

العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل: الدور الوسيط لصياغة المهمة

"دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة"

د. أسامة محمود النقراشي مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة المنصورة أستاذ إدارة الأعمال المساعد كليات الشرق العربي – الرياض omelsayed@arabeast.edu.sa	شيماء عبدالوهاب محمد باحثة ماجستير كلية التجارة - جامعة المنصورة shimaaabdlwahab@gmail.com	أ.د. عبدالحكيم احمد ربيع نجم أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة المنصورة Chakim@mans.edu.eg
--	--	--

الملخص:

استهدف هذا البحث تحديد الدور الوسيط لصياغة المهمة في العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل، وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٦٧ مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وإستخدام الباحثون قائمة إستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية لمناسبة ذلك لطبيعة الدراسة، وتم الإعتماد على أسلوب تحليل المسار بإستخدام برنامج AMOS ٧.26 للتحليل الإحصائي وإختبار الفروض، وذلك لقياس العلاقات بين متغيرات البحث.

وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة، ووجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، كما أسفرت نتائج البحث عن وجود دور وسيط لصياغة المهمة في العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشاملة، إزدهار الموظف في العمل، صياغة المهمة.

Abstract:

This research aimed to determine the mediating role of Task Crafting in the relationship between Inclusive Leadership and Employee's thriving at work, applied to Employees in the education sector at Mansoura University. Data were collected through a survey of 367 of respondents in the education sector at Mansoura University. This study depended on path analysis using AMOS V.26 to test the hypotheses.

The findings showed that there is a significant positive effect of dimensions of inclusive leadership on dimensions of employee's thriving at work, and there is a significant positive effect of dimensions of inclusive leadership on Task Crafting, and there is a significant positive effect of Task Crafting on dimensions of employee's thriving at work. The results also revealed the validity of the mediating role of Task Crafting in the relationship between Inclusive Leadership and Employee's thriving at work. Finally, some theoretical and managerial implications of these finding are discussed.

Keywords: Inclusive Leadership, Employee's thriving at work, Task Crafting.

المقدمة:

شهدت القيادة اهتمامًا متزايدًا في مؤسسات التعليم العالي نظراً لتأثيرها على العديد من النتائج الفردية والتنظيمية، فالمؤسسات الأكاديمية تعتبر كيانات معقدة ذات موارد محدودة، حيث يواجه قطاع التعليم العالي تحديات متعددة في ظل العولمة والتحديات المحلية، مثل تأمين التمويل الكافي، وجذب الموظفين والأكاديميين المتميزين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى الحفاظ على جودة التعليم (Al-Mahdy et al., 2023)، ومع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتنوع القوى العاملة، يتوجب على صانعي السياسات في المؤسسات تضمين إدارة التنوع والشمول في استراتيجياتهم وسياساتهم لمواجهة هذه التحديات (Brimhall & Mor Barak, 2018)، فقد ثبت أن الإدارة الفعالة للقوى العاملة المتنوعة تسهم في تحقيق نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي والرفاهية والمشاركة في العمل والأداء الوظيفي (Luu et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، يتجه الموظفون نحو العمل في المنظمات التي تقدّر التنوع وتضمن احترام الاختلافات (Kundu & Mor, 2017). ونتيجة لذلك، بدأت المؤسسات في إعادة النظر في ممارسات الشمولية الخاصة بها لتطوير بيئة عمل تتسم بالشمول والانفتاح على جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية (Healy et al., 2011)، إحدى الأساليب المميزة التي يمكن أن تضمن الشمولية وتحفز الموظفين على المساهمة بشكل إيجابي في عملهم هي القيادة الشاملة (Hollander, 2012).

وتختلف القيادة الشاملة عن أساليب القيادة الأخرى، في أن القادة الشاملون يرون أهمية الفروق الفردية بين مرؤوسيهيهم للمساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة، في حين أن الأنواع الأخرى من القادة مثل أولئك الذين يمارسون القيادة التحويلية، قد يكونوا أكثر توجهاً نحو الأهداف التنظيمية وتحفيز الآخرين على التكيف من أجل تحقيق تلك الأهداف (Chen et al., 2019)، وغالبًا ما تُركز مفاهيم القيادة على سلوكيات القائد بصرف النظر عن تأثيرها على الأتباع، بينما تسلط القيادة الشاملة الضوء على أهمية القيادة كعملية بناء اجتماعي بين القائد والتابع، حيث تؤكد القيادة الشاملة على فكرة أن كل شخص مهم، وبالتالي يشعر الموظفون أن لديهم فرصة متساوية للمساهمة في عملية التغيير (Younas et al., 2020).

وتعد القيادة الشاملة سياقاً تنظيمياً مهماً يشجع الموظفين على اتخاذ القرارات ويخلق جواً من الثقة والاحترام والتقدير، ويؤثر على نمو الأفراد وتقدمهم، مما يساعد على تعزيز الإزدهار في العمل (Younas et al., 2020)، وتسلط الأدبيات الضوء على أن قوة العمل المزدهرة أمر بالغ الأهمية للحفاظ على أداء الشركة في ظل إقتصاد قائم على المعرفة وسريع النمو وتنافسي (Walumbwa et al., 2018)، حيث يعتبر الإزدهار في العمل طاقة أساسية من أجل تمكين العاملين ذوي الأداء العالي وتحفيزهم على المساهمة في بيئة العمل، والشعور بالسعادة في العمل والحياة، خاصة إذا كان هدف المنظمة هو الإستدامة البشرية (Ding & Chu, 2020)، ونظراً للأدلة المتزايدة بوجود ارتباط بين الإزدهار في العمل والنتائج التنظيمية القيمة، فمن المرغوب فيه فهم أفضل للعوامل التي تعزز من الإزدهار في العمل (Usman et al., 2020).

ولا شك أن للعمل دور بالغ الأهمية في حياة الجميع تقريباً، فلا يعمل الموظف فقط للحصول على المزايا المادية كالمال ولكن يعمل أيضاً لتلبية إحتياجاته النفسية كالإستقلالية والكفاءة وتكوين العلاقات (Ryan and Deci, 2000)، وبالتالي يشعر بالإنجاز والرضا وبمعنى وأهمية العمل، ويحاول ألا يكون مجرد متلقي سلبي لبيئة عمله بل يسعى للتوافق معها (Seibert et al., 1999)، وعندما يشعر الموظف بأن إحتياجاته النفسية لا يتم الوفاء بها في وظيفته يدفعه ذلك لبدء تغييرات في مهام وظيفته كأداء المهام بشكل مختلف عن الآخرين أو إضافة مهام جديدة أو حذف مهام قديمة، وهذه التغييرات يشار إليها بإسم صياغة المهمة (Siddiqi, 2015)، وتُعد صياغة المهمة من الأساليب الفعالة في تعزيز التفاعل الإيجابي للموظفين مع وظائفهم، حيث تتيح لهم إعادة تشكيل أدوارهم بما يتناسب مع قدراتهم

وتطلعاتهم الشخصية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

ويشكل قطاع التعليم العالي حجر الزاوية في التنمية البشرية والاقتصادية للمجتمعات، حيث يساهم في إعداد كوادر متخصصة تلبي احتياجات سوق العمل المتغير، ويعزز البحث العلمي والابتكار الذي يدفع عجلة التقدم التكنولوجي والصناعي. بالإضافة إلى ذلك، يلعب قطاع التعليم العالي دوراً محورياً في تعزيز القيم الثقافية والاجتماعية من خلال بناء جيل واعٍ ومتقن قادر على مواجهة تحديات المستقبل، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستثمار في التعليم العالي يعود بفوائد اقتصادية واجتماعية كبيرة على الدول والمجتمعات (UNESCO, 2021)، وإيماناً من الباحثين بالدور الذي يلعبه قطاع التعليم العالي من أهمية، تأتي هذه الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

ويعرض الباحثون فيما يلي الإطار النظري، والفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث وأهميته والعلاقة بين متغيراته وتنمية فروض ونموذج البحث في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، كذلك توضيح للمساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري:

أ – القيادة الشاملة (Inclusive Leadership):

ركزت الأبحاث في مجال القيادة على أساليب القيادة الراسخة مثل القيادة التحويلية، بالإضافة إلى أساليب القيادة الداعمة مثل القيادة الأصيلة والأخلاقية (Dinh et al., 2014)، على الرغم من أهمية هذه الأساليب في بيئة العمل، إلا أن أياً منها لا يعالج بشكل مباشر الديناميكيات المعقدة التي تحدث في مجموعات متنوعة، كما أنها لا تركز على تقليل ديناميكيات القوة غير المتكافئة بين أعضاء المجموعة. ومن هنا، يُنظر إلى القيادة الشاملة بشكل متزايد على أنها أسلوب قيادة بالغ الأهمية لإنشاء مناخ شامل وإدارة مجموعة متنوعة من الموظفين (Shore et al., 2018; Perry et al., 2020)، ويعمل القادة الشاملون على تعزيز التأثيرات الإيجابية للتنوع الجماعي من خلال تقدير تميز كل فرد، وبالتالي زيادة المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، وخاصة بين أعضاء المجموعة، ويساعد القادة الشاملون أيضاً في تقليل الآثار السلبية للتنوع الجماعي من خلال خلق مساحة يشعر فيها جميع أعضاء المجموعة بأنهم ينتمون إليها، وبالتالي تقليل اختلافات الوضع المدرك وتعزيز التماسك الاجتماعي (Mitchell et al., 2015; Randel et al., 2018)، وفيما يلي يعرض الباحثون مفهوم وأبعاد القيادة الشاملة:

١) مفهوم القيادة الشاملة:

ظهر مفهوم القيادة الشاملة لأول مرة في الأدبيات الأكاديمية خلال منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ارتكزت الأبحاث المبكرة على فكرة أن القيادة الشاملة قد تعمل كوسيط يساعد في تخفيف التأثير السلبي المحتمل للتنوع أو الوضع غير المتكافئ في مجموعات العمل (Nishii et al., 2009).

ووفقاً لـ Nembhard & Edmondson (2006) فإن القيادة الشاملة تعني وجود قادة يتسمون بالإنفتاح، والإتاحة (التواجد)، وإمكانية الوصول، في تفاعلاتهم مع المرؤوسين، وأشار أنها نهج قيادي يركز على إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة من خلال التشاور النشط والمشاركة الفعالة في صنع القرارات، حيث يوفر القادة الشاملون بيئة عمل تأخذ فيها وجهات نظر الآخرين بعين الاعتبار، ويتعاملون مع موظفيهم بالاحترام والتقدير والتسامح، ويقدرون آرائهم ويحترمون مساهماتهم، كما أوضح أن سلوك القائد الشامل يساعد في تشكيل معتقدات أفراد الفريق ويجعل لأصواتهم قيمة حقيقية، ويشجعون المرؤوسين على المشاركة بآرائهم وأفكارهم، ويظهرون اهتماماً بحاجاتهم

ويستمعون إليهم بعناية، كما أن القائد الذي لديه الإنفتاح والإتاحة وإمكانية الوصول يقدم التسهيلات التي تحسن الإحساس النفسي بين المرؤوسين، وكذلك تشجع المرؤوسين لتقديم أفكار جديدة وأخذ المخاطرة (Edmondson, 2004).

وعرف (Carmeli et al. 2010) القيادة الشاملة بأنها نوع من أنواع القيادة بالعلاقات حيث يستمع القادة إلى احتياجات موظفيهم ويستجيبون لها، ويشعر الموظفون بتوافر القادة، فالقادة الشاملين يشجعون باستمرار موظفيهم، ويحافظون على خطوط اتصال مفتوحة ويطلبون الملاحظات، هؤلاء القادة يهتمون بمصالح موظفيهم وتوقعاتهم ومشاعرهم، وهم متاحون وعلى استعداد للمساعدة. وأوضح (Younas et al. 2020) أن القيادة الشاملة تختلف عن أساليب القيادة الأخرى، في أن القادة الشاملون يرون أهمية الفروق الفردية بين مرؤوسيهم للمساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة، في حين أن الأنواع الأخرى من القادة مثل أولئك الذين يمارسون القيادة التحويلية قد يكونوا أكثر توجهاً نحو الأهداف التنظيمية وتحفيز الآخرين على التكيف من أجل تحقيق تلك الأهداف، وغالباً ما تركز مفاهيم القيادة على سلوكيات القائد بصرف النظر عن تأثيرها على الأتباع بينما تسلط القيادة الشاملة الضوء على أهمية القيادة كعملية بناء اجتماعي بين القائد والتابع، حيث تؤكد القيادة الشاملة على فكرة أن كل شخص مهم، وبالتالي يشعر الموظفون أن لديهم فرصة متساوية للمساهمة في عملية التغيير.

وتناول (Byrd 2022) القيادة الشاملة على أنها نهج قيادة فلسفي وإنساني وعلائقي، متمحور حول الفرد يرتكز على مبادئ العلاقات والسلوكيات العاطفية والعدالة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي، هذا يعني أن القيادة الشاملة تأخذ في الاعتبار القيم والمبادئ الأساسية التي ترتكز على الإنسان وكرامته، إنها تعترف بأن الفرد له حقوق وكرامة يجب احترامها وتعزيزها، كما تعتبر الفرد كمحور أساسي للتفكير والتحليل واتخاذ القرارات.

وعرف (Kusurkar 2024) القيادة الشاملة بأنها القدرة على قيادة الفرق بروح تتقبل التنوع وتقدره، وتخلق بيئة يشعر فيها جميع الأفراد بالاحترام والقيمة، ويستطيعون المساهمة بأقصى إمكاناتهم، هذا النوع من القيادة يتضمن الأفعال والأقوال التي تعزز الاحترام، والتقدير، والاحتراف بالتنوع، ودعم المساهمات المختلفة من جميع الأعضاء.

٢) أبعاد القيادة الشاملة:

تشمل القيادة الشاملة ثلاثة أبعاد هي: الإنفتاح، والإتاحة، وإمكانية الوصول، وذلك وفقاً لكل من:

(Edmondson, 2004; Carmeli et al., 2010; Hollander, 2012; Rodriguez, 2018; Tran & Choi, 2019; Younas et al., 2020; Zhou & Mou, 2021; Roberson & Perry, 2022; Dahleez et al., 2023; Gong et al., 2024; Ly, 2024).

ويعرض الباحثون هذه الأبعاد على النحو الآتي:

٢-١ الإنفتاح (Openness):

عرف (Edmondson 2004) الإنفتاح بأنه تميز القائد بكونه منفتحاً على استقبال واستيعاب الأفكار الجديدة من أفراد الفريق، ويسعى لخلق فرص جديدة لتحسين أساليب العمل في المنظمة، وكذلك إشراك الأفراد في عملية مناقشة الأهداف المنشودة وطرق تحقيقها، وعندما يظهر القائد المزيد من الإنفتاح، فإنه يستمع بعناية إلى وجهات نظر الآخرين، ويركز على الطريقة التي يمكن بها تعزيز كفاءة العمل، ومن خلال الإنفتاح يمكن للقائد الشامل أن يساعد الأفراد على أن يكونوا مؤهلين للوظيفة، مما يقلل من حدوث الأخطاء والتحديات التي تواجه المهمة الموكلة إليهم.

وأشار (Hollander 2012) إلى إنفتاح القائد بأنه قدرة القائد على استماع الآراء والأفكار المختلفة، والتفاعل مع التحديات والمواقف بروح من الاستعداد للتغيير والتطوير، يتعامل القائد المنفتح بطريقة غير متحيزة ومتفتحة مع المواقف والأشخاص، مما يشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي.

وأوضح (Rodriguez 2018) أن إنفتاح القائد يُعتبر محفّزاً للتعلّم المستمر والتطوير الشخصي والمهني، يفهم القائد المنفتح أن النمو والتطور لا يتوقفان، وبنشاط يوجّه الفريق نحو الابتكار والتحسين المستمر. بالنظر إلى إنفتاحه، يُعدُّ القائد استثماراً في تطوير القدرات وتمكين الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

وتناول (Zhou & Mou, 2021; Dahleez et al., 2023) الإنفتاح بأنه القدرة على الإنتباه للفرص الجديدة والإنفتاح في مناقشة الأهداف المطلوبة والطرق الجديدة لتحقيقها.

٢-٢ الإتاحة (Availability):

عرف (Edmondson 2004) الإتاحة بأنها القدرة على التواجد داخل فريق العمل بسهولة، وتقديم الإستشارات وحل المشكلات والإستماع للمرؤوسين.

وأشار إليها (Hollander 2012) بأنها مدى جاهزية وإستعداد القائد للإستماع إلى أسئلة الأفراد العاملين ومناقشة طلباتهم، والتشاور معهم بشأن المشاكل الناشئة، مما يُعزز الثقة ويُحسن التواصل ويُحقق أفضل النتائج.

وتعد الإتاحة أحد العوامل الأساسية في القيادة الشاملة، فالقائد المتاح هو الشخص الذي يعتبر التواصل والتفاعل مع فريقه أمراً ضرورياً ومهماً، ويتخذ إجراءات للتأكد من أنه متاح للإستماع إلى اقتراحات الفريق وتطلعاتهم ومشاكلهم، ويعمل على حلها بشكل فعّال (Marshall, 2014).

وتشير القيادة الشاملة إلى القادة الذين يُظهرون الإتاحة في تفاعلاتهم مع الموظفين، وتوفير الموارد بما في ذلك المعلومات والوقت والدعم والتوجيه اللازم للسلوك المبتكر، الذي يحفز الموظفين على بذل المزيد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وتوافر ذلك سيحقق للقائد مزيداً من التفاعل لتحسين قدرة وإمكانات السلوك للموظف، والقيادة الشاملة تسهل عمل الموظفين وشعورهم بالإنتماء إلى المنظمة (Choi et al., 2017).

٣-٢ إمكانية الوصول (Accessibility):

عرف (Edmondson 2004) إمكانية الوصول بأنها مدى قدرة الفرد على الوصول إلى قائده في القضايا الطارئة ومناقشة المشكلات.

وتناول (Carmeli et al. 2010) إمكانية الوصول بأنها مدى قدرة الفرد على الوصول إلى قائده ومشاركة أفكاره وعرض العقبات التي يتعرض لها أثناء العمل، والتي تشكل حافزاً له لبناء علاقات مميزة بين القائد والأفراد العاملين.

وأوضح (Choi et al. 2017) أن إمكانية الوصول إلى القادة الشاملين تعتمد بشكل كبير على التواصل والمناقشة الفعّالة مع الموظفين، فهذا الجانب يعتبر حيويًا وداعماً للقيادة، فمن خلال التفاعل المستمر مع الموظفين واستماعهم، يمكن للقادة الشاملين أن يطرحوا أفكاراً جديدة ويستثمروا فيها، وهذا بدوره يشجع الموظفين على التحدث بصراحة حول تلك الأفكار، ويعزز دعم القادة الشاملين لتطوير تلك المقترحات.

ويرى (Burgess 2017) أن القيادة الشاملة تولي اهتماماً بالغاً لتيسير إمكانية الوصول إلى المعلومات والخدمات التي تعزز التفاعل بين القائد والموظفين، وهذا يُساهم في زيادة نشاط الفريق. وبدوره، يساعد هذا النوع من التفاعل على بناء علاقات ذات جودة عالية بينهم ويزيد من مستوى الاستجابة والتفاعل بينهم.

ب- صياغة المهمة (Task Crafting):

تعد صياغة المهمة أحد أبعاد صياغة الوظيفة وفقاً لمنظور (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، إلى جانب صياغة العلاقات وصياغة المعرفة، ويركز هذا النموذج على التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الموظف في مهامه الوظيفية (أي تعديل نوع أو عدد الأنشطة التي يقوم بها أثناء العمل حيث يختار القيام بمهام أكثر أو بمهام أقل أو بمهام مختلفة بخلاف المنصوص عليها في الوصف الوظيفي الرسمي) أو تغيير لحدود علاقاته الوظيفية (أي كيف يتفاعل ويتعامل مع الأشخاص في

العمل حيث يمكنه تجنب زملاء العمل المزعجين أو زيادة فرص مقابلة عملاء جدد) أو تغيير الحدود المعرفية لوظيفته (أي تعديل كيف يرى أو ينظر لوظيفته فهي عملية معرفية لإعادة تعريف المهمة دون تغيير الوظيفة فعلياً).

وتشير صياغة المهمة إلى التغييرات التي يجريها الموظفون إما على نوع العمل الذي يقومون به أو مقداره (Slomp & Vella-Brodrick, 2014)، ويعني ذلك أن الموظفين يبدرون بتعديل المهام التي يؤديونها (مثل القيام بمهام مختلفة)، أو أسلوب عملهم (مثل تغيير إجراءات العمل)، أو توقيت تنفيذهم للمهام (مثل العمل في أوقات معينة). على سبيل المثال، يمكنهم أداء المهام المعقدة في الصباح عندما تكون مستويات الطاقة لديهم عالية، وتخصيص فترة ما بعد الظهر للمهام الروتينية عندما تكون طاقتهم أقل، أو اختيار العمل بساعات مرنة، ومن خلال صياغة المهمة يصبح عمل الموظفين أكثر توافقاً مع احتياجاتهم الشخصية.

وتعني التعديلات في مهام الوظيفة كأداء المهام بشكل مختلف عن الآخرين وإضافة مهام جديدة أو حذف مهام قديمة (Siddiqi, 2015)، أي تعديل نوع أو عدد الأنشطة التي يقوم بها الموظف أثناء العمل حيث يختار القيام بمهام أكثر أو بمهام أقل أو بمهام مختلفة بخلاف المنصوص عليها في الوصف الوظيفي الرسمي (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

وتعد صياغة المهمة أمراً بالغ الأهمية حيث تقلل من المشاعر السلبية مثل الاغتراب الذي قد يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم (Rodgers, 1995). بالإضافة إلى ذلك، إذا تمكن الموظفون من تحسين استخدام الموارد في أداء وظائفهم، فسيؤدي ذلك إلى تحسين رفاهيتهم العامة وأدائهم (Bakker & Demerouti, 2017).

ج- إزدهار الموظف في العمل (Employee's thriving at work):

شهد الإزدهار في مجال العمل اهتماماً متزايداً في السنوات الماضية، حيث أصبح محوراً جديداً نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية، يأتي ذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية السريعة التي يشهدها عصرنا، والتي تفرض على المنظمات ضرورة التكيف للحفاظ على قدرتها التنافسية واستدامتها. بناءً على ذلك، تبرز أهمية فهم وتعزيز مفهوم الإزدهار في العمل كوسيلة فعالة لدعم القوى العاملة وتعزيز مستوى الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، فالإزدهار في العمل ليس مجرد مصطلح، بل يمثل رؤية متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الرضا الشخصي والمهني وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة. ومن هنا، يصبح تعزيز الإزدهار عنصراً أساسياً في استراتيجيات الإدارة الحديثة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزز الالتزام والانتماء لدى العاملين، مما يعود بالنفع على المنظمة بأكملها في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح المستدام (Goh et al., 2022)، وفيما يلي يعرض الباحثون مفهوم وأبعاد إزدهار الموظف في العمل:

١) مفهوم إزدهار الموظف في العمل:

عرف (Porath et al., 2012) الإزدهار في العمل بأنه محرك نفسي حاسم لنمو الفرد وتطوره وهو ضروري للأداء التنظيمي المستدام، فالإزدهار تجربة ذاتية مرغوبة تسمح للأفراد بقياس ما إذا كان ما يفعلونه وكيف يفعلونه يساعدهم على التطور في الاتجاه الإيجابي، وأضاف أنه حالة نفسية إيجابية يتميز بها العاملون الذين يتسمون بالنمو والتطور والإحساس بالنشاط والحيوية والشعور بأنهم يتحسنون باستمرار.

وَعرف (Su et al., 2014) الإزدهار في العمل بأنه حالة الأداء الإيجابي في أقصى مدى لها عقلياً وجسدياً واجتماعياً، ويرى (Wallace et al., 2016) أن الإزدهار في العمل عملية تكيف ذاتي تدفع الموظفين إلى تنظيم أنفسهم وقياس تطوره لتحسين أدائهم الفردي على المدى القصير والقدرة على التكيف على المدى الطويل مع بيئة عملهم.

وأشار (Spreitzer & Hwang, 2019) إلى الإزدهار في العمل على أنه مقياس لرفاهية الأفراد داخل العمل، والذي يعكس حالتين نفسييتين واعتين هما الإحساس بالحيوية والشعور بالتعلم أثناء العمل.

بينما أشار (Kleine et al., 2019) إلى الإزدهار في العمل على أنه عملية ديناميكية ومستدامة للتكيف مع الصعوبات الفكرية أو النفسية أو الإجتماعية، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل النمو الشخصي وتحسين الأداء.

وأوضح (Cavanagh et al., 2021) أن الإزدهار في العمل يؤدي إلى تولد طاقة إيجابية داخلية وشعور بالرغبة في النجاح بالعمل والسعي للترقي في العمل، فالإزدهار في العمل آلية حاسمة لإشعال الشرارة والطاقة بين القوى العاملة النشطة للذين يؤمنون بالمهام وكيفية تحقيقها.

٢) أبعاد إزدهار الموظف في العمل:

قدم (Spreitzer et al., 2005) مقياس لإزدهار الموظف في العمل مكون من بُعدين رئيسيين هما: الحيوية والتعلم، وفيما يلي يعرض الباحثون كل بُعد منهما على النحو الآتي:

١-٢ التعلم (Learning):

أشار (Porath et al., 2012) إلى التعلم على أنه عملية إكتساب الفرد وتطبيقه للمعرفة والمهارات الجديدة التي تُمكنه من تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة. وحدد (Faiz et al., 2022) التعلم على أنه بناء المعرفة، وهو مطلب أساسي للحصول على المعرفة المهنية (Yang et al., 2020)، كما أن التعلم يغذي تصورات الأفراد عن القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار والكفاءة والفاعلية، وهو عامل مهم يؤدي إلى مواقف وظيفية إيجابية (Jiang et al., 2021).

ويرى كلاً من (Guo and Hu, 2021; Cavanagh et al., 2021; Chang and Busser, 2021) أن التعلم يشير إلى تلقي الفرد معارف ومهارات جديدة وتطبيقها في عمله وتحقيق النمو والتقدم، حيث يكون لدى العاملين شعور بأنهم يتطورون باستمرار ويتحسنون في فهم مهام عملهم بشكل أفضل (Usman et al., 2022).

٢-٢ الحيوية (Vitality):

عرف (Ryan and Deci (1999) الحيوية بأنها شعور الفرد بالطاقة أو الشغف عند القيام بعمله، كما عرفها (Nix et al., 1999) أنها الشعور الإيجابي والطاقة الضرورية التي يجب على المرء أن يحافظ عليها في العمل.

كما عرف (Porath et al., 2012) الحيوية أنها الشعور الإيجابي لدى الأفراد بالطاقة والنشاط في العمل فيشعرون بأنهم متحمسون لما يفعلونه وينتجون بأنفسهم الطاقة من خلال الإثارة لعملهم وتكون لديهم رغبة في تنمية وتطوير هذه الطاقة سواء لديهم أو لدى الآخرين مما يعني تزايد فرصة انتقال هذا الشعور الإيجابي إلى زملائهم في العمل.

وأوضح (Guo and Hu (2021) أن الحيوية تشير إلى كون الفرد نشطاً عقلياً وجسدياً ومليناً بالحماس للحياة ومنخرطاً في عمله، فالشخص الحيوي هو من يكون ملتزماً بمشاركة نشطة في حياته اليومية وعمله بشكل مثابر ومتفان، وبما أنه متوازن بين النشاط العقلي والجسدي، فإنه يمتلك قدرة على التعلم والتطور، ويستطيع التكيف مع التحديات بشكل إيجابي، مما يعكس حالة صحية ونفسية جيدة.

ثانياً: الفجوة البحثية:

تناولت دراسة (Fang et al., 2021) تأثير القيادة الشاملة على الاستدامة المهنية من خلال توسط الإزدهار في العمل وردود الفعل التنموية للمشرف (SDF)، وقد كشفت النتائج أن القيادة الشاملة تعمل على تحسين الاستدامة المهنية من خلال الإزدهار في العمل وردود الفعل التنموية للمشرف، وبحثت دراسة (Singh, 2022) التأثير غير المباشر للقيادة الشاملة على سلوك العمل الإبداعي من خلال الإزدهار في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين

الازدهار في العمل وسلوك العمل الإبداعي. علاوة على ذلك، فإن الإزدهار في العمل يتوسط بقوة في العلاقة بين القيادة الشاملة وسلوك العمل الإبداعي.

وهناك العديد من الدراسات التي استهدفت العلاقة بين أنماط أخرى للقيادة وإزدهار الموظف في العمل ومنها: دراسة (Lin et al., 2020) التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإزدهار الموظف في العمل مع الأدوار الوسيطة لضغوطات التحدي والعوائق، بينما أشارت دراسة (Ahmed- Iqbal et al., 2021) إلى تأثير القيادة الموثوقة وقيادة سياسة عدم التدخل على الإزدهار في العمل من خلال الدور المعدل للضمير، كما تناولت دراسة (Chénard-Poirier et al., 2021) الآثار المشتركة للقيادة الهدامة والبناءة على الإزدهار في العمل والتمكين السلوكي.

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الشاملة وصياغة المهمة، هدفت دراسة (Jaleel & Sarmad, 2024) إلى فحص العلاقة بين القيادة الشاملة وصياغة الوظائف في قطاع الصحافة في باكستان، مع التركيز على دور المشاركة في العمل كوسيط، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة الشاملة وصياغة الوظائف، وأن المشاركة في العمل تعتبر وسيطاً نفسياً في هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين صياغة المهمة والإزدهار في العمل، تناولت دراسة (Chen et al., 2023) فحص الدور الوسيط لصياغة الوظيفة والقيادة الخادمة في العلاقة بين إزدهار الموظف في العمل وعدم تطابق الاهتمامات، وتوصل الباحثون إلى أنه يمكن للأفراد تحسين ملاءمتهم الشخصية والبيئية بشكل استباقي من خلال صياغة وظائفهم لتحقيق مصالحهم، مما يعزز الإزدهار في بيئات العمل، خاصة في ظل القيادة الخادمة.

وبناء على استعراض الدراسات السابقة تمثلت فجوة الدراسة في عدم وجود دراسات سابقة – في حدود علم الباحثين – قامت بتناول النقاط التالية:

١. القيادة الشاملة من خلال أبعادها الثلاثة (الإنتاح، الإتاحة، وإمكانية الوصول) مع صياغة المهمة.
٢. العلاقة بين صياغة المهمة وإزدهار الموظف في العمل من خلال بعديه (التعلم، والحيوية).
٣. استكشاف العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد القيادة الشاملة وأبعاد إزدهار الموظف في العمل بتوسيط صياغة المهمة.

وهو ما يسعى الباحثون لتناوله في الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية السابق الإشارة إليها.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

يمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١) ما التأثير المباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل؟
- ٢) ما نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة وصياغة المهمة؟
- ٣) ما تأثير صياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل؟
- ٤) ما التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل من خلال توسيط صياغة المهمة؟

رابعاً: أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية لسد الفجوة البحثية:

- ١) الوقوف على درجة التأثير المباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل.
- ٢) فحص تأثير أبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة.
- ٣) معرفة تأثير صياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل.
- ٤) تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل من خلال توسيط صياغة المهمة.

خامساً: العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض ونموذج الدراسة:

١) العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل:

قامت دراسة (Srivastava & Singh (2022) بفحص العلاقة المباشرة بين القيادة الشاملة وسلوك العمل الابتكاري. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في التأثير غير المباشر للقيادة الشاملة على سلوك العمل الابتكاري من خلال الإزدهار في العمل، وبمساعدة أداة تم التحقق من صحتها، قدم (380) مشاركا من قطاع الضيافة البيانات الأولية للدراسة، باستخدام PLS-sem، تم تحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلي وتحليل الوساطة، استكشف النموذج الهيكلي للدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الشاملة على سلوك العمل المبتكر من خلال الإزدهار في العمل، وتم العثور على علاقات إيجابية وهامة بين القيادة الشاملة والإزدهار في العمل، وكذلك القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر. علاوة على ذلك، فإن الإزدهار في العمل يتوسط بقوة في العلاقة بين القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر.

وقدمت دراسة (Dahleez et al. (2023) نموذجا لاستكشاف كيف تعزز ممارسات القيادة الشاملة الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي، كما استكشفت الأدوار المتداخلة للملكية النفسية وإزدهار الموظف في هذه العلاقة، وقد جمع الباحثون بيانات من عينة مكونة من (329) عضواً أكاديمياً وغير أكاديمياً يعملون في مؤسسات التعليم العالي العمانية، توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الشاملة ترتبط بالرضا الوظيفي، كما تُظهر أن الملكية النفسية وإزدهار الموظف يتوسطان بين القيادة الشاملة والرضا الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية العمانية، وأوضحت بما أن الموظفين في المؤسسات الأكاديمية العمانية ينتمون إلى ثقافات مختلفة، فيجب على القادة الأكاديميين إدارة وتعزيز الشمولية من خلال تطوير وإنفاذ السياسات ذات الصلة، وتحسين ممارسات تقييم الأداء، وتضمين الشمولية في رؤيتهم ورسالتهم، وتساعد هذه الدراسة الباحثين والممارسين على فهم أفضل لكيفية تعزيز الشمولية للحيوية والتعلم في قطاع التعليم العالي.

وقامت دراسة (Zhao et al. (2023) بفحص العلاقة بين تصورات القيادة الشاملة على مستوى الفريق، وإزدهار الفريق، واستباقية الفريق، وكذلك التأثير المعنوي لمسافة قوة الفريق على هذه العلاقات، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (365) موظفاً في قطاع التصنيع، يتكونون من 85 فريقاً في مؤسسة في شرق الصين لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج أن التصورات الشاملة للقيادة تحفز الإزدهار الجماعي، مما يزيد من روح المبادرة لدى الفريق. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن مسافة قوة الفريق تقلل من تأثير القيادة الشاملة على الإزدهار الجماعي، وتؤثر بشكل غير مباشر على استباقية الفريق من خلال الإزدهار الجماعي، هذه الدراسة تعد أحد أولى الدراسات التي استكشفت تأثير القيادة الشاملة على مستوى الفريق، وتلبي الدعوات لفحص الآليات التي تربط أساليب القيادة بالنشاط الاستباقي على مستوى الفريق.

وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الأول:

ف١: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

ف١أ: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الشاملة على التعلم.

ف١ب: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الشاملة على الحيوية.

٢) العلاقة بين القيادة الشاملة وصياغة المهمة:

تناولت دراسة (Du & Zhang (2021) تأثير القيادة الشاملة على صياغة المهمة كأحد أبعاد صياغة الوظيفة، استناداً إلى دراسة تجريبية شملت (274) عينة، أظهرت النتائج أن القيادة الشاملة تعزز بشكل فعال مستوى صياغة المهام بواسطة الموظفين، وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن المناخ التنظيمي الداعم والتمكين النفسي لهما دور وساطة مزدوج في هذه العملية، ولم يقتصر تأثير مسافة القوة على تخفيف العلاقة بين القيادة الشاملة والتمكين النفسي فحسب، بل أدى أيضاً إلى عزل آلية الوساطة بأكملها.

وتناولت دراسة (Xin et al. 2021) ارتباط صياغة المهام بنية ترك العمل من خلال الوسائل التنظيمية وهي مشروطة بالقيادة الشاملة، أشارت النتائج إلى أن صياغة مهام الموظفين ترتبط بشكل إيجابي بإدراكهم للوسائل التنظيمية ويؤدي كذلك إلى انخفاض نية ترك العمل، وأوضحت الدراسة أيضاً أن القيادة الشاملة لا تقوم فقط بتعديل إيجابي للمسار من صياغة المهام إلى الوسائل التنظيمية ولكنها أيضاً تعمل بشكل إيجابي على الاعتدال في العلاقة الوسيطة بأكملها. علاوة على ذلك، ترتبط صياغة المهام بشكل إيجابي ومباشر بنوايا ترك العمل، أي أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يصنعون وظائفهم، زاد احتمال تركهم لمنظمتهم عندما نتحكم في أدوار الوسائل التنظيمية والقيادة الشاملة.

وهدفت دراسة (Jaleel & Sarmad 2024) إلى فحص العلاقة بين القيادة الشاملة وصياغة المهمة كأحد أبعاد صياغة الوظيفة في قطاع الضيافة، مع التركيز على دور المشاركة في العمل كوسيط، تم جمع البيانات من (319) عاملاً في الخطوط الأمامية في الضيافة، وتم تحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة الشاملة وصياغة المهام، وأن المشاركة في العمل تعتبر وسيطاً نفسياً في هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية الاستقلال الوظيفي كمعدل في هذه العلاقة، خاصة في مجال الضيافة في باكستان، وأوضحت الدراسة أن المنظمات في هذا القطاع تحتاج إلى تبني القيادة الشاملة وتعزيز ممارسات المشاركة في العمل لتحسين صياغة الوظائف.

وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الثاني:

ف٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة.

٣) العلاقة بين إزدهار الموظف في العمل وصياغة المهمة:

تناولت دراسة (Lee 2022) تأثير السلامة النفسية على أداء الموظفين من خلال صياغة المهام والازدهار في العمل، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن صياغة المهام والإزدهار في العمل بالتتابع تتوسط العلاقة بين السلامة النفسية والأداء. ومع ذلك، وجد أن التأثير المباشر للسلامة النفسية على الأداء غير مهم. بعبارة أخرى، لا علاقة للسلامة النفسية بالأداء بغض النظر عن تأثيرات صياغة المهام والازدهار في العمل، تساهم الدراسة نظرياً في أبحاث السلامة النفسية من خلال اقتراح واختبار نموذج وساطة تسلسلي يستكشف الآلية الأساسية للعلاقة بين السلامة النفسية والأداء بالتفصيل.

كما تناولت دراسة (Iloke & Nwoko 2023) دور التبادل بين الأعضاء القياديين وصياغة المهام والازدهار في العمل على الفعالية التنظيمية، توصلت الدراسة إلى ارتباط صياغة المهمة بشكل إيجابي وهام بالفعالية التنظيمية لدى الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن الازدهار في العمل يرتبط ارتباطاً سلبياً بالفعالية التنظيمية لدى الموظف، كما توصلت الدراسة إلى أن التبادل بين الأعضاء القياديين يؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية لدى الموظف.

وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الثالث:

ف٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، وينقسم هذا

الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

ف٣أ: يوجد تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على التعلم.

ف٣ب: يوجد تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على الحيوية.

٤) صياغة المهمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل:

هدفت دراسة (Boumpouri 2023) إلى فحص العلاقة بين القيادة الشاملة (IL) وإبداع الموظف (EC) في مكان العمل، مع الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (JC) متمثلة في أبعادها (صياغة المهمة، وصياغة العلاقات، وصياغة المعرفة)، والدور المعدل للقوة الذهنية (MT)، تم توزيع استبيان عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات عبر الإنترنت، وتم جمع عينة مكونة من (96) مشاركاً، تم

إجراء تحليل انحدار خطي لقياس العلاقة بين القيادة الشاملة وإبداع الموظف، وتم إجراء تحليل وساطة لصياغة المهمة، وتم إجراء تحليل وساطة خاضعة للإشراف لفحص الدرجة التي أدارت بها القيادة الشاملة والقوة الذهنية وصياغة المهمة تجاه نقاط القوة والاهتمامات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن صياغة المهمة توسطت في العلاقة بين القيادة الشاملة وإبداع الموظف، ولكن القيادة الشاملة لم تكن مرتبطة بشكل كبير مع إبداع الموظف والقوة الذهنية، ولم تخفف بشكل كبير من العلاقة التي تتوسط فيها صياغة المهمة بين القيادة الشاملة وإبداع الموظف.

كما هدفت دراسة (Chen et al. (2023 إلى فحص الدور الوسيط لصياغة المهمة والقيادة الخادمة في العلاقة بين ازدهار الموظف في العمل وعدم تطابق الاهتمامات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تطابق الاهتمامات كان مرتبطاً بشكل إيجابي بصياغة المهام، وأن صياغة المهام كانت مرتبطة بشكل إيجابي بازدهار الموظفين في العمل. علاوة على ذلك، خففت القيادة الخادمة بشكل إيجابي من تأثير عدم تطابق الاهتمامات على صياغة المهام، والتأثير غير المباشر لعدم تطابق الاهتمامات على الازدهار في العمل من خلال صياغة المهام، وتوصل الباحثون إلى أنه يمكن للأفراد تحسين ملاءمتهم الشخصية والبيئية بشكل استباقي من خلال صياغة مهامهم لتحقيق مصالحهم، مما يعزز الازدهار في بيئات العمل، خاصة في ظل القيادة الخادمة.

وتناولت دراسة (Guo et al. (2023 فحص الدور الوسيط لصياغة المهمة (كبعيد من أبعاد صياغة الوظيفة) بين القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر للموظفين. علاوة على ذلك، فإن صياغة المهام توسطت بقوة في الارتباط الإيجابي بين القيادة الشاملة وسلوك العمل المبتكر.

وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الرابع:

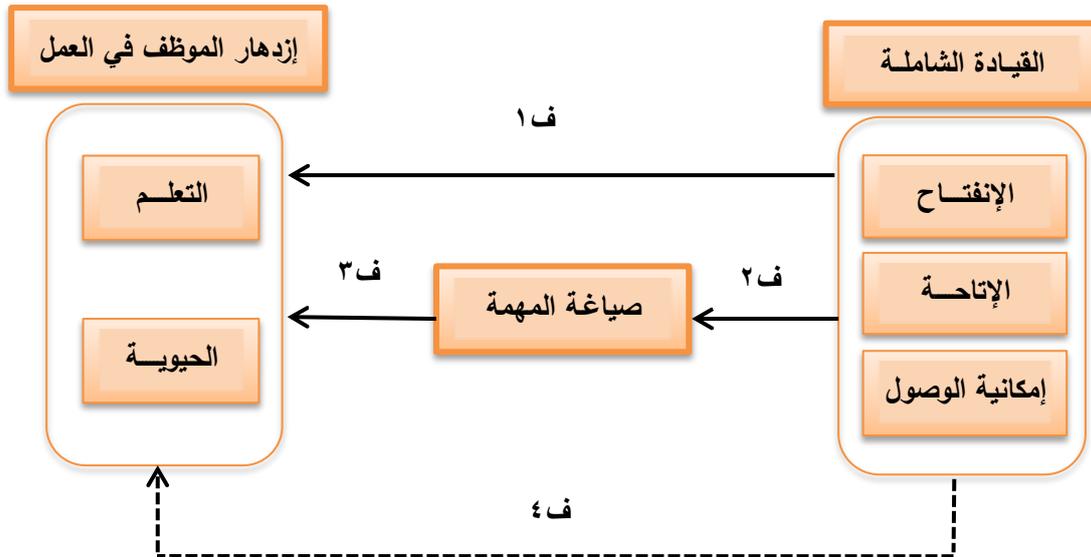
ف4: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة وأبعاد ازدهار الموظف في العمل، وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

ف4أ: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والتعلم.

ف4ب: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والحيوية.

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثين لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم، يمكن عرض

الإطار المقترح للدراسة في الشكل (1) على النحو الآتي:



شكل (1) الإطار المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة.

سادساً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(١) الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الإسهامات على المستوى العلمي من خلال تغطية الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، عن طريق دراسة التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل وذلك عن طريق توسيط صياغة المهمة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات التي تتناولها حيث تتناول القيادة الشاملة والتي لم تحظى بالقدر الكافي من الإهتمام في الدراسات المحلية، وذلك - في حدود علم الباحثين - على الرغم من تناوله في العديد من الدراسات في بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي لا يزال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال.
- تقدم هذه الدراسة نموذجاً شاملاً يساهم في الوقوف على الواقع الفعلي للقيادة الشاملة في علاقتها بصياغة المهمة ومدى تأثيرها في إزدهار الموظف في العمل.
- تعد هذه أول دراسة - في حدود علم الباحثين - تقوم بدراسة العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل من خلال الدور الوسيط لصياغة المهمة.

(٢) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تشكل الجامعات أحد أهم المؤسسات في المجتمع، إذ ينعكس أداؤها على جودة التعليم والبحث العلمي، لذا فهي ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ومن أجل أن تحقق النجاح في عملها، عليها أن تلعب دوراً أساسياً في تعزيز تنمية المجتمع عن طريق تقديم أفضل خدمات التعليم، ولا يتم ذلك إلا عن طريق رفع كفاءة أداء كوادرها الأكاديمية والإدارية، وإيماناً بالدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات، تبرز أهمية هذه الدراسة بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة في سبيل الوصول إلى وسائل لتحسين وتهيئة المناخ التنظيمي للعاملين في الجامعات.
- تطرقها لأحد الموضوعات الهامة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ومجال القيادة بصفة خاصة وهي القيادة الشاملة وعلاقتها بصياغة المهمة ومدى تأثيرها في إزدهار الموظف في العمل، وما لها من انعكاسات على أداء العاملين بقطاع هام كقطاع التعليم الجامعي.
- تبني نمط القيادة الشاملة من قبل إدارة جامعة المنصورة من المتوقع أن يؤدي إلى نتائج إيجابية منها تعزيز إزدهار الموظف في العمل.
- يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في صياغة سياسات وبرامج جديدة لإدارة الموارد البشرية تركز على تعزيز القيادة الشاملة، ذلك يشمل التدريب والتطوير المستمر للقادة في الجامعة لتعزيز قدرتهم على دعم وتحفيز فرق العمل بشكل فعال.
- مساعدة الأفراد العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة على اكتساب معارف ومهارات جديدة بالإضافة إلى تطبيقها لبناء القدرة على العمل والثقة، وشعور العاملين بالاطمئنان والشغف عند القيام بعملهم، مما سيعود بالنفع على الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

سابعاً: طريقة البحث:

تشمل طريقة البحث ما يلي:

أ) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

يتطلب تحقيق أهداف البحث استخدام نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة لتمكين الباحثين من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من الموظفين محل الدراسة وتحليلها لتمكين الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٨٠٩٠)، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، بسبب توافر شروط استخدامها وهي: وجود إطار لمجتمع البحث، عدم تجانس مفردات المجتمع حيث تختلف كليات جامعة المنصورة من حيث نمط القيادة وظروف العمل في كل كلية. وقد تم تحديد حجم العينة ليكون (367) مفردة، عند مستوى ثقة 95% ومقدار خطأ مسموح به 5% (Saunders et al., 2011).

ج) أداة جمع البيانات الأولية وقياس متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة إستقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات المغلقة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقصى منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (5) إلى غير موافق تماماً (1).

وتم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون بإعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية كما هو موضح بالجدول (١) وقد قام الباحثون بترجمة عبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، كما تم ترجمتها من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مرة أخرى للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المستخدمة.

جدول (١) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

المتغير	المقاييس التي تم الإعتماد عليها لإعداد قائمة الإستقصاء
القيادة الشاملة	(Edmondson, 2004)
صياغة المهمة	(Leana et al., 2009)
إزدهار الموظف في العمل	(Porath et al., 2012)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات المشار إليها

د) إختباري الصدق والثبات:

١. إختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الإختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الإستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة (Adams et al., 2007). واعتمد الباحثون في إجراء إختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي التوكيدي وصدق البناء وذلك كما يلي:

١-١ صدق المحتوى:

ويشير صدق المحتوى إلى المدى الذي تغطي فيه الأسئلة المفهوم المراد قياسه، وأن محتوى العناصر يمثل بدقة جميع الأبعاد لكافة المتغيرات، ويمكن تقييم صدق المحتوى عن طريق المحكمين أو المتخصصين في المجال من خلال إعطاء تقييم دقيق للموضوع، والعناصر المراد قياسها، والمقاييس التي سيتم استخدامها (Cooper & Schindler, 2013)، ولذلك تم عرض قائمة الإستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الإستقصاء، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢-١ التحليل العاملي التوكيدي:

ويتم استخدامه لاختبار ما اذا كانت البيانات تتناسب مع نماذج معينة للقياس وذلك في ضوء أسس نظرية سابقة، وللتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لقياسه (Byrne, 2010)، وقد قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS V.26 كما يلي:

• التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الشاملة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، ووفقاً لدراسة (Hair et al., 2010) تكون قيم المعاملات المعيارية مقبولة عندما تكون القيم مساوية أو أكبر من ٠,٥. وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Good of Fit Index (GFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته ٨٦,٣%، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته ٨٨,٤%، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) ٠,٣٧، وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

• التحليل العاملي التوكيدي لصياغة المهمة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، ووفقاً لدراسة (Hair et al., 2010) تكون قيم المعاملات المعيارية مقبولة عندما تكون القيم مساوية أو أكبر من ٠,٥. وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Good of Fit Index (GFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته ٨١,٦%، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته ٨٦,٧%، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) ٠,٣٦، وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

• التحليل العاملي التوكيدي لإزدهار الموظف في العمل:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، ووفقاً لدراسة (Hair et al., 2010) تكون قيم المعاملات المعيارية مقبولة عندما تكون القيم مساوية أو أكبر من ٠,٥. وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Good of Fit Index (GFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته ٨٣,٤%، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته

٩,٨٨%، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) ٠,٣٥، وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

٣-١: صدق البناء (الاتساق الداخلي):

يشير الى مدى جودة العبارات المستخدمة في المقياس للمفاهيم الخاصة بالدراسة، ويمكن التأكد من ذلك من خلال (Saunders et al., 2009)، وقد قام الباحثون باختبار صدق البناء للاستقصاء من خلال اختبارين صدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمايز Discriminant Validity، وذلك على النحو التالي:

١-٣-١ صدق التقارب Convergent Validity:

يعتمد صدق التقارب على اختبار قوة العلاقة بين عبارات الاستقصاء، ويتطلب ذلك توافر معاملات ارتباط مرتفعة بين عناصر الاستقصاء، وقد اعتمد الباحثون في هذا الاختبار على نوعين من الاحصاء، أولاً: اعتمد الباحثون على حساب معامل ارتباط بيرسون، بين العبارات المعبرة عن كل بعد من أبعاد قائمة الاستقصاء وبين ذلك البعد، وكذلك مع المتغير ككل، مع اعتبار ذلك المقياس مقبولاً إذا كانت تلك القيم (٠,٤) أو أكبر (Hair et al., 2010) ثانياً: حساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يعتبر الاستقصاء صالحاً إذا كانت قيم (AVE) أكبر من (٠,٥) لكل بعد من أبعاده، ويمكن عرض الصدق البنائي للاستقصاء فيما يلي:

• المتغير المستقل (القيادة الشاملة):

تبين من نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس المتغير المستقل (القيادة الشاملة)، أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، قيماً ذات مستوى مقبول، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لبعد الانفتاح (٠,٩٠٦)، ولبعد الاتاحة (٠,٨٧٥)، ولبعد امكانية الوصول (٠,٨٨٨)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى، مما يؤكد على صدق القائمة المستخدمة في قياس المتغير المستقل للدراسة الميدانية، وذلك كما يتضح في الجدول (٢):

جدول (٢) نتائج اختبار صدق التقارب للمتغير المستقل (القيادة الشاملة)

الأبعاد الفرعية	م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون مع		
			الإنفتاح	الإتاحة	إمكانية الوصول
الإنفتاح	١	مديري منفتح لسماع الأفكار الجديدة.	.947**		.866**
	٢	يهتم مديري بالفرص الجديدة لتحسين الأداء في العمل.	.940**		.870**
	٣	يحرص مديري على مناقشة الأهداف الموضوعية والطرق الجديدة لتحقيقها.	.927**		.866**
الإتاحة	٤	مديري مستعد للتشاور حول مشاكل العمل.		.913**	.858**
	٥	مديري حاضر باستمرار ويقدم الدعم لفريق العمل.		.909**	.877**
	٦	مديري متاح للرد على الأسئلة المهنية التي أود التشاور معها فيها.		.902**	.842**
	٧	مديري مستعد للإستماع لطلباتي.		.908**	.873**

.899**	.948**			يشجعني مديري على التواصل معه لمناقشة القضايا المستجدة بالعمل.	٨	إمكانية الوصول
.856**	.942**			يسهل الوصول إلى مديري لمناقشة المشاكل الخاصة بالعمل.	٩	
	.929**	.950**	.925**	المتغير المستقل (القيادة الشاملة)		
	0.888	0.875	0.906	متوسط التباين المستخرج (AVE)		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١٪

• المتغير الوسيط (صياغة المهمة):

تبين من نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس المتغير الوسيط (صياغة المهمة)، أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتغير صياغة المهمة، قيماً ذات مستوى مقبول، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لصياغة المهمة (٠,٧٦٠)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى، مما يؤكد على صدق القائمة المستخدمة في قياس المتغير الوسيط للدراسة الميدانية، وذلك كما يتضح في الجدول (٣):

جدول (٣) نتائج اختبار صدق التقارب للمتغير الوسيط (صياغة المهمة)

متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	م	صياغة المهمة
0.760	.837**	أقوم بإدخال أساليب جديدة لتحسين العمل.	١٠	
	.860**	أقوم بتغيير بعض مهام وظيفتي لأداء العمل بصورة أفضل.	١١	
	.830**	اختار القيام بمهام إضافية في العمل.	١٢	
	.858**	أضيف بعض المهام الجديدة لوظيفتي لتناسب مهاراتي واهتماماتي بشكل أفضل.	١٣	
	.657**	أعطي الأولوية لمهام العمل التي تناسب مهاراتي واهتماماتي.	١٤	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١٪

• المتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل):

تبين من نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس المتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل)، أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، قيماً ذات مستوى مقبول، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لبعد التعلم (٠,٨٥٦)، ولبعد الحيوية (٠,٨٩٠)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى، مما يؤكد على صدق القائمة المستخدمة في قياس المتغير التابع للدراسة الميدانية، وذلك كما يتضح في الجدول (٤):

جدول (٤) نتائج اختبار صدق التقارب للمتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل)

معامل ارتباط بيرسون مع			العبارة	م	الأبعاد الفرعية
متغير إزدهار الموظف في العمل	التعلم	الحيوية			
.791**	.904**		أتعلم كثيراً في عملي.	١٥	

.781**		.902**	أستمر في تعلم المزيد مع مرور الوقت في عملي.	١٦	التعلم
.796**		.895**	أتحسن باستمرار في عملي.	١٧	
.832**		.910**	أطور كثيراً بشكل شخصي في مجال عملي.	١٨	
.820**		.815**	تتيح وظيفتي فرص جديدة للنمو والتحسين.	١٩	
.852**	.897**		اشعر بالحياة والحيوية في عملي.	٢٠	الحيوية
.855**	.919**		لدي طاقة وروح معنوية في عملي.	٢١	
.883**	.946**		اشعر بالنشاط في عملي.	٢٢	
.865**	.904**		اشعر بالتأهب واليقظة في عملي.	٢٣	
.850**	.895**		اتطلع لكل يوم جديد في عملي.	٢٤	
	.944**	.910**	المتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل)		
	0.890	0.856	متوسط التباين المستخرج (AVE)		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%

١-٣-٢ صدق التمايز Discriminant Validity:

اعتمد الباحثون على اختبار صدق التمايز للكشف عن مدى الإختلاف بين الأبعاد المكونة للإستقصاء، بحيث يعبر كل بعد عن معنى مستقل عن الأبعاد الأخرى، وتم الاعتماد على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) مع معاملات ارتباط العوامل مع بعضها البعض، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيم ذلك الجذر التربيعي لجميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة (Fornell & Lacker, 1981).

ويوضح الجدول (٥) نتائج اختبار صدق التمايز للإستقصاء، حيث يتضح أن مصفوفة الارتباط بين الأبعاد للإستقصاء تدل على معاملات ارتباط معنوية عند مستوى ثقة (٩٥%)، وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من معاملات الارتباط المحسوبة الأمر الذي يؤكد على جودة صدق التمايز للإستقصاء المستخدم في الدراسة.

جدول (٥) نتائج اختبار صدق التمايز لأداة الدراسة

بيان	الإنتفاح	الإتاحة	إمكانية الوصول	صياغة المهمة	التعلم	الحيوية
الإنتفاح	٠,٩٥٢					
الإتاحة	٠,٦٧١	٠,٩٣٥				
إمكانية الوصول	٠,٧٢٠	٠,٦٧٤	٠,٩٤٢			
صياغة المهمة	٠,٦٥١	٠,٦٧٠	٠,٦٠٢	٠,٨٧٢		
التعلم	٠,٦٨٠	٠,٦٠٥	٠,٧٠٠	٠,٦٦٨	٠,٩٢٥	
الحيوية	٠,٦٨٨	٠,٥٧٧	٠,٦٩٥	٠,٧٠٩	٠,٦١٥	٠,٩٤٣

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

٢) اختبار الثبات Reliability:

ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحثون لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً لقياس ثبات المقاييس، حيث يرى (Hair et al., 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي

التي تتراوح من ٠,٦ الى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٦):

جدول (٦) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإففتاح	٣	٠,٩٣٢
الإتاحة	٤	٠,٩٢٨
إمكانية الوصول	٢	٠,٨٨٠
المتغير المستقل (القيادة الشاملة)	٩	٠,٩٦٠
المتغير الوسيط (صياغة المهمة)	٥	٠,٨٦٧
التعلم	٥	٠,٩٣٠
الحيوية	٥	٠,٩٤٩
المتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل)	١٠	٠,٩٥٠

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق لنتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل القيادة الشاملة: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٦٠ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس الإففتاح، والإتاحة، وإمكانية الوصول تبلغ ٠,٩٣٢، ٠,٩٢٨، ٠,٨٨٠ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير الوسيط صياغة المهمة: فقد تبين أن معامل ألفا لمقياس صياغة المهمة بلغ ٠,٨٦٧ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافياً ومقبولاً.
- بالنسبة لمقياس المتغير التابع إزدهار الموظف في العمل: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٥٠ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس التعلم، والحيوية تبلغ ٠,٩٣٠، ٠,٩٤٩ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

التفرطح	الإلتواء	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
0.340	-0.959	0.977	3.976	الإنفتاح
0.199	-0.867	0.957	3.846	الإتاحة
0.082	-0.820	1.002	3.870	إمكانية الوصول
0.375	-0.967	0.915	3.897	المتغير المستقل (القيادة الشاملة)
1.403	-1.134	0.756	4.118	المتغير الوسيط (صياغة المهمة)
2.320	-1.413	0.763	4.194	التعلم
0.973	-1.089	0.956	3.890	الحيوية
1.790	-1.283	0.798	4.042	المتغير التابع (إزدهار الموظف في العمل)

المصدر: من إعداد الباحثين إعتتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول (٧) يتضح أن:

١. القيادة الشاملة: بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل القيادة الشاملة (٣,٨٩٧) وهو أكبر من القيمة (٣) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (٠,٩١٥)، وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الشاملة كان ترتيبها الإنفتاح يليها إمكانية الوصول والإتاحة وفقاً للمتوسطات الحسابية (٣,٩٧٦)، (٣,٨٤٦)، (٣,٨٧٠) بالترتيب.
٢. صياغة المهمة: بلغ الوسط الحسابي للمتغير الوسيط صياغة المهمة (٤,١١٨) وهو أكبر من القيمة (٣) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥٦).
٣. إزدهار الموظف في العمل: بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع إزدهار الموظف في العمل (٤,٠٤٢) وهو أكبر من القيمة (٣) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩٨)، وفيما يتعلق بأبعاد إزدهار الموظف في العمل كان ترتيبها التعلم يليها الحيوية وفقاً للمتوسطات الحسابية (٤,١٩٤)، (٣,٨٩٠) بالترتيب.
٤. كما يتبين من الجدول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تنحصر قيم معاملات الإلتواء ما بين ± 3 وانحصار كافة قيم معاملات التفرطح ما بين ± 10 الأمر الذي يؤكد على التوزيع الطبيعي للبيانات ومن ثم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ببرنامج AMOS.

(ب) تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لتحديد علاقة الارتباط (نوع وقوة العلاقة) بين متغيرات وأبعاد الدراسة قام الباحثون باستخدام مصفوفة بيرسون، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (٨):

جدول (٨) نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	الإنتفاح	الإتاحة	إمكانية الوصول	القيادة الشاملة	صياغة المهمة	التعلم	الحيوية	إزدهار الموظف في العمل
الإنتفاح	1							
الإتاحة	.830**	1						
إمكانية الوصول	.764**	.837**	1					
القيادة الشاملة	.925**	.950**	.929**	1				
صياغة المهمة	.479**	.461**	.458**	.499**	1			
التعلم	.501**	.493**	.504**	.535**	.614**	1		
الحيوية	.516**	.478**	.468**	.521**	.592**	.721**	1	
إزدهار الموظف في العمل	.549**	.522**	.521**	.568**	.648**	.910**	.944**	1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%

ومن الجدول (٨) يتضح أن:

١. يوجد ارتباط معنوي قوي بين أبعاد القيادة الشاملة، حيث كانت أقوى علاقة بين الإتاحة، وإمكانية الوصول بمعامل ارتباط (٠,٨٣٧)، ويليها العلاقة بين الإنتفاح والإتاحة بمعامل ارتباط (٠,٨٣٠)، والعلاقة بين الإنتفاح وإمكانية الوصول بمعامل ارتباط (٠,٧٦٤).
٢. يوجد ارتباط معنوي قوي بين أبعاد إزدهار الموظف في العمل، حيث كانت العلاقة قوية بين التعلم والحيوية بمعامل ارتباط (٠,٧٢١).
٣. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الإنتفاح وكل من صياغة المهمة، والتعلم، والحيوية (٠,٤٧٩، ٠,٥٠١، ٠,٥١٦) على الترتيب. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الإتاحة وكل من صياغة المهمة، والتعلم، والحيوية (٠,٤٦١، ٠,٤٩٣، ٠,٤٧٨) على الترتيب. وكذلك يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين إمكانية الوصول وكل من صياغة المهمة، والتعلم، والحيوية (٠,٤٥٨، ٠,٥٠٤، ٠,٤٦٨) على الترتيب.
٤. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين صياغة المهمة وكل من التعلم والحيوية (٠,٦١٤، ٠,٥٩٢) على الترتيب.

ج) نتائج اختبار الفروض:

يعرض الباحثون في هذا الجزء نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للبحث اعتماداً على برنامج (AMOS V.26) باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وذلك على النحو التالي:

١) التأثير الكلي لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل:

لمعرفة تأثير أبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل". ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض الى الفرضين الفرعيين التاليين:

- ١-١: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على التعلم.
- ٢-١: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على الحيوية.

وقد تم اختبار مستوى معنوية تأثيرات أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع، وذلك باستخدام برنامج (AMOS) لاختبار صحة كل فرض فرعي على حدة، وذلك على النحو التالي:

١-١: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على التعلم. أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (٩):

جدول (٩) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على التعلم

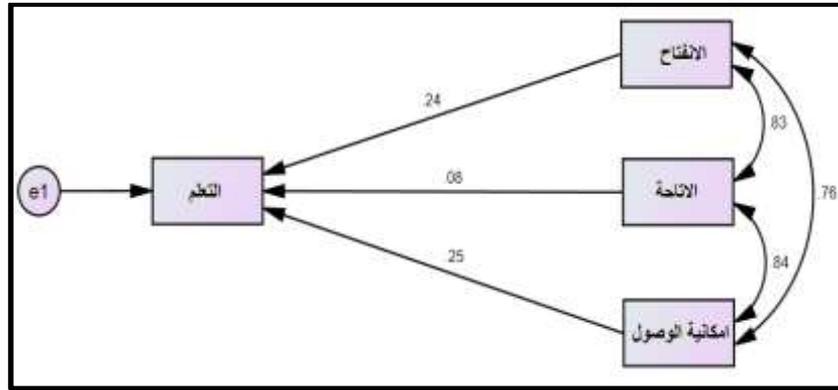
مستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	التأثير المباشر
**0.002	0.240	الإففتاح ← التعلم
0.357	0.085	الإتاحة ← التعلم
**0.002	0.249	إمكانية الوصول ← التعلم
R = 0.537;		R² = 0.288;
		Sig. = 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١% ويتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الشاملة المتمثلة في (الإففتاح، وإمكانية الوصول) على التعلم عند مستوى معنوية ١%، ويتبين من معاملات الانحدار أن إمكانية الوصول لها تأثير أكبر على التعلم (معامل الانحدار = ٠,٢٤٩) من الإففتاح (معامل الانحدار = ٠,٢٤٠).
- لا يوجد تأثير معنوي للإتاحة كأبعاد للقيادة الشاملة على التعلم عند مستوى معنوية (٥%).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) أن أبعاد القيادة الشاملة (الإففتاح، والإتاحة، وإمكانية الوصول) تفسر التغير في التعلم بنسبة (٢٨,٨%) وأن النسبة المتبقية (٧١,٢%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بأثر أبعاد القيادة الشاملة على التعلم في الشكل

(٢):



شكل (٢) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على التعلم

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.

٢-١: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على الحيوية.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (١٠):

جدول (١٠) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على الحيوية

مستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	التأثير المباشر
**0.000	0.354	الإنتفاع ← الحيوية
0.498	0.063	الإتاحة ← الحيوية
0.071	0.145	إمكانية الوصول ← الحيوية
R = 0.529;		R2 = 0.280;
		Sig. = 0.000

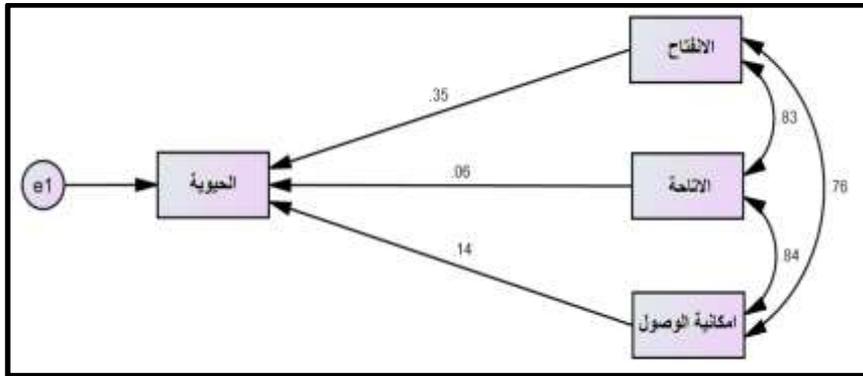
المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%.

ويتضح من الجدول (١٠) ما يأتي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدها القيادة الشاملة المتمثل في (الإنتفاع) على الحيوية عند مستوى معنوية ١%، ويتبين من معاملات الإندار أن الإنتفاع له تأثير معنوي على الحيوية (معامل الانحدار = ٠,٣٥٤).
- لا يوجد تأثير معنوي لكل من الإتاحة وإمكانية الوصول كأبعاد للقيادة الشاملة على الحيوية عند مستوى معنوية (٥%).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) أن أبعاد القيادة الشاملة (الإنتفاع، والإتاحة، وإمكانية الوصول) تفسر التغير في الحيوية بنسبة (٢٨%) وأن النسبة المتبقية (٧٢%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بأثر أبعاد القيادة الشاملة على الحيوية في الشكل

(٣):



شكل (٣) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على الحيوية

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الرئيسي الأول جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد ازدهار الموظف في العمل".

(٢) التأثير الكلي لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة:

لمعرفة تأثير أبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة".

وقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (١١):
جدول (١١) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة

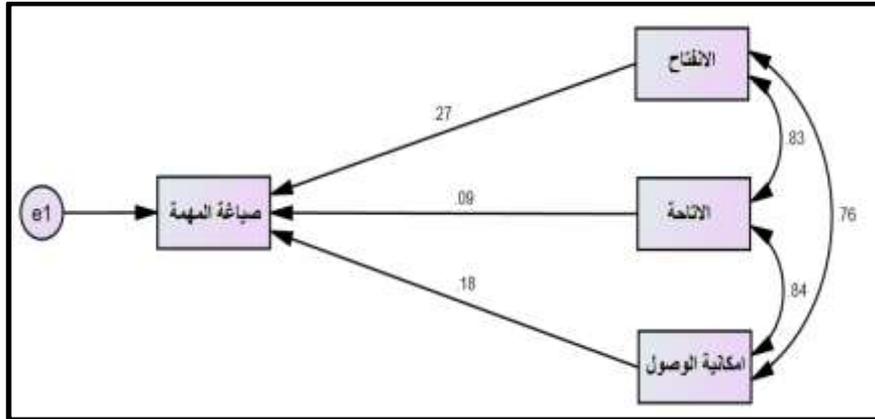
مستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	التأثير المباشر
**0.001	0.271	الإنتفاح ← صياغة المهمة
0.349	0.089	الإتاحة ← صياغة المهمة
*0.031	0.177	إمكانية الوصول ← صياغة المهمة
R = 0.502;		Sig. = 0.000
R ² = 0.252;		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%
* معنوية عند مستوى ٥%

ويتضح من الجدول (١١) ما يأتي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدها القيادة الشاملة المتمثل في (الإنتفاح) على صياغة المهمة عند مستوى معنوية ١%، وإمكانية الوصول عند مستوى معنوية ٥%، ويتبين من معاملات الانحدار أن الإنتفاح له تأثير أكبر على صياغة المهمة (معامل الانحدار = ٠,٢٧١) من إمكانية الوصول (معامل الانحدار = ٠,١٧٧).
- لا يوجد تأثير معنوي للإتاحة على صياغة المهمة عند مستوى معنوية (٥%).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) أن أبعاد القيادة الشاملة (الإنتفاح، والإتاحة، وإمكانية الوصول) تفسر التغير في صياغة المهمة بنسبة (٢٥,٢%) وأن النسبة المتبقية (٧٤,٨%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بأثر أبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة في الشكل (٤):



شكل (٤) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة".

٣) تأثير صياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل:

لمعرفة تأثير صياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل"، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض الى الفرضين الفرعيين التاليين:

١-٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على التعلم.

٢-٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على الحيوية.

وقد تم اختبار مستوى معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع باستخدام مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك باستخدام برنامج (AMOS) لاختبار صحة كل فرض فرعي على حدة، وذلك على النحو التالي:

١-٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على التعلم.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (١٢):

جدول (١٢) تأثير صياغة المهمة على التعلم

التأثير المباشر	معامل الانحدار Beta	مستوى المعنوية
صياغة المهمة ← التعلم	0.342	**0.000
R² = 0.489;		R = 0.700;
Sig. = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين إتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١% ويتضح من الجدول (١٢) ما يأتي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة المهمة على التعلم عند مستوى معنوية ١%، (معامل الانحدار = ٠,٣٤٢).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) أن صياغة المهمة تفسر التغير في التعلم بنسبة (٤٨,٩%) وأن النسبة المتبقية (٥١,١%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.

٢-٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على الحيوية.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (١٣):

جدول (١٣) تأثير صياغة المهمة على الحيوية

التأثير المباشر	معامل الانحدار Beta	مستوى المعنوية
صياغة المهمة ← الحيوية	0.327	**0.000
R² = 0.456;		R = 0.675;
Sig. = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين إتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١% ويتضح من الجدول (١٣) ما يأتي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لصياغة المهمة على الحيوية عند مستوى معنوية ١%، (معامل الانحدار = ٠,٣٢٧).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) أن صياغة المهمة تفسر التغير في الحيوية بنسبة (٤٥,٦%) وأن النسبة المتبقية (٥٤,٤%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الرئيسي الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لصياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل".

٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة:

لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل عند توسيط صياغة المهمة، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على "تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة وأبعاد إزدهار الموظف في العمل". وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

٤-١: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والتعلم.

٤-٢: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والحيوية.

وقد تم اختبار هذا الفرض لمعرفة مستوى معنوية التأثيرات غير المباشرة لأبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع عند توسيط صياغة المهمة باستخدام مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك باستخدام برنامج (AMOS) لاختبار صحة كل فرض فرعي على حدة، وذلك على النحو التالي:

٤-١: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والتعلم.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الشاملة على التعلم من خلال توسيط صياغة المهمة كما هو موضح في الجدول (١٤):
جدول (١٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الشاملة على التعلم من خلال توسيط صياغة المهمة

المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الإففتاح	**٠,١١٥	**٠,١٢٥	**٠,٢٤٠
صياغة المهمة	٠,٠٤٤	٠,٠٤١	٠,٠٨٥
إمكانية الوصول	**٠,١٦٧	**٠,٠٨٢	**٠,٢٤٩
Sig. = 0.000		R² = 0.320;	
R = 0.566;			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%

ويتضح من الجدول (١٤) ما يأتي:

أولاً، التأثير المباشر:

أن التأثير المباشر لكل من الإففتاح وإمكانية الوصول دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% وهو تأثير معنوي إيجابي، أي أن زيادة كلاً من الإففتاح وإمكانية الوصول يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم، حيث أن معاملات التأثير المباشر تبلغ ٠,١١٥، ٠,١٦٧ على التوالي. وفيما يتعلق بالإففتاح فينتبين أن تأثيرها غير معنوي على التعلم حيث أن معامل التأثير المباشر يبلغ ٠,٠٤٤ وهو غير معنوي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لها على مستوى التعلم.

ثانياً، التأثير غير المباشر:

- تتوسط جزئياً صياغة المهمة العلاقة بين الإففتاح والتعلم عند مستوى معنوية ١%.

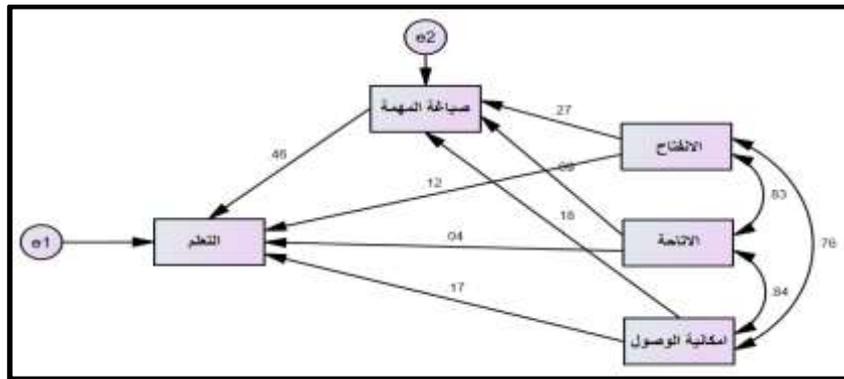
- لا تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين الإففتاح والتعلم عند مستوى معنوية ٥%.

- تتوسط جزئياً صياغة المهمة العلاقة بين إمكانية الوصول والتعلم عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) أن أبعاد القيادة الشاملة (الإففتاح والإفتاح وإمكانية الوصول) تفسر التغير في التعلم عند توسيط صياغة المهمة بنسبة (٣٢%) وأن النسبة المتبقية (٦٨%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناء على النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً من فروض الدراسة حيث تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة (الإنفتاح والإتاحة وإمكانية الوصول) والتعلم.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد القيادة الشاملة على التعلم عند توسط صياغة المهمة في الشكل (٥):



شكل (٥) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على التعلم عند توسط صياغة المهمة المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

٢-٤: تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والحيوية.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الشاملة على الحيوية من خلال توسط صياغة المهمة كما هو موضح في الجدول (١٥):

جدول (١٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الشاملة على الحيوية من خلال توسط صياغة المهمة

المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الإنفتاح	**٠,٢٣٥	**٠,١١٨	**٠,٣٥٣
صياغة المهمة	٠,٠٢٤	٠,٠٣٩	٠,٠٦٣
الإتاحة	٠,٠٦٨	**٠,٠٧٧	٠,١٤٥
إمكانية الوصول			
	R² = 0.526;	R = 0.725;	Sig. = 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى ١%

ويتضح من الجدول (١٥) ما يأتي:

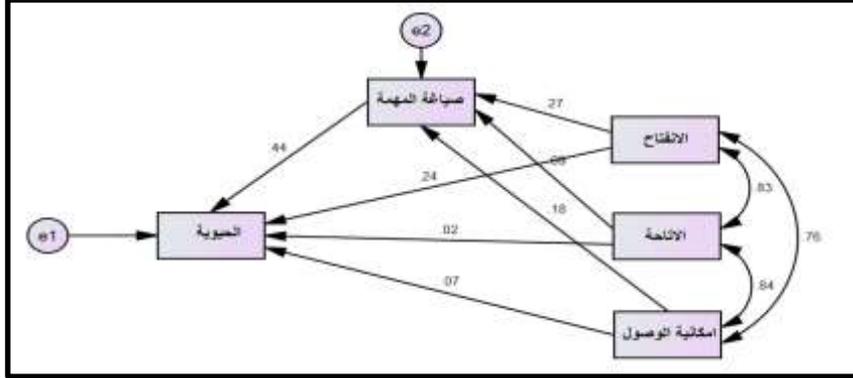
أولاً، التأثير المباشر:

أن التأثير المباشر للإنفتاح دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% وهو تأثير معنوي إيجابي، أي أن زيادة الإنفتاح يؤدي إلى زيادة مستوى الحيوية، حيث أن معامل التأثير المباشر يبلغ ٠,٢٣٥. وفيما يتعلق بالإتاحة وإمكانية الوصول فيتبين أن تأثيرهما غير معنوي على الحيوية حيث أن معامل التأثير المباشر يبلغ ٠,٠٢٤، ٠,٠٦٨، وهو غير معنوي عند مستوى معنوية ٥%.

ثانياً، التأثير غير المباشر:

- تتوسط جزئياً صياغة المهمة العلاقة بين الإنفتاح والحيوية عند مستوى معنوية ١%.
- لا تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين الإتاحة والحيوية عند مستوى معنوية ٥%.
- تتوسط صياغة المهمة كلياً العلاقة بين إمكانية الوصول والحيوية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) أن أبعاد القيادة الشاملة (الإفنتاح والإتاحة وإمكانية الوصول) تفسر التغير في الحيوية عند توسيط صياغة المهمة بنسبة (٥٢,٦%) وأن النسبة المتبقية (٤٧,٤%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء على النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً من فروض الدراسة حيث تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة (الإفنتاح والإتاحة وإمكانية الوصول) والحيوية. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد القيادة الشاملة على الحيوية عند توسيط صياغة المهمة في الشكل (٦):



شكل (٦) تأثير أبعاد القيادة الشاملة على الحيوية عند توسيط صياغة المهمة
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للتأثيرات غير المباشرة وفقاً لآراء عينة الدراسة يتضح صحة الفرض الرئيسي الرابع للدراسة "تتوسط صياغة المهمة العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة وأبعاد إزدهار الموظف في العمل".

تاسعاً: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

في ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين مناقشة النتائج وتقديم التوصيات التالية وآليات تنفيذها كالتالي:

أ) مناقشة النتائج:

١. التأثير الكلي لأبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للإفنتاح وإمكانية الوصول على التعلم وعدم وجود تأثير معنوي للإتاحة على التعلم، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن طبيعة العمل الأكاديمي في قطاع التعليم تتطلب أن يكون الإفنتاح في مناقشة الأهداف والطرق الجديدة لتحقيقها عاملاً حاسماً لتحفيز عملية التعلم. عندما يكون القائد منفتحاً على الأفكار الجديدة ويسمح بمناقشة الأهداف بطرق غير تقليدية، يتولد لدى الموظفين دافع أكبر للتعلم والتطور، وهو أمر أساسي في بيئة أكاديمية تتطلب التطوير المستمر للمعرفة. وكذلك إمكانية الوصول، تعزز أيضاً التعلم من خلال توفير توجيه سريع وحاسم في اللحظات التي يكون فيها الموظفون بحاجة إلى قرارات وتوجيهات فورية. هذا النوع من الدعم يعزز بيئة تعليمية ديناميكية ويشجع الموظفين على السعي لاكتساب المعرفة وتطوير مهاراتهم. أما الإتاحة، فقد لا يكون لها نفس التأثير على التعلم في السياق الأكاديمي، التواجد وحده قد لا يكون كافياً لتحفيز التعلم والتطور. الموظفون في قطاع التعليم قد يكونون بحاجة إلى أكثر من مجرد تواجد القائد؛ يحتاجون إلى تفاعلات حقيقية ومناقشات حول كيفية تحسين الأداء الإداري. لذا، قد يكون غياب تأثير الإتاحة على التعلم مؤشراً على أن الموظفين يرون أن التواجد الفعلي ليس كافياً ما لم يترافق مع حوار فعال وتوجيه يعزز الابتكار والتعلم المستمر. هذه النتائج تسلط الضوء على

أهمية تفعيل القيادة التي تشجع على الإنفتاح وتوفر سهولة الوصول، خصوصًا في بيئة أكاديمية تتطلب التفاعل المستمر والتوجيه المبتكر، لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدرات العاملين ودفعهم نحو التعلم والتطور.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للإنفتاح على الحيوية وعدم وجود تأثير معنوي لكل من الإتاحة وإمكانية الوصول على الحيوية، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن القائد الذي يتسم بالإنفتاح يساهم بشكل فعال في تعزيز الحيوية لدى الموظفين لأنه يوفر بيئة عمل ديناميكية تشجع على التفاعل الإيجابي والنمو الشخصي. فالإنفتاح، والذي يتضمن الاستعداد للتفاعل حول الأهداف الجديدة والطرق المبتكرة لتحقيقها، يمنح الموظفين شعورًا بالمشاركة والتمكين. هذا الشعور يعزز الحيوية من خلال تشجيعهم على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الطاقة والحماس للعمل وتحقيق تقدم مستمر. أما فيما يتعلق بالإتاحة وإمكانية الوصول، فعدم وجود تأثير معنوي على الحيوية قد يكون ناتجًا عن أن مجرد التواجد الجسدي للقائد أو سهولة الوصول إليه لا تكفي لتحفيز الموظفين على المستوى العميق. على الرغم من أن الإتاحة وإمكانية الوصول تساهم في تسهيل عمليات حل المشكلات والتواصل السريع في حالات الضرورة، فإنها لا تقدم الفرص نفسها التي يقدمها الإنفتاح من حيث التفكير النقدي والإبداع والنمو الشخصي. بمعنى آخر، الموظفون قد يشعرون بأن القائد الذي يمكن الوصول إليه بسهولة أو الذي هو متاح دائمًا قد يساعد في الأمور العملية، ولكن دون أن يعزز بشكل كبير دافعهم أو شعورهم بالحيوية في العمل. إذًا، يكمن الفرق في أن الإنفتاح يتجاوز الأدوار التقليدية للقائد ليشمل توفير مساحات للتفكير الإبداعي والتجديد، مما يؤدي إلى إحياء طاقة الموظفين وتعزيز ارتباطهم العاطفي بالعمل. بينما قد تكون الإتاحة وإمكانية الوصول عوامل مفيدة في حل المشكلات، إلا أنها قد تكون أقل تأثيرًا على مستوى الحيوية الشخصية.

٢. التأثير الكلي لأبعاد القيادة الشاملة على صياغة المهمة:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للإنفتاح وإمكانية الوصول على صياغة المهمة وعدم وجود تأثير معنوي للإتاحة على صياغة المهمة، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن القيادة الشاملة، بما تتضمنه من أبعاد، تساهم بشكل فعال في تمكين الموظفين من إعادة تشكيل وظائفهم بطريقة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم. إذ أن الإنفتاح الذي يمارسه القائد من خلال استعداده لتقبل الأفكار الجديدة ومرونته في مناقشة الأهداف وسبل تحقيقها، يحفز الموظفين على التفكير بشكل مبتكر في كيفية أداء مهامهم اليومية، مما يؤدي إلى صياغة مهمة تتماشى مع إمكانياتهم وأهدافهم الشخصية. كما أن إمكانية الوصول للقائد بسهولة لمناقشة القضايا الطارئة وحل المشكلات، تساهم في خلق بيئة تشجع الموظفين على إدخال تغييرات في مهامهم وزيادة تفاعلهم مع طبيعة عملهم. أما بُعد الإتاحة فلم يظهر تأثيرًا معنويًا على صياغة المهمة، ويمكن تفسير ذلك بأن الإتاحة تركز على التواجد المستمر للقائد لتقديم الدعم والمشورة، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى تعزيز رغبة الموظفين في إجراء تعديلات جوهرية على مهامهم. قد يعود ذلك إلى أن الإتاحة تتطلب من القائد أكثر من مجرد الحضور المستمر؛ فهي تستلزم قدرًا أكبر من المرونة الذهنية والتفاعل الفعّال مع احتياجات الموظفين الفردية، بحيث يشعرون بالتمكين والتشجيع لإعادة صياغة مهامهم بطرق تناسبهم. بالتالي، يمكن القول إن القيادة الشاملة، من خلال الإنفتاح وإمكانية الوصول، تدعم الموظفين في إعادة تشكيل مهامهم الوظيفية، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل.

٣. تأثير صياغة المهمة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على التعلم، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن صياغة المهمة تساهم بشكل فعال في تعزيز عملية التعلم لدى الموظفين، حيث يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التفاعل المستمر مع بيئة العمل. على سبيل المثال، تمنح صياغة المهمة الموظفين القدرة على تعديل وتخصيص مهامهم بما يتناسب مع اهتماماتهم وطموحاتهم، مما يتيح لهم فرصًا لاستكشاف جوانب جديدة في العمل وتعلم تقنيات وأساليب مختلفة.

عندما يكون الموظف قادرًا على تغيير طبيعة المهام التي يؤديها، فإنه ينخرط في عملية تعلم مستمرة تنعكس على تطوير مهاراته الوظيفية وزيادة كفاءته.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لصياغة المهمة على الحيوية، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن صياغة المهمة تمنح الموظفين الفرصة لتعديل وتشكيل مهامهم الوظيفية بما يتناسب مع اهتماماتهم وقدراتهم، مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الحماس والارتباط بمهامهم اليومية. عندما يكون الموظف قادرًا على تحديد المهام التي تثير اهتمامه وتلهمه، فإنه يشعر بحيوية أكبر وانخراط أعمق في العمل، ما يدفعه لتقديم أداء أفضل والابتكار في إنجاز المهام.

٤. تأثير أبعاد القيادة الشاملة على أبعاد إزدهار الموظف في العمل عند توسيط صياغة المهمة:

توصلت الدراسة إلى أن صياغة المهمة تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والتعلم، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن صياغة المهمة تلعب دوراً هاماً كوسيط في تعزيز تأثير القيادة الشاملة على التعلم لدى الموظفين. فعندما يكون القائد منفتحاً على الأفكار الجديدة، ويتيح الفرصة لموظفيه للتعبير عن آرائهم وابتكار حلول جديدة، يُصبح الموظفون أكثر ميلاً لتعديل مهامهم بما يتماشى مع طموحاتهم وأهدافهم الشخصية، مما يزيد من فرصهم للتعلم والتطور المهني. وبالمثل، تعزز إمكانية الوصول لهذا التأثير، حيث إنها تتيح للموظفين الوصول إلى قاداتهم بيسر لمناقشة التحديات والمشكلات التي تواجههم في مهامهم اليومية، مما يشجعهم على تبني طرق جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء. هذا التفاعل المتكرر والدعم الموجه يسهمان في تطوير مهارات الموظفين بشكل فعال. أما بالنسبة للإتاحة، فعلى الرغم من كونها توفر وجود القائد كداعم، إلا أنها قد لا تكون كافية لتعزيز التعلم بنفس الطريقة إذا لم تترافق بتفاعل فعال ومستمر مع الموظفين. لذا فإن صياغة المهمة توفر الفرصة للموظفين لإعادة تشكيل وتكييف مهامهم بما يتلاءم مع تحدياتهم المهنية، مع دعم مباشر من القيادة الشاملة التي تسهل الوصول ونتيح لهم الانفتاح على الأفكار. هكذا، يصبح الموظف في بيئة عمل تُعزز التعلم وتفتح آفاقاً جديدة للنمو الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى إحساس دائم بالتطور والرفاهية في العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن صياغة المهمة تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة الشاملة والحيوية، ويرجع الباحثون ذلك إلى أن صياغة المهمة تساهم بشكل كبير في تعزيز العلاقة بين القيادة الشاملة وحيوية الموظفين. فهي تمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين أهدافهم الشخصية ومتطلبات العمل، مما يزيد من اندماجهم وحماسهم، فالقادة الذين يظهرون انفتاحاً ويشجعون الموظفين على طرح أفكارهم يسهمون في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والرغبة في التغيير، مما يزيد من نشاطهم وتفاعلهم مع أدوارهم. هذا التفاعل النشط يتعزز عندما يُسمح للموظفين بإعادة تشكيل مهامهم وإضافة جوانب مبتكرة، ما يرفع من إحساسهم بالحيوية والحماس. إضافة إلى ذلك، فإن توفر القائد وسهولة الوصول إليه في أوقات الحاجة يعزز شعور الموظفين بالأمان والدعم، مما يرفع ثقتهم بقدرتهم على مواجهة تحديات العمل وتجربة أساليب جديدة. كل هذه العوامل تخلق بيئة تفاعلية وداعمة تحفز الموظفين على النمو وتعزز فيهم روح الابتكار والمثابرة. وبذلك، تبرز الدراسة أهمية صياغة المهام كوسيط يترجم خصائص القيادة الشاملة إلى تجارب عملية تزيد من مستويات حيوية الموظفين، مما يعزز بيئة عمل إيجابية وفعالة تعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة معاً.

ب) توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يُوصي الباحثون بالآتي:

١. ضرورة تبني مجموعة من الإجراءات العملية على النحو الآتي:

١/١ ينبغي تنظيم برامج تدريبية مكثفة تستهدف المديرين الحاليين والمرشحين، وتركز على تطوير مهاراتهم في الإنفتاح، الإتاحة، وإمكانية الوصول، مع تصميمها لتكون تفاعلية وتعالج مشكلات واقعية.

٢/١ يجب تطوير أدوات تقييم أداء المديرين تتضمن مؤشرات واضحة لقياس مدى تطبيقهم لمبادئ القيادة الشاملة، واستخدام هذه الأدوات في التقييم السنوي لتحديد احتياجات التطوير.

٣/١ يمكن تعزيز إزدهار الموظفين من خلال توفير فرص مستمرة للتعلم والتطوير عبر برامج تدريبية وورش عمل، بالإضافة إلى تنظيم نشاطات اجتماعية وتحفيزية لتعزيز الحيوية والنشاط بين الموظفين.

٢. وضع مجموعة من الاستراتيجيات العملية على النحو الآتي:

١/٢ يجب تشجيع المديرين على خلق بيئة حوار مفتوح، حيث يمكن للموظفين تقديم أفكار جديدة حول وظائفهم، من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني دورية تشجع على النقاش المفتوح وتبادل الآراء.

٢/٢ ينبغي على المديرين تخصيص وقت محدد للموظفين عبر جدول اجتماعات دورية لمناقشة التحديات.

٣/٢ يجب تطوير قنوات اتصال متعددة، مثل إنشاء منصات تواصل فورية أو عبر البريد الإلكتروني، مع تحديد أوقات للرد لضمان سهولة الوصول إلى المديرين في الحالات الطارئة.

٤/٢ يجب دعم الموظفين في تخصيص مهامهم بما يتناسب مع مهاراتهم واهتماماتهم من خلال تنظيم ورش عمل تساعدهم في تحديد تلك المهارات وتوجيههم نحو مهام تناسب قدراتهم.

٣. يجب تشجيع الموظفين على ممارسة صياغة المهمة من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول مفاهيم صياغة المهمة وكيفية تطبيقها في الحياة العملية، بالإضافة إلى توفير الأدوات والمصادر التي تساعدهم على إعادة صياغة مهامهم بما يتناسب مع احتياجاتهم. وكذلك، ينبغي دمج صياغة المهمة كجزء أساسي من برامج التطوير المهني، سواء للموظفين الجدد أو الحاليين، مع ربط هذا المفهوم بأهداف التطوير الوظيفي الفردية. كما يجب توفير بيئة عمل مرنة وداعمة تتيح للموظفين ممارسة صياغة مهامهم بفعالية، من خلال توفير مرونة في المهام وساعات العمل، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والابتكار.

٤. يجب زيادة وعي المديرين بجامعة المنصورة بأهمية صياغة المهمة كأداة لتعزيز إزدهار الموظفين، وذلك عبر عقد ورش عمل دورية لتدريب المديرين والموظفين على أفضل الممارسات المتعلقة بصياغة المهمة وتأثيرها المباشر على الأداء والإزدهار في العمل.

٥. ينبغي تشجيع المديرين على تقديم الدعم اللازم للموظفين في عملية صياغة مهامهم، من خلال توفير منصات تواصل فعالة تتيح للموظفين تقديم مقترحات حول كيفية تحسين مهامهم وصياغة أدوارهم.

٦. توفير برامج تدريبية وورش عمل للموظفين حول كيفية ممارسة مهارات صياغة المهمة بشكل فعال، بالإضافة إلى إنشاء لجنة متخصصة لمتابعة تطبيق سياسات صياغة المهمة وقياس تأثيرها على إزدهار الموظفين، لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

عاشراً: محددات البحث ومقترحات البحوث المستقبلية:

على الرغم من أهمية نتائج هذه الدراسة، إلا أنه توجد عدة محددات لهذه الدراسة، ومع ذلك يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي، وهو ما يمكن توضيحه في النقاط التالية:

(١) إقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي جامعة المنصورة بقطاع التعليم فقط، ومن ثم يُقترح أن تتناول الدراسات والبحوث المستقبلية العلاقة بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على قطاعات خدمية وصناعية أخرى، ويمكن للباحثين تطبيقها على قطاع المستشفيات أو شركات الاتصالات أو البنوك التجارية.

- (٢) تمثل الدراسة الحالية Cross sectional study تُجمع بياناتها الميدانية في لحظة زمنية معينة، ولم تتطرق إلى التحليل الطولي وفحص التغيرات عبر الزمن، وبالتالي يُقترح أن تقوم البحوث المستقبلية بإجراء دراسة طولية طويلة المدى تفيد في التعرف على التغيرات الحادثة في مجتمع الدراسة وتوفير نتائج أكثر دقة.
- (٣) قدمت هذه الدراسة بعض النتائج الهامة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه ليس من الواضح ما إذا كانت هذه النتائج ستكون ذاتها في بيئات أخرى، ومن ثم يتعين على الدراسات المستقبلية فحص العلاقات في إطار البيئات والثقافات المختلفة. وعلاوة على ذلك، فإن مقارنة نفس المجال في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، وكذلك في القطاعين العام والخاص، من شأنها أن تسفر عن رؤى ومساهمات هامة، بدلاً من تطبيق الدراسة على الموظفين.
- (٤) قدمت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الشاملة وإزدهار الموظف في العمل، ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على إستكشاف دور القيادة الشاملة على بعض المتغيرات الأخرى مثل: الرفاهية النفسية للموظف Employee Psychological Wellbeing، أو صوت الأعضاء في مجموعة العمل Members' voices in a workgroup، أو نية دوران الموظف Employee turnover intention، أو إبداع الموظفين Employee Creativity.
- (٥) تم الإقتصار على صياغة المهمة بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه الدراسة، وبالتالي توصي الباحثة باختبار نفس النموذج مع استخدام متغيرات وسيطة أخرى جديدة نسبياً في إدارة الموارد البشرية مثل: التكيف المهني Career Adaptability، أو الإحتياجات التحفيزية Motivational Needs، أو الكفاءة الذاتية الإبداعية Creative self-efficacy، أو مرونة الموظف Employee Resilience، أو الملكية النفسية Psychological Ownership، أو الثقة في القيادة Trust in Leadership، أو مناخ الابتكار Climate for innovation، أو الدافع الجوهري Intrinsic Motivation.
- (٦) أخيراً يمكن للدراسات المستقبلية مقارنة أنماط القيادة المختلفة لمعرفة ما إذا كان أسلوب قيادة معين، مثل القيادة الشاملة، يؤثر بشكل أقوى أو أضعف على إزدهار الموظف في العمل مقارنة بأنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة الأخلاقية أو الأصيلة أو الكاريزمية.

المراجع:

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. **SAGE publications India**.
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. **European journal of investigation in health, psychology and education**, 11(3), 667-685.
- Al-Mahdy, Y.F.H., Al-Harhi, A.S.A. and Salah El-Din, N. (2023), "The effect of leadership support on commitment to change and turnover intention in Omani higher education", **Journal of Further and Higher Education**, Routledge, Vol. 47 No. 3, pp. 324-337.
- Burke, S., Sims, D., Lazzara, H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. **Leadership Quarterly**. 18, 606-632.

- Byrne, B.M. (2010), " Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed. (**New York : Routledge**).
- Burgess, G. J. (2017). Unpacking inclusivity: Lessons from Ubuntu leadership. In *Breaking the Zero-Sum Game* (pp. 379-394). **Emerald Publishing Limited**
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, 22 (3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brimhall, K.C. and Mor Barak, M.E. (2018), “The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization”, **Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance**, Vol. 42 No. 5, pp. 474-492, Routledge.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. **Human Resource Development International**, 25(2), 145–162.
- Boumpouri, M. (2023). The relationship between inclusive leadership and employee creativity mediated by employee job crafting and moderated by mental toughness (**Doctoral dissertation**).
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. **Creat. Res. J.** 22, 250–260. Doi: 10.1080/10400419.2010.504654.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2013). *Business research methods* (12th edition). **New York: McGraw-Hill/Irwin**.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H., Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. **J. Happiness Stud.** 18(6), 1877–1901.
- Chen, J. X., Sharma, P., Wu, Z., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. **Journal of Business Research**, 96, 85–96.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2021). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(1), 193-211.
- Cavanagh, J., Meacham, H., Pariona-Cabrera, P., & Bartram, T. (2021). Subtle workplace discrimination inhibiting workers with intellectual disability from thriving at the workplace. **Personnel Review**, 50(7/8), 1739-1756.
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J., Boudrias, J. S., & Gillet, N. (2021). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. **Journal of Business and Psychology**, 1-17.
- Chen, L., Weng, Q., & Xi, L. (2023). Interest incongruence and employee thriving at work: the roles of job crafting and servant leadership. **Current Psychology**, 1-14.
- Ding, H., & Chu, X. (2020). Employee strengths use and thriving at work. **Journal of Personnel Psychology**.
- Du, K., Wu, C. S., & Zhang, L. G. (2021). Study on the mechanism of inclusive leadership inspires employees' job crafting—a moderated double-mediation model. In **Computational Social Science** (pp. 924-941). CRC Press.

- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F. (2023). Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: the mediation of psychological ownership and employee thriving. **International Journal of Educational Management**, 37(4), 907-925.
- Edmondson, C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A grouplevel lens. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). **New York: Russell Sage Foundation.**
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.
- Fang, Y. C., Ren, Y. H., Chen, J. Y., Chin, T., Yuan, Q., & Lin, C. L. (2021). Inclusive leadership and career sustainability: mediating roles of supervisor developmental feedback and thriving at work. **Frontiers in Psychology**, 12, 671663.
- Faiz, S., Safdar, S., & Mubarak, N. (2022). Impact of thriving at work on eustress and distress: career growth as mediator. **European Journal of Training and Development**, 46(1/2), 178-193.
- Guo, S., & Hu, Q. (2021). Be zhongyong and be ethical: Dual leadership in promoting employees' thriving at work. **Chinese Management Studies**, 16(5), 1021-1042.
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. **Journal of Organizational Behavior**, 43(2), 197-213.
- Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2023). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Crafting. **Administrative Sciences**, 13(1), 4.
- Gong, L., Zhang, S., & Liu, Z. (2024). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. **Baltic Journal of Management**, 19(1), 36-51.
- Hair, Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate data analysis: A Global Perspective*, 5(6), 629–686.
- Healy, G., Kirton, G. and Noon, M. (2011), *Equality, Inequalities and Diversity: Contemporary Challenges and Strategies*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. **Routledge.**
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014), *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, **Upper Saddle River, NJ.**
- Iloke, S. E., Obikeze, N. J., & Nwokolo, E. E. (2023). ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE, JOB CRAFTING AND THRIVING AT WORK ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. **JOURNAL OF PSYCHOLOGY AND BEHAVIOURAL DISCIPLINES**, COOU, 2(3).
- Jiang, Z., Jiang, Y., & Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. **Human Resource Management Journal**, 31(1), 143-164.

- Jaleel, A., & Sarmad, M. (2024). Inclusive leader and job crafting: the role of work engagement and job autonomy in service sector organisations. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**.
- Kundu, S.C. and Mor, A. (2017), "Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India", **Employee Relations**, Vol. 39 No. 2, pp. 160-183, Emerald Publishing.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 40(9-10), 973-999.
- Kusurkar, R. A. (2024). Inclusive leadership in the health professions and health professions education. **BMJ leader**, leader-2023.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. **Academy of management Journal**, 52(6), 1169-1192.
- Luu, T.T., Rowley, C. and Vo, T.T. (2019), "Addressing employee diversity to foster their work engagement", **Journal of Business Research**, Vol. 95 No. 1, pp. 303-315.
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. **Industrial Marketing Management**, 84, 89-104.
- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. **Frontiers in Psychology**, 11, 1400.
- Lee, J. Y. (2022). How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, (ahead-of-print).
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. **Asia Pacific Management Review**, 29(1), 44-52.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. **Human Resource Management**, 54(2), 217-239.
- Mendelsohn, D. B. (2021). Inclusive leadership: Exploration of individual and situational antecedents. **Columbia University**.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2021). How can organizations foster job crafting behaviors and thriving at work?. **Journal of Management & Organization**, 27(4), 768-785.
- Nix, G.A., Ryan, R.M., Manly, J.B. and Deci, E.L. (1999), "Revitalization through self-regulation: the effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 35 No. 3, pp. 266-284.
- Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2006), "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 27 No. 7, pp. 941-966.

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. **Journal of Applied Psychology**, 94(6), 1412-1426.
- Porath, C. L., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. **Journal of Organizational Behavior**, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Perry, E. L., Block, C. J., & Noumair, D. A. (2020). Leading in: inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. Equality, Diversity and Inclusion: **An International Journal**.
- Rodgers, J. K. (1995). Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary employment. **Work and Occupations**, 22(2), 137–166. <https://doi.org/10.1177/0730888495022002002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American psychologist**, 55(1), 68.
- Rodriguez, J. L. (2018). Inclusive leadership and employee engagement: the moderating effect of psychological diversity climate.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. and Kedharnath, U. (2018), “Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness”, **Human Resource Management Review**, Vol. 28 No. 2, pp. 190-203.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. **Journal of Applied Psychology**, 84(3), 416– 427.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research Methods for Business Students (London: Financial Times Prentice-Hall)**.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. **Journal of Happiness Studies**, 15, 957-977.
- Su, R., Tay, L., & Diener, E. (2014). The development and validation of the Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) and the Brief Inventory of Thriving (BIT). **Applied Psychology: Health and Well-Being**, 6(3), 251-279.
- Siddiqi, M. A. (2015). Job Crafting of Service Employees and Performance: An Empirical Evidence of Linkages. **Asian Journal of Management**, 6(3), 149-158.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, 28(2), 176-189.
- Spreitzer, G., & Hwang, E. B. (2019). How thriving at work matters for creating psychologically healthy workplaces: Current perspectives and implications for the new world of work (pp. 293-310). In R. J. Burke & A. M. Richardsen (Eds.), **Creating psychologically healthy workplaces**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Srivastava, S., & Singh, L. B. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Mediating Role of Thriving at Work. **Corporate Governance Insight**, 47-63.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. **Journal of Pacific Rim Psychology**, 13, e17.

- Usman, M., Liu, Y., Zhang, J., Ghani, U., & Gul, H. (2020). Why do employees struggle to thrive in the workplaces? A look at the impact of abusive supervision. **Personnel Review**, 51(1), 77-97.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of management review**, 26(2), 179-201.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. **Journal of Management**, 42(4), 982-1004.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-104). **New York, NY: Routledge.**
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. **Journal of Organizational Behavior**, 39(3), 249-261.
- Xin, X., Cai, W., Gao, X., & Liu, T. (2021). Will job crafters stay or leave? The roles of organizational instrumentality and inclusive leadership. **Frontiers in Psychology**, 12, 743828.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Zaffar, M. A. (2020). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 38, 42-52.
- Yang, Y., Li, Z., Su, Y., & Zhang, X. (2020). The role of thriving at work and overall fairness in the future work self-employee creativity relationship. **International Journal of Manpower**, 41(3), 289-302.
- Zhou, F. and Mou, J. (2021), "Does social media usage evoke employees' spirituality? A cross-level moderation model of inclusive leadership", **Information Technology and People**, Vol. 35 No. 4, pp. 962-983.
- Zhao, L., Jolly, P. M., Zhao, S., & Zeng, H. (2023). How and when inclusive leadership enhances team proactivity: the roles of collective thriving and team power distance. **Personnel Review**.