

الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين

الازدهار في العمل والأداء السياقي

(دراسة ميدانية على شركة العربي)

**The mediating role of inclusive leadership in the
relationship between thriving at work and
contextual performance**

"An Empirical Study on El Araby Company "

د/ حنان السيد أحمد الدماطي

دكتوراه إدارة الموارد البشرية - مدير إدارة بوزارة المالية

Email: nonafero2@yahoo.com

Mobile: 01005243860

المستخلص:

الهدف العام للدراسة: تحديد الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي بشركة العربي. وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٣٦٢) مفردة، وتم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات بالبرامج الاحصائية SPSS، AMOS. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، وأيضاً وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السياقي، وأيضاً وجود تأثير معنوي للقيادة الشاملة على الأداء السياقي، وأنه يوجد تأثير وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي. ثم تقديم نتائج وتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الازدهار في العمل، التعلم، الحيوية، الأداء السياقي، القيادة الشاملة، الانفتاح، الاتاحة، الموصولية.

Abstract

The study aimed at studying The mediating role of inclusive leadership in the relationship between thriving at work and contextual performance on "*EL Araby Company*". The study was conducted on a sample of (262) individuals with survey questionnaires, and present results and some recommendations. **The study has found that** thriving at work is directly affected on inclusive leadership, also thriving at work is directly affected on contextual performance, also inclusive leadership directly affected on contextual performance, and found directly affected the mediating role of inclusive leadership in the relationship between thriving at work and contextual performance. And present results and recommendations.

Key words: Thriving at work, Learning, Vitality, Contextual performance, Inclusive leadership, Openness, Availability, Accessibility.

مقدمة: يعد الازدهار في العمل عنصراً هاماً يساعد المنظمات على الحفاظ على مواردها البشرية وزيادة الفعالية التنظيمية (Niessen et al. 2017). ويعبر الأداء السياقي عن السلوكيات التي تدعم النشاط الرئيسي للمنظمة، بل وتدعم البيئة النفسية والاجتماعية، ولايقع الأداء السياقي ضمن واجبات المرؤوسين الموكلة إليهم، ولكنه جزء من أدائهم الوظيفي (Sante et al. 2021). وتأتي القيادة الشاملة بدورها لتجمع وتجسد كافة المهارات والكفاءات الأدائية المطلوبة لتحفيز أعضاء الفريق لسماع أفكارهم وتشجيعهم لمناقشة أفكارهم وتغيير آرائهم المتنوعة (Randel et al. 2018). ويلقي هذا البحث الضوء على الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي. وفي هذا الإطار تستعرض الباحثة النقاط التالية:

أولاً: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

تتناول الباحثة ذلك من خلال النقاط التالية:

١- الازدهار في العمل *Thriving at work* : تستعرض الباحثة المفهوم،

ومسببات الازدهار، وأبعاد الازدهار في العمل وذلك كمايلي:

أ- مفهوم الازدهار في العمل:

عرف Carver (1998) الازدهار في العمل بأنه حالة نفسية مرغوبة وإيجابية يشعر فيها العاملون بالتعلم والحيوية (Spreitzer et al. 2010). ويرى Rothman (2014) أنه الشعور المرغوب بالرفاهية والذي يمكن تحقيقه بواسطة التجارب الإيجابية في العمل وهذا يتضمن جانبين: الجانب الشعوري والجانب العملي حيث تعبر الرفاهية الوجدانية عن الشعور جيداً وكل من الرفاهية النفسية والاجتماعية يعبران عن العمل بشكل جيد. كما يرى Christensen-Salem et al.(2020) أنه عندما يزدهر المرؤوسين في العمل فإنهم يؤديون بشكل أفضل ويصبحون أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر إلتزاماً للمنظمة، بالإضافة إلي أن المرؤوسين يصبحون أكثر إبداعاً عندما يواجهون مستويات أعلى من الازدهار، وكذا يتعرفون بسهولة على المشكلات داخل العمل ويتوصلون إلي حلول لها. وتري الباحثة أن الازدهار في العمل حالة تحدث في المنظمة حال توافر بيئة إيجابية للفرد تشعره بالتقدم، وتخلق فرصاً للنمو والتنمية نتيجة للتعلم والحيوية .

ب - مسببات الازدهار في العمل:

يرى Kleine et al. (2019) أن أهم مسببات الازدهار في العمل يمكن تصنيفها إلي مجموعتين ، تتمثل المجموعة الأولى في الخصائص الفردية مثل: رأس المال النفسي، والشخصية الاستباقية، والتأثير الإيجابي، والمشاركة في العمل، بينما تتمثل المجموعة الثانية في الخصائص العلائقية مثل: سلوك زميل العمل الداعم، وسلوك القيادة الداعم، والدعم التنظيمي. كما ذكرت بعض الدراسات مسببات أخرى مثل: العنف في مكان العمل، الروحانية في مكان العمل (Walt 2018)، وجودة الحياة

الوظيفة، والإدارة القائمة على الكفاءة، ومشاركة المرؤوسين (Sadaqat 2018)، والاستقلال الوظيفي ورأس المال النفسي (Li 2018)، واليقظة الذهنية (Sahin et al. 2020). وترى الباحثة في أن هناك عناصر أخرى من مسببات الازدهار في مكان العمل ومنها نوع القيادة والدعم المقدم في مكان العمل، والعلاقات في مكان العمل، ورضا المرؤوسين، وتعزيز إبداع الموظف.

ج - أبعاد الازدهار في العمل: تعددت وجهات نظر الباحثين على تصنيف

أبعاد الازدهار في العمل؛ حيث قدم (Porath et al. 2012) مقياس متضمن بعدين مقسمة كما يلي: **البُعد الأول: التعلّم Learning**: ويشير إلي اكتساب الفرد وتطبيقه للمعرفة والمهارات الجديدة التي تساعده في تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. **والبُعد الثاني: الحيوية Vitality**: وتشير إلي الشعور الإيجابي لدي 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. وقد قام (Rautenbach 2015) بتجميع عناصر الازدهار في العمل في مقياس ثلاثي يتضمن: الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية. وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على مقياس (Porath et al. 2012) وذلك لأن هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية.

٢- الأداء السياقي *Contextual performance*: تستعرض الباحثة

ذلك من خلال عرض المفهوم، وإدارة الأداء السياقي، ثم الأبعاد وذلك كما يلي:

أ- مفهوم الأداء السياقي: عرف (Tutar & Demet 2011) الأداء السياقي بأنه: "السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة ولكن لاتدعم العمليات الفنية أو التقنية في المنظمة". كما عرفه (Hosie & Nankervis 2016) بأنه: "السلوكيات التي تسهم في مناخ وثقافة المنظمة والأساليب التي تنفذ من خلالها الأنشطة التحويلية والصيانة". وأيضاً أوضح (Franco & Franco 2017) بأنه:

"سلوك يؤثر على التنظيم، والسياق الاجتماعي والنفسي الذي يتم فيه تنفيذ العمل مثل العمل بالتعاون مع الآخرين والإصرار على تحقيق أهداف صعبة باتباع القواعد التنظيمية وتعمل هذه السلوكيات على تسهيل الاتصال وتحسين التواصل الاجتماعي وتقليل التوتر وهي ضرورية لبقاء المنظمة ونجاحها". **وترى الباحثة أن الأداء السياقي** يتضمن تطوع الفرد بجهد إضافي من خلال سلوكيات استثنائية مثل: أداء المواطنة الشخصية، وأداء المواطنة التنظيمية، والضمير، تتجاوز متطلبات الدور الرسمي والواجبات الوظيفية بما يعزز الأداء الرسمي للفرد وفقاً للسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة لدعم وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

ب - إدارة الأداء السياقي: أورد (2012) Reilly & Aronson أن جوانب إدارة الأداء السياقي تتمثل في: **تقويم الأداء:** حيث تؤثر السلوكيات السياقية للفرد على تقويم الأداء، وأصبح الأداء السياقي هو أحد معايير التقييم المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية، والاستخدام الأمثل للموارد. **مكافأة سلوك الأداء السياقي:** حيث يجب على المديرين متابعة المرؤوسين في أدائهم ورضا العملاء لدعم تأثير الأداء السياقي على قرارات المكافآت اعتماداً على إيفاء الموظف للتوقعات، وتصبح السلوكيات التي يتم مكافأتها أكثر وضوحاً للموظفين. **رصد ردود الفعل على الأداء السياقي:** وهي مجموعة فرعية من المعلومات المتاحة في بيئة العمل والتي تشير إلى مدى تحقيق الفرد لأهدافه وتقييم جودة سلوكيات العمل. **الإعتبرات القانونية للأداء السياقي:** وتتضمن نظم تقييمات الأداء وقرارات الترقية والقرارات الأخرى التي تؤثر على الموظفين. **وترى الباحثة أن إدارة الأداء السياقي** عملية منظمة، وإذا تمت بشكل جيد تساعد على رفع سقف معايير الترقية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

ج - أبعاد الأداء السياقي: أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد الأداء السياقي ومنها: مقياس (1994) Motowidlo & Van Scotter ثنائي الأبعاد وهما: السلوكيات الشخصية، والتفاني في العمل. ومقياس (2013) Liguori et al. ثنائي الأبعاد وهما: سلوكيات المواطنة التنظيمية الفردية، وسلوكيات المواطنة

التنظيمية. ومقياس (Koopmans et al. 2013) أحادي الأبعاد. وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مقياس (Koopmans et al. 2013) كمقياس أحادي.

٣ - القيادة الشاملة *Inclusive leadership*: تستعرض الباحثة ذلك من خلال عرض المفهوم، والأهمية، ثم الأبعاد وذلك كما يلي:

أ- مفهوم القيادة الشاملة: يذكر (Nembhard & Edmondson 2006) أن القيادة الشاملة تشير إلى القادة الذين لديهم الإنفتاح، والإتاحة (التواجد)، والموصلية (سهولة التواصل معه)، في تفاعلاتهم مع المرؤوسين. كما أوضح أن سلوك القائد الشامل يساعد في تشكيل معتقدات أعضاء الفريق ويجعل لأصواتهم قيمة حقيقية، وهذه السلوكيات تدعو المرؤوسين لمشاركتهم بوجهات نظرهم، وأرائهم، وأفكارهم، وكذلك تركز على شعور المرؤوسين تجاه القادة مثل: الاستماع والانتباه لاحتياجات المرؤوسين، كما أن القائد الذي لديه الانفتاح والإتاحة والموصلية يقدم التسهيلات التي تحسن الاحساس النفسي بين المرؤوسين، وكذلك تشجيع المرؤوسين لتقديم أفكار جديدة وأخذ المخاطرة (Edmondson 2004). وأن الانفتاح، والاتاحة والموصلية تسمح للقادة بالاتصال وسماع المرؤوسين ، ومناقشة طرق جديدة لتحقيق أهداف العمل، والانتباه للفرص الجديدة، وشعور المرؤوسين بالأمان تجاه تقديم الأفكار الجديدة وأخذ المخاطرة، بالإضافة إلى أن هذا السلوك من القادة مثل: الاهتمام، والقلق على المرؤوسين، والدعم يزيد من الثقة بينهم (Burke 2007). إن القيادة الشاملة تسهل وتدعم طمأنينة وتفرد الفريق، وتعرف اختلافات أعضاء الفريق وتدعمهم لتسهيل مساهمتهم وكذا تؤكد على الحاجة إلى الانضمام إلى الأهداف الكلية (Randel et al. 2018). وترى الباحثة أن القيادة الشاملة عبارة عن مفهوم يرتبط بتشجيع المرؤوسين على التفكير باستقلالية لدعم المشاركة في اتخاذ القرار وأيضاً تنظم مساهمتهم واحترامهم لأنفسهم ودعم نموهم واحتضان أفكارهم واخفاقاتهم.

ب - أهمية القيادة الشاملة: أوضح (Spreitzer et al. 2010) أن أهمية القيادة الشاملة في السياق التنظيمي تنبع من أنها تشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات وخلق مناخ من الثقة، والاحترام الذي يساعد على الازدهار في العمل،

وكذا تشجع المرؤوسين على العمل باستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل باحترام وخلق مناخ داعم لإشباع حاجات المرؤوسين، وهذا النمط من القيادة يسهل تبادل ومشاركة المعلومات بالمنظمة لمقابلة احتياجات المرؤوسين. كما أورد Nembhard & Edmondson (2006) أن القيادة الشاملة تعمل من خلال ثلاثة منظورات، **الأول**: منظور العلاقة بين القائد والمرؤوس التي تعرض أن القيادة الشاملة تشجع المرؤوسين على العمل باستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا احترام القادة للمرؤوسين، وتعترف بقيمتهم، وتقهم احتياجاتهم، وتقدم لهم الدعم والنصيحة (Carmeli et al. 2010)، **والثاني**: منظور الحرية وهو أن مفتاح القيادة الشاملة هو معاملة المرؤوسين على قدم المساواة في سياقات متنوعة (Nembhard & Edmondson 2006)، أما **الثالث**: فهو منظور الخلفية الثقافية الذي يضع المرؤوسين في شمولية للقيم والسلوكيات المختلفة والتسامح في حالة الاخفاق (Carmeli et al. 2010). **وترى الباحثة** أن القائد الشامل يتصرف بوعي وفهم وإدراك وبصورة منسجمة ومتناغمة في أدائه القيادي من خلال التواصل الصادق والصريح، وبناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف المساهمة، والاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية، وأن كل فرد من المرؤوسين لديه طاقة هائلة داخل ذاته، ودور القائد أن يهيئ بيئة العمل المناسبة التي تسمح لهذه الطاقة بالتعبير عن نفسها.

ج - أبعاد القيادة الشاملة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مقياس Edmondson(2004) المكون من ثلاث أبعاد وهي: **الانفتاح (Openness)**: وهو القدرة على الانتباه للفرص الجديدة والانفتاح في مناقشة الأهداف المطلوبة والطرق الجديدة. **والإتاحة (Availability)**: وهي القدرة على التواجد داخل فريق العمل بسهولة، وتقديم الاستشارات وحل المشكلات والاستماع للمرؤوسين، **والموصلية (Accessibility)**: أي سهل الوصول إليه في القضايا الطارئة ومناقشة المشكلات.

٤- دور القيادة الشاملة في الازدهار في العمل والأداء السياقي:

يدعم الازدهار في العمل تنمية وتطوير مهارات المرؤوسين والشعور بالتعلم والحيوية بما يولد لديهم الحافز لتحقيق أكثر مما هو متوقع رسمياً منهم وتقديم المزيد للمنظمة وزملاء العمل بما يسهم في تحسين الأداء السياقي وإطلاق القوى الكامنة لدى المرؤوسين وإتاحة الفرصة لتوليد أفكار جديدة، وهنا تؤدي القيادة الشاملة دورها بوعي وتفهم وإدراك من خلال التواصل مع كافة المرؤوسين وبناء العلاقات الإيجابية الفعالة بين كافة الأطراف والتي تؤكد أهمية دور كل فرد ومشاركته الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم.

ثانياً: مشكلة البحث: تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة، الازدهار في العمل كمتغير مستقل والأداء السياقي كمتغير تابع، والقيادة الشاملة كمتغير وسيط، وقد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ مفردة من المرؤوسين بالقطاع محل الدراسة تحمل كافة خصائص الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث وتحديد متغيرات البحث وتحديد أهداف وفروض البحث، والتعرف على الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل كمتغير مستقل والأداء السياقي كمتغير تابع، وذلك من خلال طرح سؤال عن كل بُعد من بُعدي الازدهار في العمل، وكذا سؤالين عن الأداء السياقي وأيضاً سؤال عن كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للقيادة الشاملة. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن استجابة العينة بنسب متفاوتة في الموافقة على الأسئلة الخاصة بأبعاد الازدهار في العمل، وهي: ٣٠٪ لبُعد التعلم، و٢٥٪ لبُعد الحيوية، في حين استجابت العينة بنسبة ٤٠٪ في الموافقة على الأسئلة الخاصة بالأداء السياقي، وكذا ٤٠٪ لبُعد الانفتاح، و٤٠٪ لبُعد التوفر، و٤٠٪ لبُعد الموصولية. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: "ما هو الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي بشركة العربي؟". ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) هل يؤثر الازدهار في العمل على الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- ٢) هل يؤثر الازدهار في العمل علي القيادة الشاملة بالقطاع محل الدراسة؟
- ٣) هل تؤثر القيادة الشاملة على الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- ٤) هل تتوسط القيادة الشاملة العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟

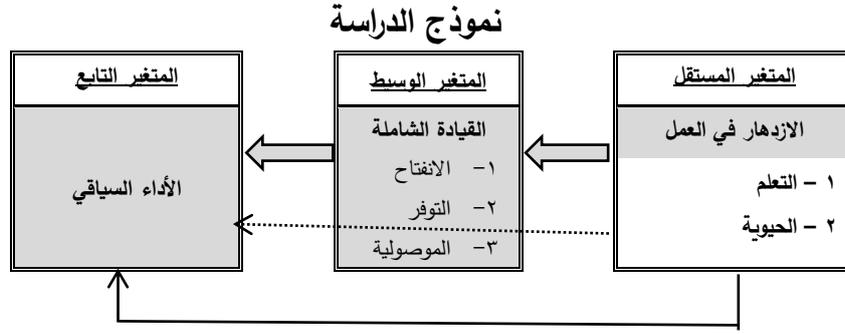
ثالثاً: أهداف البحث:

١. تحديد العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة.
٢. تحديد العلاقة بين الازدهار في العمل والقيادة الشاملة بالقطاع محل الدراسة.
٣. تحديد العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة.
٤. تحديد ما إذا كانت القيادة الشاملة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.
٥. التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتقديم مقترحات تفيد المسؤولين بالقطاع محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بالعلاقة المحورية بين القيادة الشاملة لدعم الازدهار في العمل مما يساعد على تحسين الأداء السياقي.

رابعاً: متغيرات ونموذج البحث:

- توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج البحث وذلك على النحو التالي:
- ١- **متغيرات البحث:** تقوم الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات وهما:
 - أ- المتغير المستقل: يتمثل في الازدهار في العمل بأبعاده وهي: (التعلم، والحيوية).
 - ب- المتغير التابع: يتمثل في الأداء السياقي كمتغير أحادي الأبعاد.
 - ج- المتغير الوسيط: يتمثل في القيادة الشاملة بأبعادها الثلاثة وهي: (الانفتاح، والتوفر، والموصلية).

٢- نموذج البحث: يوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات البحث والعلاقة بينهم:



شكل رقم (١) نموذج لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: فروض البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافها تمت صياغة الفروض بصورة الفرض العدمي، وذلك لعدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة، وتم صياغة الفرض الرئيس والذي ينص على أنه: "إن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي". وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك على النحو الآتي:

- ١/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على الأداء السياقي.
- ٢/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على القيادة الشاملة.
- ٣/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي.
- ٤/١ ان القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.

سادساً: منهجية البحث:

١- تصميم قائمة الاستقصاء: وذلك كما يلي:

أ- القسم الأول: البيانات الديموجرافية.

ب - القسم الثاني ويشمل متغيرات البحث وذلك كما يلي:

- الازدهار في العمل: وتم قياسه بالاعتماد على مقياس (2012) Porath et al. المكون من ١٠ عبارات تتعلق ببعدين مقسمة كما يلي: **البُعد الأول: التعلّم** ويتم قياسه بـ(٥) عبارات ومنها: في العمل، أرى نفسي أتطور باستمرار. **والبُعد الثاني: الحيوية** ويتم قياسه بـ(٥) عبارات ومنها: في العمل، أتطلع إلى كل ما هو جديد.
 - **الأداء السياقي:** وتم الاعتماد على مقياس (2013) Koopmans et al. المكون من (٤) عبارات كمقياس أحادي ومنها: زملائي بالعمل يؤمنون بفكرة التعاون مع الآخرين جيداً.
 - **القيادة الشاملة:** وتم قياسها بالاعتماد على مقياس (2004) Edmondson المكون من ٩ عبارات تتعلق بثلاث أبعاد مقسمة كما يلي: **البُعد الأول: الانفتاح** ويتم قياسه بـ(٣) عبارات ومنها: المدير متفتح لسماع الأفكار الجديدة. **والبُعد الثاني: الاتاحة** ويتم قياسه بـ(٣) عبارات ومنها: المدير متاح للاستشارات في المشاكل. **البُعد الثالث: الموصولية** ويتم قياسه بـ(٣) عبارات ومنها: المدير جاهز للاستماع لطلباتي .
- ٢- **مجتمع وعينة البحث:**

أ- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في المرؤوسين بشركة العربي - مصنع بنها للصناعات الالكترونية والبالغ عددهم (6560) مفردة موزعة كمايلي:

جدول رقم (١) أعداد المرؤوسين بالمستويات الإدارية بشركة العربي

م	المستوى الوظيفي	عدد المرؤوسين
١	مديري إدارات - إدارة عليا	١٦٥
٢	مشرفين ورؤساء اقسام	٤٨٤
٣	إداريين وأخصائيين ومهندسين	٧٤٤
٤	فنيين وحرفيين	٥١٦٧
	الإجمالي	٦٥٦٠

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات إدارة الموارد البشرية بشركة العربي
سبتمبر ٢٠٢٢.

ب- **عينة البحث:** اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وُحِدَت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson, 2010) :

$$n = \frac{(P [1-P]) \times N}{z^2 \cdot (d^2) + (P [1-P])}$$

حيث أن: $N =$ حجم المجتمع، $Z =$ تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (١.٩٦) عند معامل ثقة (٩٥٪)، $P =$ تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (٠.٥)، $d =$ نسبة الخطأ (٠.٠٥).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة = ٣٦٢ مفردة تقريباً. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستقصاء على (٣٧٠) فرداً من المرؤوسين بالقطاع محل البحث وقد بلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٦٨) استمارة استقصاء وهو أكثر من الحد الأدنى للعينة، لذا تم الاكتفاء بتحليل عدد (٣٦٢) استمارة فقط.

ويوضح الجدول التالي نتائج توصيف عينة البحث طبقاً للبيانات الديموجرافية:

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث طبقاً للبيانات الديموجرافية

المتغيرات	العناصر	العدد	النسب المئوية (%)
النوع	ذكر	١٨٨	٥١.٩٪
	أنثى	١٧٤	٤٨.١٪
المستوى العلمي	دكتوراه	٣٣	٩.١٪
	ماجستير	٦٨	١٨.٨٪
	دبلوم دراسات عليا	٧٨	٢١.٥٪
	مؤهل جامعي	١٣٠	٣٥.٩٪
	مؤهل متوسط	٥٣	١٤.٦٪
المستوى التنظيمي	مديري إدارات - إدارة عليا	٢٧	٧.٥٪
	مشرفين ورؤساء اقسام	٦٥	١٨٪
	إداريين وأخصائيين ومهندسين	٩٨	٢٧.١٪
	فنيين وحرفيين	١٧٢	٤٧.٥٪
الخبرة	من سنة - ٥ سنوات	٥٩	١٦.٣٪
	من ٦ - ١٠ سنوات	٦٢	١٧.١٪
	من ١١ - ١٥ سنة	٩١	٢٥.١٪
	١٥ سنة فأكثر	١٥٠	٤١.٤٪
العمر	من ٣١ - ٤٠ سنة	١٢٦	٣٤.٨٪
	من ٤١ - ٥٠ سنة	١٨٦	٥١.٤٪
	٥٠ سنة فأكثر	٥٠	١٣.٨٪

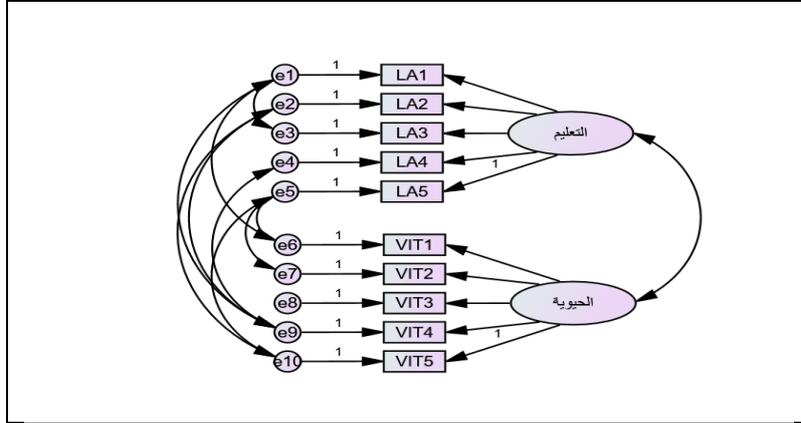
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن نسبة الذكور تمثل ٥١.٩ % من إجمالي حجم العينة، كما أن الغالبية العظمى من حجم العينة حاصلون على تعليم جامعي ويمثلون ٣٥.٩ %، بينما يمثل ٤٧.٥ % من حجم العينة فنيين وحرفيين، كما أن ٤١.٤ % من حجم العينة خبراتهم الوظيفية تقع في مدى ١٥ سنة فأكثر، وكذلك ٥١.٤ % من حجم العينة تقع في المدى العمري من ٤١ - لأقل من ٥٠ سنة. بالإضافة إلى أن مفردات العينة الداخلة في التحليل تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث العوامل الديموجرافية.

٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل: يحتوي المقياس على (١٠) عبارات تقيس بُعدين وهما: التعلّم (٥) عبارات، والحيوية (٥) عبارات، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن عبارات المقياس درجة تشبعها مرتفعة.

ويوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل:



شكل رقم (٢) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الازدهار في العمل المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. والجدول التالي يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (٣) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للازدهار في العمل

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٢١٥
القيمة الاحتمالية p -value	-	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٤٦
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٤٢
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٢٦
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٤٢
مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٨٩٥
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation	أقل من أو تساوي ٠.٠٨	٠.٠٨٤

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يوضح الجدول السابق أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله. كما يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الازدهار في العمل:

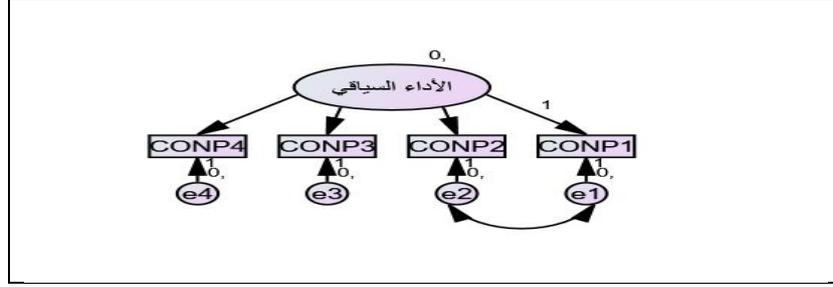
جدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للازدهار في العمل

الدرجة	مع	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
التعلم	٥	في العمل، أقوم بتطوير نفسي كثيراً.	١.٠٠٠	-----	-----	---
	٤	في العمل، أنا أتعلم من تجاربي السابقة.	٠.٣٧٢	٠.٠٩٦	٣.٨٦٠	٠.٠٠٠
	٣	في العمل، أرى نفسي أتطور باستمرار.	٠.١٣٨	٠.٠٤١	٣.٤٠٥	٠.٠٠٠
	٢	في العمل، أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت.	٠.٣٥٧	٠.٠٩١	٣.٩١٨	٠.٠٠٠
	١	في العمل، أجد نفسي أتعلم كثيراً.	٠.٠٥٥	٠.٠٢٤	٢.٢٥٢	٠.٠٢٤
الحياة	٥	في العمل، أتطلع لي كل ما هو جديد.	١.٠٠٠	-----	-----	---
	٤	في العمل، أشعر باليقظة.	٣.٣٤٠-	١.٨١٦	١.٨٣٩-	٠.٠٦٦
	٣	في العمل، أشعر بالحياة عندما أنجز عمل هام.	٢.٠٢٤١-	١٢.٠٤٠	١.٦٨١-	٠.٠٩٣
	٢	في العمل، لدى الطاقة والروح الإيجابية.	٥٨.٣١٥-	٤٣.٢٧٠	١.٣٤٨-	٠.١٧٨
	١	في العمل، أشعر بالحياة والحياة.	١٢.٥٢٢-	٦.٢١١	٢.٠١٦-	٠.٠٤٤

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يوضح الجدول السابق أن كل عبارات مقياس الازدهار في العمل كانت معنوية إحصائياً عند ١%.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء السياقي: يحتوى المقياس على (٤) عبارات، ويوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمقياس:



شكل رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

والجدول التالي يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (٥) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للأداء السياقي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٨٣
القيمة الاحتمالية p -value	-	٠.٠٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة Goodness fit index (GFI)	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٣٥
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٨٤
مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٨١
مؤشر المطابقة المتزايد Incremental fit index (IFI)	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٨٤
مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis index (TLI)	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٠٢
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation	أقل من أو تساوي ٠.٠٨	٠.٠٧٦

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

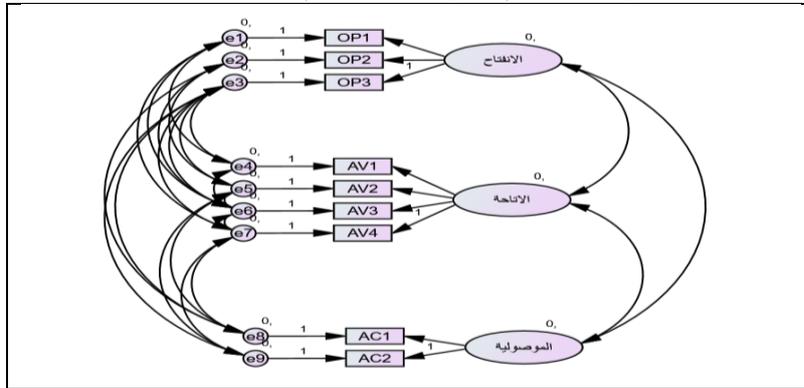
يوضح الجدول السابق أن اغلب المؤشرات مطابقة وهوما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أُعد من أجله. كما يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لمعامل الإنحدار لمتغير الأداء السياقي:

جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأداء السياقي

رقم العبارة	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
١	زملائي بالعمل يؤمنون بفكرة التعاون مع الآخرين جيداً.	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
٢	زملائي بالعمل يفهموني جيداً عندما أخبرهم بشيء.	٠.٨٤٢	٠.٢٠٦	٤.٠٨٥	٠.٠٠٠
٣	زملائي بالعمل مقتنعون أنني أفهم الآخرين جيداً عندما يخبروني بشيء.	٢.٤٢٤	٠.٥٥٤	٤.٣٧٧	٠.٠٠٠
٤	زملائي بالعمل مقتنعون أن اتصالاتي بالآخرين تقود إلي النتائج المطلوبة.	٢.٥٠١	٠.٦١٢	٤.٠٨٨	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يتضح من الجدول السابق أن كل العبارات الداخلة في مقياس متغير الأداء السياقي كانت معنوية احصائياً عند ١%.

ج- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الشاملة: يحتوي المقياس على (١٠) عبارات تقيس ثلاثة أبعاد وهما: الانفتاح (٣) عبارات، والاتاحة (٤) عبارات، والموصولية (٣) عبارة. ويوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الشاملة.



شكل رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس القيادة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. والجدول التالي يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (٧) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الشاملة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.١٥٣
القيمة الاحتمالية p -value	-	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٧٢
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٩٧
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٩٦
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٩٧
مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index	تقرب من الواحد الصحيح	٠.٩٧٨
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation	أقل من أو تساوي ٠.٠٨	٠.٠٧٧

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يوضح الجدول السابق أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله. كما يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الشاملة:

جدول رقم (٨) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الشاملة

البيانات	عج	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
الافتتاح	٣	المدير متفتح لمناقشة الاهداف المطلوبة والطرق الجديدة لتحقيقها.	١.٠٠٠	-----	-----	-----
	٢	المدير منته للفرص الجديدة لتحسين عمليات العمل.	١.١١٦	٠.٠٦٥	١٧.٠٤١	٠.٠٠٠
	١	المدير متفتح لسماع الأفكار الجديدة	٠.٩٨٤	٠.٥٩	١٦.٥٧٥	٠.٠٠٠
الاستماع	٤	المدير جاهز للاستماع لطلباتي.	١.٠٠٠	-----	-----	-----
	٣	المدير متاح للأسئلة المهنية وأنا أرغب في مشاركته.	١.٣٢٩	٠.١٧١	٧.٧٨٢	٠.٠٠٠
	٢	المدير مستمر في وجوده كفرد بفريق متاح بسهولة.	١.٣٩١	٠.٠٧٦	١٨.٢٤٨	٠.٠٠٠
	١	المدير متاح للاستشارات في المشاكل.	٠.٥٢٤	٠.٠٦٦	٧.٨٨٦	٠.٠٠٠
المشاكل	٢	المدير متاح لمناقشة تصعيد المشاكل.	١.٠٠٠	-----	-----	-----
	١	المدير يشجعي للوصول إليه بتصعيد القضايا.	٠.٨٦٥	٠.٠٤٠	٢١.٣٦٧	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يوضح الجدول السابق أن كل عبارات مقياس القيادة الشاملة كانت معنوية احصائياً عند ١%.

أ. إختبار ثبات مقاييس البحث:

يوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لكل من مقياس الازدهار في العمل، والأداء السياقي، والقيادة الشاملة، وذلك كمايلي:

جدول رقم (٩) قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لمقاييس البحث

المقياس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
الازدهار في العمل	التعلم	٥	٠.٨١٩
	الحيوية	٥	٠.٨٠٣
الأداء السياقي			
القيادة الشاملة	الانفتاح	٤	٠.٦٤١
	الاتاحة	٣	٠.٨٧٤
	الموصلية	٤	٠.٨٣١
		٢	٠.٩١٣

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لمقاييس الدراسة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (٠.٨٠٣ : ٠.٨١٩) لمتغير الازدهار في العمل، بينما تمثل (٠.٦٤١) لمتغير الأداء السياقي، وكذا تراوحت ما بين (٠.٨٣١ : ٠.٩١٣) لمتغير القيادة الشاملة وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة ما بين (٠.٨٩٦ : ٠.٩٠٤) للازدهار في العمل، و(٠.٨٠٠) للأداء السياقي، وكذا تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمقياس القيادة الشاملة ما بين (٠.٩١٥ : ٠.٩٥٥)، وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس على قياس ما وضع لأجله.

وتستنتج الباحثة مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وصلاحيتها لجميع بيانات الدراسة الميدانية وإختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة الدراسة على المجتمع.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض الإحصاء الوصفي للبحث، ثم يلي ذلك عرض النتائج الخاصة بإختبار فروض البحث، وذلك من خلال النقاط التالية:

١. الإحصاء الوصفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

الازدهار في العمل، والأداء السياقي، والقيادة الشاملة وذلك على النحو التالي :

أ - الازدهار في العمل: يحتوي هذا المقياس على بُعدين، كما يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الازدهار في العمل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التعلم	١٩.٠١٥	٢.٢٥٤
٢	الحيوية	١٧.٧٨٣	٧.١١٨

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر أبعاد الازدهار في العمل في القطاع محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن ارجاع ذلك إلى وضوح مفهوم الازدهار في العمل أو تعبير المستقضي منهم عن رأيهم.

ب - الأداء السياقي: المقياس المستخدم بالدراسة أحادي الأبعاد ويوضح الجدول التالي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء السياقي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء السياقي	١٢.٦٨٧	١.٧٥٠

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر الأداء السياقي في القطاع محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاجابات وعدم تشتتها، ويمكن ارجاع ذلك إلي إدراك المستقضي منهم للأداء السياقي.

ب - القيادة الشاملة: المقياس المستخدم بالدراسة ثلاثي الأبعاد ويوضح الجدول

التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانفتاح	٨.٣٨٦٧	١.٦٧٢٧
الاتاحة	١٢.٠٣٧٣	٢.١١٠٤
الموصلية	٥.٢٨٣١	١.٠٩٢٣

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر الأداء السياقي في القطاع محل الدراسة، حيث تدل قيم الإنحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن الرجوع ذلك إلى إدراك المستقضي منهم لمفهوم القيادة الشاملة.

٢ - **إختبار فروض البحث:** تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج. وذلك من خلال إختبار معامل تضخم التباين (VIF) ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (١٣) معاملات تضخم التباين (VIF) للأبعاد المستقلة - الازدهار في العمل

الأبعاد المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)
التعلم	١.٠٢٦
الحيوية	١.٤٢٠

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من (٣) وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار. وبالتالي ليس هناك مشكلة متعلقة بالازدواج الخطي. كما قامت الباحثة بحساب بواقي نموذج الانحدار، وتوصلت إلى أنها تتبع منحني التوزيع الطبيعي وإنها تنتشر حول خط الانحدار، ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس.

الفرض الرئيس: ينص على أنه " أن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي ". وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك على النحو الآتي:

- ١/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على الأداء السياقي.
 - ٢/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على القيادة الشاملة.
 - ٣/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي.
 - ٤/١ أن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.
- وقد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الازدهار في العمل، والأداء السياقي، والقيادة الشاملة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الازدهار في العمل، والأداء السياقي، والقيادة الشاملة

المتغيرات	التعلم	الحيوية	الأداء السياقي	الانفتاح	الاطاحة	الموصلية
التعلم	١					
الحيوية	**٠.١٦١	١				
الأداء السياقي	**٠.١٧٠-	٠.٠٤١	١			
الانفتاح	**٠.١٧٣	**٠.٣٣٣	**٠.٤٩٥	١		
الاطاحة	**٠.١٦٦	**٠.٤٠٢	**٠.٤٦٥	**٠.٨٣٩	١	
الموصلية	**٠.٢٠٦	**٠.٣٥٨	**٠.١٥٤	**٠.٦٥٨	**٠.٦٦٤	١

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لُبعد الازدهار في العمل وهو الحيوية، والمتغير التابع الأداء السياقي أحادي الأبعاد، غير معنوي، أما بُعد التعلم مع المتغير الوسيط وهو القيادة الشاملة بأبعاده الانفتاح، والاطاحة، والموصلية، ذو دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

اختبار الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على الأداء السياقي. حيث تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترايط جوهرية، ولقياس أثر أبعاد الازدهار في مكان العمل على الأداء السياقي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الازدهار في العمل على الأداء السياقي.

أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيم معاملات الإنحدار المعياري Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الإختبار
التعلم	٠.١٤١-	٠.١٨٢-	٣.٤٥٦-	٠.٠٠١	غير معنوي
الحيوية	٠.٠١٧	٠.٠٧٠	١.٣٤٠	٠.١٨١	غير معنوي
الثابت	١٥.٠٦٢				
معامل الارتباط R	٠.١٨٤				
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = ٠.٠٣٤$	معامل التحديد المعدل $R^2 (Adjusted) = ٠.٠٢٨$			
إختبار جودة النموذج F	قيمة $F = ٦.٢٨٧$	معنوية $F = ٠.٠٠٠$			

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ - **معامل الارتباط (R)**: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الازدهار في العمل والمتغير التابع الأداء السياقي حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠.١٨٤).

ب- **معامل التحديد (R^2)**: توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (٣٤٪) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للازدهار في العمل على الأداء السياقي، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن الازدهار في العمل مسئول عن حوالي (٢٨٪) من التباين الحاصل في الأداء السياقي.

ج- **إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار باستخدام (F-test)**: لإختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام إختبار (F-test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (٦.٢٨٧) مستوى دلالة يساوي 0.00 ($p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار.

د- أن هناك تأثير عكسي غير معنوي لبُعد الازدهار في العمل وهو "التعلّم"، علي الأداء السياقي، وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

هـ- أنه لا يوجد تأثير معنوي لبُعد من أبعاد الازدهار في العمل وهو "الحيوية"، علي الأداء السياقي. و - أن هناك ارتباط طردي غير معنوي لبُعد الازدهار في العمل "الحيوية"، بالأداء السياقي.

ومن ثم " قبول الفرض الفرعي الأول "

إختبار الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على القيادة الشاملة. تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية، ولقياس أثر أبعاد الازدهار في مكان العمل على القيادة الشاملة، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الازدهار في العمل على القيادة الشاملة.

الأبعاد	الانفتاح				الاتاحة				الموصولية			
	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-Test	قيم معاملات الإنحدار المعيارى Beta	معامل الإنحدار	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-Test	قيم معاملات الإنحدار المعيارى Beta	معامل الإنحدار	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-Test	قيم معاملات الإنحدار المعيارى Beta	معامل الإنحدار
التفهم	٠.٠١٥	٢.٤٥٠	٠.١٢٣	٠.٠٩١	٠.٠١٥	٢.٤٥٠	٠.١٢٣	٠.٠٩١	٠.٠١٥	٢.٤٥٠	٠.١٢٣	٠.٠٩١
الجوية	٠.٠٠٠	٦.٢٥٧	٠.٣١٣	٠.٠٧٤	٠.٠٠٠	٦.٢٥٧	٠.٣١٣	٠.٠٧٤	٠.٠٠٠	٦.٢٥٧	٠.٣١٣	٠.٠٧٤
الثابت	٥.٣٥٠				٨.١٥٨				٢.٩٦٦			
معامل الارتباط R	٠.٣٥٤				٠.٤١٥				٠.٣٨٨			
معامل التحديد	$R^2 = ٠.١٢٥$				٠.١٧٢				٠.١٥١			
معامل التحديد المعدل	$R^2 (Adjusted) = ٠.١٢٠$				٠.١٦٧				٠.١٤٦			
إختبار جودة النموذج F	قيمة $F = ٢٥.٦٩٩$ معنوية $F = ٠.٠٠٠$				٣٧.٢٥٢ ٠.٠٠٠				٣١.٨٩٥ ٠.٠٠٠			

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ - **معامل الارتباط (R)**: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الازدهار في العمل والمتغير التابع القيادة الشاملة حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠.٣٥٤) لُبُعد الانفتاح، و(٠.٤١٥) لُبُعد الاتاحة، و(٠.٣٨٨) لُبُعد الموصولية.
- ب- **معامل التحديد (R^2)**: توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (١٢.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع لُبُعد الانفتاح، و(١٧.٢%) لُبُعد الاتاحة، و(١٥.١%) لُبُعد الموصولية، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن الازدهار في العمل مسئول عن حوالي (١٢%) من التباين الحاصل في بُعد القيادة الشاملة وهو الانفتاح و(١٦.٧%) لُبُعد الاتاحة، و(١٤.٦%) لُبُعد الموصولية.
- ج- **إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار باستخدام (F-test)**: لإختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام إختبار (F-test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (٢٥.٦٩) لُبُعد الانفتاح و(٣٧.٢٥) لُبُعد الاتاحة، و(٣١.٨٩) لُبُعد الموصولية وذلك عند مستوى دلالة يساوي 0.00 ($p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار.

د- أن هناك تأثير طردي غير معنوي لبُعد الازدهار في العمل وهو "التعلم"، علي القيادة الشاملة، وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

ه- أنه يوجد تأثير معنوي لبُعد الازدهار في العمل وهو "الحيوية"، علي القيادة الشاملة.

ومن ثم " رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً".

اختبار الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي. تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهريّة، ولقياس أثر أبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي.

أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيم معاملات الإنحدار المعيارية Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الإختبار
الانفتاح	٠.٥٠٢	٠.٤٧٩	٥.٨١٥	٠.٠٠٠	معنوي
الاتاحة	٠.٢٥٣	٠.٣٠٥	٣.٦٧٨	٠.٠٠٠	معنوي
الموصلية	٠.٥٨٤-	٠.٣٦٤-	٦.٠٧٣-	٠.٠٠٠	معنوي
الثابت	٨.٥١٨				
معامل الارتباط R	٠.٥٦٩				
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٢٣$	معامل التحديد المعدل $R^2 (Adjusted) = ٠.٣١٨$			
إختبار جودة النموذج F	قيمة $F = ٥٧.٠٥٣$	معنوية $F = ٠.٠٠٠$			

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ - **معامل الارتباط (R)**: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد

القيادة الشاملة والمتغير التابع الأداء السياقي حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠.٥٦٩).

ب- **معامل التحديد (R^2)**: توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة

(٣٣.٣٪) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل

أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة الشاملة على الأداء السياقي، كما أن معامل التحديد

المعدل أظهر أن القيادة الشاملة مسؤولة عن حوالي (٣١.٨ %) من التباين الحاصل في

الأداء السياقي.

ج- إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار باستخدام (F- test) : لإختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام إختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F- test) هي (٥٧.٠٥) وذلك عند مستوى دلالة يساوي 0.00 ($p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار.

د- أن هناك تأثير طردي معنوي لُبُعدين من أبعاد القيادة الشاملة وهما " الانفتاح والاتاحة" في الأداء السياقي، وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

هـ- أنه يوجد تأثير معنوي عكسي لُبُعد القيادة الشاملة وهو الموصولية في الأداء السياقي. ومن ثم " رفض الفرض الفرعي الثالث".

إختبار الفرض الفرعي الرابع: أن القيادة الشاملة لاتتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.

جدول رقم (١٨) نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين أبعاد الازدهار

في العمل والأداء السياقي

العلاقات المقترضة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	إختبار T	P- Value
الازدهار في العمل ← القيادة الشاملة	٠.٢٤٧	٠.٤٠٧	٠.٠٢٩	٨.٤٦٨	***
الازدهار في العمل ← الأداء السياقي	٠.١٦٠-	٠.٣٢٣-	٠.٠٢٥	٦.٣٢٨-	***
القيادة الشاملة ← الأداء السياقي	٠.٤٠٠-	٠.٤٨٩	٠.٠٤٢	٩.٥٨٢	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يتضح من الجدول رقم (١٨) وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، والازدهار في العمل على الأداء السياقي، والقيادة الشاملة على الأداء السياقي، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) وهو ما يدل على أن الازدهار في العمل يفسر ما يقرب من (٢٤.٧٪) من التباين في القيادة الشاملة، و(١٦٪) من التباين في الأداء السياقي، وأن القيادة الشاملة تفسر ما يقرب من (٤٠٪) من التباين في الأداء السياقي.

جدول رقم (١٩) مؤشرات جودة توفيق نموذج التأثير الوسيط لأبعاد القيادة الشاملة في العلاقة بين أبعاد الازدهار في العمل والأداء السياقي

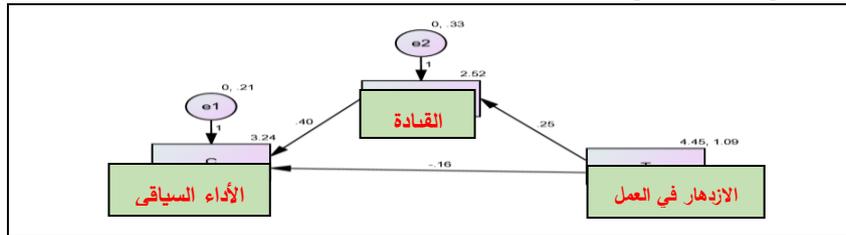
المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٧٢٠
القيمة الاحتمالية p -value	-	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٨٤
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٤٣
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٣٣
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٩٤٤
مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index	تقريب من الواحد الصحيح	٠.٨٥٣
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation	أقل من أو تساوي ٠.٠٨	٠.٠٧٩

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يوضح الجدول السابق أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله. ومن ثم " رفض الفرض الفرعي الثالث".

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الرئيس جزئياً والذي ينص على أنه: " أن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي".

٣- بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي) :

قامت الباحثة باستخدام برنامج AMOS Version 26 ، لكل من المتغير المستقل وهو الازدهار في العمل، والمتغير التابع وهو الأداء السياقي والمتغير الوسيط وهو القيادة الشاملة لتحديد مدى جودة توفيق النموذج، ويوضح الشكل التالي نموذج البحث الهيكلي المقترح، والذي يوضح معاملات المسار لمتغيرات البحث.



شكل رقم (٥) النموذج البنائي لمسار متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS . كما يوضح الجدول التالي مؤشرات جودة توفيق النموذج:

جدول رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الخاص بالبحث

جودة النموذج	المؤشر
٢.٢٥٧	مؤشر النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية
٠.٩٩٧	مؤشر المطابقة المقارن CFI(Comparative Fit Index)
٠.٩٩٥	مؤشر المطابقة المعياري NFI(Normed Fit Index)
٠.٩٩٤	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠.٩٨٤	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
٠.٠٨١	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS . يتضح من الجدول السابق الخاص بالحكم على جودة توفيق نموذج البحث أن جميع المؤشرات مقبولة، وهو ما يدل على معنوية وجودة نموذج البحث. وبذلك تستخلص الباحثة من النتائج السابقة فيما يخص الفرض الرئيس والذي ينص على أنه " أن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي". وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٢١) نتائج إختبار الفروض

م	الفرض	النتيجة
١	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على الأداء السياقي	صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن الأداء السياقي لا يتأثر معنوياً بالازدهار في العمل.
٢	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الازدهار في العمل على القيادة الشاملة.	عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن القيادة الشاملة تتأثر معنوياً ببعدها الازدهار في العمل "الحيوية".
٣	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الشاملة على الأداء السياقي.	عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن الأداء السياقي يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الشاملة: الانفتاح، الاتاحة، الموصلية.
٤	أن القيادة الشاملة لا تتوسط العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.	عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن الازدهار في العمل يؤثر في القيادة الشاملة والأداء السياقي وأن القيادة الشاملة تؤثر في الأداء السياقي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن ثم "رفض الفرض الرئيسي جزئياً".

ثامناً: النتائج والتوصيات: وذلك على النحو التالي:

١. مناقشة نتائج البحث: والتي تمثلت في الآتي:

- أوضحت نتائج تحليل الفرض الفرعي الأول توسط واعتدال إدراك الفئة محل الدراسة لأبعاد الازدهار في العمل وأن الأداء السياقي لا يتأثر معنوياً بكل من بُعدي الازدهار التعلم والحيوية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ali et al. (2018 في أن القيادة التمكينية مرتبطة بأنواع مختلفة من نتائج العمل وتقوم على تعزيز الاحساس بأهمية ومعنى العمل والمشاركة في صناعة القرار وإظهار الثقة في الأداء وإزالة العوائق البيروقراطية. وكذا تتفق مع دراسة (Chang & Busser (2020 في أن المرؤوسين الذين لديهم القدرة على تعديل طاقتهم وتعلمهم يكونوا أكثر انخراطاً من الناحية النفسية أثناء أدائهم لأعمالهم.
- أوضحت نتائج تحليل الفرض الفرعي الثاني أن القيادة الشاملة تتأثر ببعدها واحد للازدهار في مكان العمل وهو الحيوية، بينما لا يتأثر معنوياً ببعدها التعلم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Wallace et al. (2016 في أن القيادة الأصيلة يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز ازدهار الموظفين من خلال تزويدهم بفرص للنمو والتقدم مما يؤدي إلي الشعور بالحيوية، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة (Mortier et al. (2016 .
- أوضحت نتائج تحليل الفرض الفرعي الثالث أن الأداء السياقي يتأثر بالأبعاد الثلاثة للقيادة الشاملة وهما: الانفتاح، والاتاحة والموصلية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Befort & Hattrup (2003 في أن الخبرة الإدارية تؤثر على الأداء السياقي وأن سلوكيات القيادة تؤثر إيجابياً على الأداء السياقي وأن خبرة القادة تسهم في ارتفاع الأداء السياقي.
- أوضحت نتائج تحليل الفرض الفرعي الرابع وكذا النموذج الهيكلي للدراسة وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، وأيضاً وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السياقي، وأيضاً وجود تأثير معنوي للقيادة الشاملة على الأداء السياقي، وأنه يوجد تأثير وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.

٢. توصيات البحث:

- في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات للقادة بالقطاع محل الدراسة وهي:
- أ- الاهتمام باستقطاب العنصر البشري الذي يتوفر لديه الرغبة والقدرة في التعلم المستمر وتنمية مهاراته وقدراته والتطلع لكل ما هو جديد، وأن يكون لديه الطاقة والروح الإيجابية والشعور بالحيوية والتأكد من مدى توفر هذه الصفات قبل الاختيار والتعيين.
 - ب- وضع آلية لتقييم الموارد البشرية تشمل مؤشرات لتقييم الأداء على أساس مدى اهتمامها بالازدهار في العمل والتي تسعى بشكل مستمر للتعلم وتتسم بالحيوية في العمل وتشجعهم على الاستمرار في الازدهار في العمل.
 - ج- توفير المزيد من فرص التعلم المستمر وتوفير الموارد المالية لذلك، ودعم الحيوية من خلال التواصل المستمر مع المرؤوسين وتحديد الأهداف وتوفير التوجيه اللازم والمشاركة في حل المشكلات.
 - د- خلق مناخ يسوده دعم القائد ودعم زملاء العمل ببيئة العمل والاهتمام بكل من المهام الوظيفية أو المشكلات الشخصية للعاملين وحثهم لتقديم المساعدة لبعضهم البعض وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة.
 - هـ- التوجه نحو اختيار القادة الذين يتمتعون بسلوك القائد الشامل وتطوير أدائهم لتقييم التغذية المرتدة لتحسين الوعي الذاتي.
 - و- تنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية بعمل برامج تتضمن الأبعاد المختلفة للقيادة الشاملة لتدريب المديرين على فهم طبيعة وأبعاد القيادة الشاملة وكيفية ممارستها في الواقع العملي.
 - ز- إعادة النظر في معايير الاختيار والتعيين والترقية على أن تتضمن مستوى القيادة الشاملة وتكون أحد شروط المفاضلة ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية وتحقيق الازدهار في العمل .

ح- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتطوير برامجها لتحسين مستواهم ورفع كفاءتهم وتشجيعهم على سلوكيات الأداء السياقي.

٣. حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية:

أ. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي دون التطرق لمتغيرات أخرى، وترى الباحثة أنه من الممكن بحث تأثير متغيرات أخرى مثل رضا المرؤوسين عن الحياة، القيادة الأصيلة، القيادة التمكينية، القيادة الخادمة، الاستراتيجيات الريادية، وسلوك المواطنة التنظيمية .

كما اعتمدت الباحثة عند إجراء الدراسة وإعداد قائمة الاستقصاء على كل من: مقياس (Porath et al.(2012) ثنائي الأبعاد لقياس الازدهار في العمل، ومقياس (Koopmans et al.(2013) لقياس الأداء السياقي أحادي الأبعاد، ومقياس (Edmondson(2004) ثلاثي الأبعاد لقياس القيادة الشاملة وترى الباحثة أنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام مقاييس أخرى.

ب. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على شركة العربي - مصنع بنها للصناعات الالكترونية ونتائج الدراسة تخص قطاع التطبيق فقط، وإن كان من الممكن الاسترشاد بها في قطاعات أخرى مشابهة من حيث طبيعة وظروف العمل.

ج. **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة الميدانية على المرؤوسين بمختلف الدرجات الوظيفية، وأنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام درجات وظيفية محددة.

د. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة وجمعت البيانات في الفترة من أغسطس ٢٠٢٢ وحتى سبتمبر ٢٠٢٢.

المراجع

- Ali, M., et al. (2018). "Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work." *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)* 9(2): 1-14.
- Befort, N. & Hattrup, K.(2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behavior, *Human Resources Management*, Vol.8, No.1, p 17-32.
- Burke, S., Sims, D., Lazzara, H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*. 18, 606-632.
- 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
- Carver, S. (1998). "Resilience and thriving: Issues, models, and linkages". *Journal of Social Issues*. 54(2): 245–266.
- Chang, W. & Busser J. (2020). "Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Christensen-Salem, A., et al. (2020). "Unmasking the creative self-fficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence." *The International Journal of Human Resource Management*: 1-27.
- 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.

- Franco, M. & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *International Journal*. University of Beira interior. Vol.23..
- Hosie, P. & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*. 45 (2).
- Kleine, K., Rudolph, W., & Zacher, H. (2019)", Thriving at work: A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 40:973–999.
- Koopmans, I. & Bernard's, C. & Hildebrandt, V. (2013). Impact of proactive behavior antecedents on construction project managers' performance, Proactive behavior antecedents, pp. 4170-4175.
- Li, Z. (2018),"The Influence of Job Autonomy on Employee's thriving at Work: An Innovative Theoretical Framework". *Journals Business and Economics*.11 (6): 618-630.
- Liguori, E. & Muldoon, J. (2013), "The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality – organizational citizenship behavior relationship". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 34 No. 8, pp. 724-740.
- Mortier, V., Vlerick, P. & Clays, E. (2016). "Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy". *Journal of Nursing Management*. 24, 357–365.
- Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79, 475–480.

- Nembhard, M., & Edmondson, 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*. 27, 941-966.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, L. (2017). "Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership". *Journal of Vocational Behavior*. 103: 41–51.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. (2012). "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical
- Randel, E., Galvin, M., Shore, M., Ehrhart, H., Chung, G., Dean, A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. 28(2), 190–203.
- Rautenbach, C. (2015). "Flourishing of Employees in a Fast-moving Consumable Goods Environment", refinement". *Journal of Organizational Behavior*. 33(2): 250–275.
- Reilly, R. & Aronson, Z. (2012). Managing contextual performance. Research Gate.
- Rothmann, S. (2014). Flourishing in Work and Careers. In: M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social Career meta-capacities: Dynamics of Contemporary Career Development*, pp. 203–220.
- Sadaqat, S. (2018). "Does Organization's HR Practices Stimulates Employee's Thriving at Work?". *Noble International Journal of Social Sciences Research*. 3 (6): 37-45.
- Sahin, S., Ozcan, A., & Babal, A. (2020), "The mediating role of thriving: Mindfulness and contextual performance among Turkish nurses". *Journal of Nursing Management* .28(1)

- Sante, D. Eaton, A. & Viswesvaran, C. (2021). How Contextual Performance Influences Perceptions of Personality and Leadership Potential. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 93 - 106.
- Spreitzer, M., et al. (2010). "Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work." *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: 132-146.
- Thompson, K. (2010). *Sampling*, 3rd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Tutar, H. & Demet, C. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management* .Vol. (5) No. (15), pp. 6318-6329.
- Wallace, C., Butts, M., Johnson, D., Stevens, G., & Smith, B. (2016). "A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate". *Journal of Management*. 42. 982-1004.
- Walt, F. (2018). "Workplace spirituality, work engagement and thriving at work" Department of Business Management. Central University of Technology. South Africa.