

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحدّمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- أثر حوكمة الشركات وجوده المراجعة في فترة تأخير تقرير المراجعة: دليل من الشركات المقيدة بالسوق السعودية للأسهم.
د. رمضان عارف محروس
- التقنية التنظيمية مُمكنٌ للتحوّل في التشريع والتنظيم والامثال: دراسة تحليلية.
د. هاني بن افتخار التركستاني
- دور الاتجاه نحو الاستخدام كمتغير وسيط بين خصائص التسويق بالواقع المُعزّز والنية السلوكية للاستخدام: دراسة تجريبية.
د. ميس محمد شنين
أ. د. سليمان سليم علي
أ. د. علي محمد جبلاق
- تواسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية.
أ. د. عبد العزيز علي مرزوقي
د. محمد عبد الغفار علم الدين
- Digital Assets and Financial Inclusion: An Exploratory Bibliometric Review
Dr. Gihane Magdi Gazia
- الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية: مراجعة أدبية وجدول أعمال للبحوث المستقبلية.
تأليف: تشينيان جونج، دي فان وتيموئي بارترام
ترجمة: د. إبراهيم جعفر لعويسات
راجع الترجمة: د. عبدالله بن نزال العنزي

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

أثر حوكمة الشركات وجودة المراجعة في فترة تأخير تقرير المراجعة: دليل من الشركات المقيدة بالسوق السعودية للأسهم.

د. رمضان عارف محروس

• التقنية التنظيمية مُمكنٌ للتحويل في التشريع والتنظيم والامتثال: دراسة تحليلية.

د. هاني بن افتخار التركستاني

• دور الاتجاه نحو الاستخدام كمتغير وسيط بين خصائص التسويق بالواقع المُعزز والنية السلوكية للاستخدام: دراسة تجريبية.

د. ميس محمد شنن

أ. د. سليمان سليم علي

أ. د. علي محمد جبلاق

• توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية.

أ. د. عبد العزيز علي مرزوق

د. محمد عبد الغفار علم الدين

Digital Assets and Financial Inclusion: An Exploratory Bibliometric Review •

Dr. Gihane Magdi Gazia

• الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية: مراجعة أدبية وجدول أعمال للبحوث المستقبلية.

تأليف: تشينيان جونج، دي فان وتيموثي بارترام

ترجمة: د. إبراهيم جعفر لعويسات

راجع الترجمة: د. عبدالله بن نزال العنزي

الإدارة العامة

• المجلد السابع والستون

• العدد الثاني

هيئة التحرير

المشرف العام

د. محمد بن صالح البخيتي
نائب المدير العام للاستشارات والدراسات

رئيس التحرير

أ.د. عجلان بن محمد الشهري

الأعضاء

أ.د. شحاته السيد أحمد
أ.د. جعفر بن أحمد العلوان
أ.د. أشرف رفعت خرم
د. وحيد بن عبدالرحمن بانافع
د. ندا بنت صالح المساعد
د. سامي بن سعد السميوي
د. عماد محمد سالم

سكرتير التحرير

أ. ثامر بن عوض الزهراني

تُعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في المجلة عن
آراء كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

نبذة عن مجلة الإدارة العامة وقواعد النشر فيها

مجلة

الإدارة العامة دورية علمية تصدر عن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٨٣هـ الموافق (١٩٦٣م).

ترحب مجلة الإدارة العامة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية باللغتين العربية والانجليزية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وبحوث الندوات والمؤتمرات وملخصاتها وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- مجلة الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
- تنشر المجلة الأعمال العلمية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى باللغتين العربية والانجليزية ذات الصلة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر على هيئة التحرير.
- يُرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره.
- لا يُعاد نشر أي عمل علمي نشر في المجلة باللغتين العربية والانجليزية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
- في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تُعبّر الأعمال التي تنشر في المجلة باللغتين العربية والانجليزية عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

توجّه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة ص. ب ٢٠٥، الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة) هاتف: ٠٠٩٦٦١١ ٤٧٤٥٩٠٣

البريد الإلكتروني: alshehriam@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير هاتف: ٠٠٩٦٦١١ ٤٧٤٥٠٨٦

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa / البريد الإلكتروني: journal@ipa.edu.sa

تقويم وتحكيم الأعمال العلمية:

يتولى تقويم وتحكيم ما تنشره المجلة من بحوث ودراسات ومقالات علمية أساتذة متخصصون من داخل المملكة وخارجها، وذلك وفقاً للمعايير التالية:

- ١- الأصالة والإضافة العلمية.
- ٢- الفائدة العلمية والعملية من العمل العلمي.
- ٣- أسلوب العرض والتبويب.
- ٤- منهجية البحث:
 - أ - تحديد ووضوح مشكلة البحث.
 - ب - ملاءمة مجتمع الدراسة ودقة اختيار العينة.
 - ج - تحديد ووضوح أسئلة وفرضيات البحث.
 - د - مدى صدق وثبات (اعتمادية) أداة جمع البيانات.
- ٥- استيفاء النظريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- ٦- صحة اختيار وتطبيق أساليب تحليل البيانات.
- ٧- دقة وموضوعية النتائج والتوصيات.
- ٨- حداثة وشمولية المراجع.

المكافآت:

يُصرف لكل باحث من خارج معهد الإدارة العامة يتم نشر عمله مكافأة مقدارها (١٠,٠٠٠) ريال سعودي، ويُصرف لكل باحث من داخل معهد الإدارة العامة يتم نشر عمله مكافأة مقدارها (١٥,٠٠٠) ريال سعودي، أما فيما يتعلق بالعرض أو الترجمة أو التلخيص أو التعليق على الكتب والرسائل والبحوث والانظمة أو تقارير الندوات، وما شابه ذلك؛ فتصرف لهم مكافأة قدرها (٥٠٠٠) ريال سعودي.

قواعد نشر الأعمال العلمية في مجلة الإدارة العامة:

أولاً - قواعد نشر البحوث العلمية:

يُراعى في الأعمال المقدمة للنشر في المجلة باللغتين العربية والإنجليزية أن تكون متَّسمة بالجدة والأصالة والأمانة العلمية وتكون بلغة سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

- ١- يُرسل الباحثُ العمل العلمي بصيغة ملف إلكتروني.
- ٢- ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٦٠) صفحة متضمناً قائمة المراجع والملاحق.
- ٣- ترتب صفحات العمل العلمي حسب التسلسل التالي:
 - الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (اللغتين العربية والإنجليزية)، والدرجة العلمية أو الوظيفة التي يشغلها، وكذلك جهة العمل.
 - الصفحة الأولى، وهي بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمي حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.
- ٤- يكون لكل عمل علمي مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٣٠٠) كلمة، ويُراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج الأساسية التي توصل إليها البحث، والكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
- ٥- تُرسل سيرة ذاتية مختصرة.
- ٦- التوثيق العلمي:
يجب أن يُراعى في عملية التوثيق العلمي أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائي التالي:

الاقتباس:

المثال	القاعدة
(الخالد، ١٤٣٥هـ) (Deming, 2013)	عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يُشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة؛ وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
العمر (١٤٣٥هـ) (Deming, 2013).	عند ما يسبق ذكر المرجع الاستشهاد أو الاقتباس أو عرض نتائج الدراسة، يتم ذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
وقد وجد السعيد أيضاً ... وقد وجد Deming أيضاً ...	إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى، فإنه يُكتفى بذكر اسم الكاتب فقط.
(الفهد، ١٤٣٤هـ؛ الراضي، ١٤٣٥هـ) (Selye, 2012; Deming, 2013; Sallis, 2014)	عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، تُوضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين.
(الخالد، ١٤٣٤ أ)، (الخالد، ١٤٣٤ ب) (jones, 2013A, jones, 2013b)	عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع مؤلف واحد وفي نفس العام، يُميّز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة.
خليفة، الحسن، وأنس (١٤٣٤هـ) Williams, Jones, Smith, and Bradner (2013) خليفة وآخرون (١٤٣٤هـ). Williams et al. (2013)	عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين. وفي المرات التالية يُذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين.
(الخالد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 2013: 9)	عندما يكون الاقتباس نصًا يُذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة.

إعداد قائمة المراجع العلمية:

- ١- يُضمّن أي مرجع يُشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.
- ٢- تُصنّف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات وغيرها من المصادر، وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وتُرتّب المراجع هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

المثال	القاعدة
السعيد، عمر (١٤٣٤هـ). "التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.	البحوث والدراسات:
Wolf, R. (2013). "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions". Journal of Management Studies, 31: 405 – 43	
عبد الله، محمد (١٤٢٠هـ). أنماط القيادة دراسة شاملة. الرياض: معهد الإدارة العامة.	الكتب:
Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey – Bass	
الخالد، عمر (١٤٣٥هـ). التنمية الإدارية. في الرازي محمد وآخرين، التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.	فصل في كتاب:
التقرير الإحصائي السنوي (١٤٣٥هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.	النشرات والوثائق الرسمية:
نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ.	
قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.	
Alganem, S. H (2013). Doctoral Dissertation,	الرسائل الأكاديمية:

الملاحق: وتُوضع بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني:

المثال	القاعدة
VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117123-. VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117123- Retrieved October 13 2001, From http://jbr.org/article.html	الدوريات: المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي: عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية
Freerichson, B.L. (2000, March7) Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-being. Prevention & Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved November 20, 2000, from http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html	المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.
Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (2012). Role of Early Supervisor y Experience in Supervisor Performance Journal of Applied Psychology, 78, 443- 449 Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.	نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات.

الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

المقالة	القاعدة
Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (2012, July). Videocounseling for Families for Rural Teens with Epilepsy-- Project Update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html	المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.
GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey	وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ.
Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology Bottles: Choosing past and imagining educational future. Retrieved August24,2000, form Colombia University, Institute for Learning Technologies Web si http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm te:	وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت).

ثانياً - قواعد نشر المقالات العلمية المقدمة للترجمة:

يُراعى في المقالات العلمية المقدمة للترجمة ما يلي:

- ١- أن لا يكون قد مضى على نشرها أكثر من سنة واحدة.
- ٢- أن تتميز بالإشارات المرجعية لها في البحوث والمقالات المشابهة لها.
- ٣- أن تكون في حقل العلوم الإدارية والعلوم ذات الصلة بها.
- ٤- أن تكون منشورة في دورية أو مجلة علمية محكمة.
- ٥- ألا يتعارض محتواها وموضوعها مع الثقافة المحلية والعربية.

ثالثاً - قواعد نشر ملخصات رسائل الدكتوراه:

يُراعى في ملخصات رسائل الدكتوراه أن تكون حديثة ولم يمض سنتان من تاريخ منح الدرجة العلمية لصاحبها، وألا يكون موضوعها خارجاً عن العلوم الإدارية أو العلوم ذات الصلة بها، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة مع الالتزام بما يلي:

- ١- مقدمة لبيان أهمية موضوع الرسالة.
- ٢- ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
- ٣- ملخص لمنهج البحث (الدراسة).
- ٤- ملخص للبحث (الدراسة) وأهم نتائجها وتوصياتها.
- ٥- قائمة المراجع المستخدمة بملخص الرسالة فقط.

رابعاً - قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- أن يُرسل أصل الكتاب مع العرض.
- أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.
- أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية أو العلوم الأخرى ذات الصلة بها.
- ألا يكون قد نُشر أو مُقدِّماً للنشر في دورية أخرى.

ب - محتويات العرض النقدي:

١- بيانات عن الكتاب:

- العنوان.
- المؤلف.
- الناشر وعنوانه.
- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات.

٢- مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات) التي يستهدفها الكتاب.
- أسباب اختيار الكتاب.
- مميزات الكتاب عن الكتب المناظرة.

٣- عرض محتويات الكتاب:

توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق بالعرض النقدي للكتاب.

٤- العرض النقدي للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
 - جودة أسلوب الكتاب.
 - قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه بأسلوب عربي سليم وسلس.
 - الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل)؟
 - مناقشة السلبيات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية وموضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه.
 - أي نقاط يقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥- خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

- ٦- قائمة بأهم المراجع: التي حوaha الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وُجدت - قد تفيد قارئ العرض.

خامساً - قواعد نشر التعليق على الأنظمة واللوائح ذات الصلة باختصاص المجلة:

يُراعى في التعليق على الأنظمة واللوائح ذات العلاقة باختصاص المجلة:

- ١- ألا يزيد عدد صفحات التعليق على (٤٠) صفحة.
- ٢- أن يكون النظام من الأنظمة الحديثة أو المعدلة ولم يتم التعليق عليه من قبل.
- ٣- أن يُراعى التعديلات التي أحدثت على النظام إن وجدت، وكذلك القواعد التنفيذية.
- ٤- أن يحتوي التعليق على خاتمة يبين فيها مرئيات كاتب التعليق على النظام.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية:

أولاً - المتن:

- ١- مقاس المتن (١٢,٥٠ سم عرضاً × ١٧,٥ سم ارتفاعاً) + ١ سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ سم.
- ٢- ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على الماكنتوش.
- ٣- إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤- المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥- المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦- يُنسخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٧- في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨- في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
- ١- الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١- يُنسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على الماكنتوش.
- ٢- يُصَفُّ العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على الماكنتوش.
- ٣- يُصَفُّ العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤- يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial سميك (١٤) على الويندوز أو منى سميك (١٤) على الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١- يُنسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.
- ٢- يُنسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٠) على الويندوز أو منى أسود (١٠) على الماكنتوش.
- ٣- تُنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٤- إذا كان هناك مجموع في نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١- تُصَفُّ المراجع العربية في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٢- تُصَفُّ المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تائمز عادي بحجم (١٠).

- أثر حوكمة الشركات وجودة المراجعة في فترة تأخير تقرير المراجعة: دليل من الشركات المقيدة بالسوق السعودية للأسهم.

٣١١

د. رمضان عارف محروس

- التقنية التنظيمية مُمكنٌ للتحوّل في التشريع والتنظيم والامتثال: دراسة تحليلية.

٣٦٣

د. هاني بن افتخار التركستاني

- دور الاتجاه نحو الاستخدام كمتغير وسيط بين خصائص التسويق بالواقع المُعزز والنية السلوكية للاستخدام: دراسة تجريبية.

٤٠٩

د. ميس محمد شتن
أ. د. سليمان سليم علي
أ. د. علي محمد جبلاق

- توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية.

٤٥٣

أ. د. عبد العزيز علي مرزوق
د. محمد عبد الغفار علم الدين

- Digital Assets and Financial Inclusion: An Exploratory Bibliometric Review •

٥٢٥

Dr. Gihane Magdi Gazia

- الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية: مراجعة أدبية وجدول أعمال للبحوث المستقبلية.

٥٦٧

تأليف: تشينيان جونج، دي فان وتيموثي بارترام
ترجمة: د. إبراهيم جعفر لعويسات
راجع الترجمة: د. عبدالله بن نزال العنزي

توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية

أ. د. عبد العزيز علي مرزوق
أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

د. محمد عبد الغفار علم الدين
المدرس بالمعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس - جمهورية مصر العربية

توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية

أ.د. عبد العزيز علي مرزوق*

د. محمد عبد الغفار علم الدين**

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بوسط الدلتا مقدارها (٣٢٣) مفردة، وزعت عليها قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة، والتي تم إعدادها في ضوء بعض الدراسات السابقة. ولاختبار صحة فروض الدراسة؛ تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية والازدهار في العمل والأداء المستدام، ووجود علاقة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام، وأن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لأربعة أبعاد للقيادة الإبداعية وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة على الازدهار في العمل، وبينما لم تبين النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لبعد المثابرة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية على الازدهار في العمل. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لثلاثة أبعاد للقيادة الإبداعية وهي: الأصالة، الطلاقة، والمثابرة على الأداء المستدام، بينما لم تبين النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لبعدي الحساسية للمشكلات، والمرونة على الأداء المستدام. كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للازدهار في العمل على الأداء المستدام. أما عن العلاقات غير المباشرة، فقد أثبتت النتائج أن هناك دوراً وسيطاً تفاعلياً جزئياً للازدهار في العمل في مسار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام، وقد تمت مناقشة هذه النتائج وربطها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وفي ضوء تلك النتائج تم استعراض دلالاتها ومضامينها على المستويين النظري والعملي، وتم تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الازدهار في العمل، الأداء المستدام، الهيئة القومية للبريد.

* أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ.

** مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالي للإدارة والمحاسبة - سوهاج.

١- مقدمة:

منذ بداية الثورة الصناعية وحتى مطلع الستينيات من القرن العشرين لم يكن للعوامل البيئية أو الطبيعية تأثير يذكر في القرارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وعليه، كان المعيار المالي هو المعيار الوحيد لتقييم أدائها. إلا أن التركيز على هذا المعيار فقط، دون غيره من المعايير الأخرى، أحدث آثاراً وخيمة على البيئة والمجتمع، مثل: تلوث الماء والهواء واستنفاد الموارد غير المتجددة، وتغير المناخ، وندرة المياه وتلوثها، وبروز ظاهرة التصحر، وندرة المواد الخام (Rahman, 2019; Mousa & Othman, 2020؛ العولقي، ٢٠٢١، نوار، ٢٠١٧). وإزاء هذه الأخطار والآثار المدمرة التي أحدثتها منظمات الأعمال في البيئة والمجتمع، لم يعد يحتمل هذا الموضوع الصمت أو التجاهل، ولذا تداعت الأصوات من كل حذب وصوب، من منظمات حكومية و غير حكومية، وأحزاب وهيئات صديقة للبيئة، والأمم المتحدة، تنادى جميعها بصوت واحد، مفاده أنه يجب على المنظمات وقف هذا الاستنزاف الممنهج للموارد الطبيعية والعمل على استدامتها من أجل تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون التضحية بحق الأجيال القادمة. واتساقاً مع ما سبق، أكد بعض الباحثين (Kaplan & Norton, 1996; Shepherd & Gunter, 2006) على ضرورة قيام منظمات الأعمال بإعادة النظر في نظم تقييم أدائها، بحيث لا تقتصر على بعد الأداء المالي فقط، بل تمتد لتشمل البعد الاجتماعي والبعد البيئي. وللتوافق مع تلك الضغوط والتحديات، سعت العديد من منظمات الأعمال إلى دمج ممارسة الأعمال المستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) في استراتيجياتها وعملياتها المختلفة (العولقي، ٢٠٢١).

ويُجمع الباحثون على أن المورد البشري يعد عنصراً حاكماً في تعزيز الأداء المستدام لمنظمات الأعمال المعاصرة (Mousa & Othman, 2020). ولفهم آلية كيفية مساهمة المورد البشري في تحقيق الاستدامة، قدم العلماء العديد من المبادرات، مثل: إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الرقمية، إلا أن الاستعداد الفردي للعاملين لتبني السلوكيات البيئية المستدامة يعد عنصراً حاكماً في نجاح تلك المبادرات (Graves & Sarkis, 2018). لذا؛ قام بعض الباحثين بالبحث في سبل تعزيز بيئة العمل بحيث تتسم بالحيوية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتعد جهود Spreitzer et al. (2005) هي الرائدة في هذا المجال، حيث قدموا مصطلحاً جديداً

في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وهو الازدهار في العمل، والذي يعبر عن شعور إيجابي لدى الأفراد بالحيوية والتعلم في آن واحد، يترتب عليه إحساسهم بالتقدم والتطور الذاتي، ولديهم آلية لتقييم أدائهم وتحقيق الاستدامة في عملهم (Prem, R et al., 2017).

وتأسيساً على ما سبق، اهتم بعض الباحثين بدراسة مسببات الازدهار في العمل، على سبيل المثال: (Kleine et al., 2019; Carmeli & Spreitzer, 2009; Duari & Sia, 2018; Porath et al., 2012; Sadaqat, 2018; Guo & Hu, 2022). وتوصلت نتائج تلك الدراسات إلى أن مسببات الازدهار في العمل تنقسم إلى مجموعتين، الأولى هي: الخصائص الفردية للعاملين، والتي تتمثل في: رأس المال النفسي، والشخصية الاستباقية، والتأثير الإيجابي، والمشاركة في العمل، والثانية هي: المتغيرات السياقية مثل: الدعم التنظيمي، الدعم المقدم من الزملاء، الدعم التنظيمي المدرك، جودة الحياة الوظيفية، الإدارة القائمة على الكفاءة، مشاركة العاملين، الروحانية في مكان العمل، الثقة التنظيمية في الإدارة، الاستقلال الوظيفي، القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية، القيادة الوسطية، والقيادة الخادمة.

وبالرغم من تعدد وتنوع العوامل السياقية والشخصية التي تناولتها الدراسات السابقة كمحددات للازدهار في العمل وبالأخص أنماط القيادة، إلا أنه يلاحظ أن نمط القيادة الإبداعية، رغم أنه من أنماط القيادة الإيجابية، ومن أهم الآليات التي يمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد عليها في تنمية ثقافة الابتكار والإبداع المستدام لدى العاملين بها، الأمر الذي يمكنها من تلبية الاحتياجات الابتكارية لعملائها، والحفاظ على مكتسباتها في السباق نحو الاستدامة (Lin et al., 2022)، إلا أن جهود الباحثين ذات الصلة بهذا النمط من القيادة، لم تمتد بعد لبحث دوره في تحقيق الازدهار في العمل وأثر التفاعل بينهما على الأداء المستدام. وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة من خلال التقصي والتحليل إلى تعزيز الأداء المستدام في المنظمات الحكومية المصرية، من خلال الاعتماد على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل ذي أثر مباشر على الأداء المستدام، والازدهار الوظيفي كمتغير وسيط ذي أثر غير مباشر، وذلك بالتطبيق على الهيئة القومية بالبريد المصري، والتي تعد مجالاً مناسباً لتطبيق تلك الدراسة، حيث تسعى إلى تحقيق الاستدامة في الأداء من خلال تطبيق رؤية مصر ٢٠٢٣ للتنمية المستدامة.

٢- مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تمثل قضية استدامة الأداء تحدياً حقيقياً لقادة منظمات الأعمال في العصر الراهن؛ وذلك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة أعمال المنظمات المعاصرة، وبالأخص التغيرات المناخية الشديدة التي تشهدها البيئة حالياً (Amui et al., 2017; Roscoe et al., 2019; Iqbal et al., 2020). ومن جهة أخرى، تواجه المنظمات منافسة شديدة في بيئة سريعة التغير، الأمر الذي يجعل من الضروري أن يكون لدى تلك المنظمات قدرة على التكيف باستمرار مع هذه التغيرات ومحاولة استغلالها كفرص للتنمية (Marhraoui & El Manour, 2018). كما تتعرض المنظمات لضغوط كبيرة من أجل توفير موارد مالية لتحسين مزاياها الاجتماعية والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها غير الصديقة للبيئة (Contador et al., 2021). وللتوافق مع تلك التحديات والتغيرات المتسارعة، سعى العديد من قادة المنظمات إلى العمل على تبني التوجه بالاستدامة البيئية، والعمل على خفض التأثير الناتج عن أنشطة المنظمات الضارة بالبيئة مثل: عدم الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، أو التلوث البيئي الناتج عن تلك المنظمات، وكذلك عدم إعطاء الاهتمام الكافي للجانب الاجتماعي، والبعد عن التركيز على الأداء الاقتصادي وإهمال الأداء البيئي والاجتماعي (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣).

وعليه، أصبح مقياس النجاح الحقيقي لقادة منظمات القرن الحادي والعشرين هو تحقيق استدامة الأداء، وذلك لأنه يساعد المنظمات على النمو والتطور على المدى الطويل، وتحقيق الجدوى المالية، والمزايا التنافسية (Kim & Hall, 2021; Wang et al., 2021; Dey et al., 2023). وتُجمع الدراسات على أن أساليب القيادة تجاه البيئة كانت فعالة في تحفيز العاملين على السلوكيات المساندة للبيئة (Afsar et al., 2016; Robertson & Carleton, 2018). وتعد القيادة الإبداعية أحد الأنماط الإيجابية الحديثة، والتي يمكن لها أن تساعد المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المختلفة، حيث يلعب القائد الإبداعي دوراً بارزاً في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات، واستحداث نهج أو أساليب مبتكرة في العمل، واستعماله لتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة، الأمر الذي يؤدي إلى قيام العاملين بتحقيق الأهداف المحددة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Liu et al., 2021; Ariratana et al., 2019).

علاوة على ذلك، تعكس نتائج الدراسات السابقة أن القيادة عنصراً حاكماً في تحقيق الأداء المستدام (Lin et al., 2022)، وتعزيز الازدهار في العمل (Niessena et al., 2017)، وأن القادة المبدعين هم من يخلقون بيئة عمل داعمة وتحفيزية تسمح للموظفين بالنمو والازدهار (Rabiul et al., 2023)، كما أنهم يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق ومن ثم تقديم أفكار ابتكارية، مما يؤدي إلى زيادة الأداء (Iswanto et al., 2020). ورغم وجود هذه الدراسات والتي تتسم بالمحدودية، فإن الباحثين - في حدود علمهما - لم يلاحظوا وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية، تناولت طبيعة العلاقة غير المباشرة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط في منظمات حكومية بشكل عام، وفي منظمات خدمية مثل البريد بشكل خاص.

من ناحية أخرى، فإنه على الرغم من التحولات الجذرية التي يمر بها الاقتصاد المصري في القرن الحادي والعشرين من اتجاه نحو التخصصية، والانضمام إلى الاتفاقيات العالمية بشأن المحافظة على البيئة، وما يعكسه ذلك من تزايد الضغوط على الإدارة المصرية نحو ضرورة الالتزام بالمعايير البيئية الدولية، إلا أنه يوجد العديد من المؤشرات التي تدل على أن التوجه بالأداء البيئي لم يتم استيعابه وتطبيقه بواسطة العديد من المؤسسات والشركات المصرية. فقد أظهر تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بمصر بشأن كمية الانبعاث من غاز أكسيد الكربون الناتجة عن استهلاك المنتجات البترولية والغاز الطبيعي، وجود تزايد في كمية الانبعاث. ففي عام ٢٠١٥ كانت كمية الانبعاث ٢٠١,٩٦ مليون طن، وزادت في عام ٢٠١٦ إلى ٢٠٦,٢٠، وبلغت في عام ٢٠١٧ ٢٠٩,٩٦ مليون طن (تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٧)، الأمر الذي يستدعي البحث عن آليات ابتكارية تساعد في تقليل كمية الانبعاث، ومن ثم تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة. وتأييداً لما سبق، لم يلاحظ أحد الباحثين من خلال عمله بالهيئة القومية للبريد المصري لمدة عشرين عاماً، وجود جهود حقيقية لقيادات الهيئة نحو تبني الأداء المستدام في عمليات تقديم الخدمات للمواطنين - العميل الخارجي، حيث ما زالت الأنظمة الورقية هي المطبقة في أداء دولا العمل بالهيئة، كما تتمركز السلطة في يد الإدارة العليا بالهيئة، الأمر الذي يضعف قنوات التواصل بين القيادة والعاملين بالهيئة، ويقلل من فرص تقديم العاملين لأفكار جديدة ابتكارية مستدامة، كما لاحظ الباحث أيضاً أن جهود الهيئة لم تمتد

لتشمل العميل الداخلي - المورد البشري - والذي يعد العنصر الحاكم لتحقيق رضا العميل الخارجي، حيث إن أنظمة الموارد البشرية بالهيئة ما زالت تقليدية، ولم تحرص قيادات الهيئة على إيجاد أنشطة ووظائف جديدة لتحسين أعمال هيئة البريد وتحويلها إلى أنشطة خضراء صديقة للبيئة، مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومن ثم دمج أهداف الإدارة البيئية للهيئة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف، واختيار، وتدريب وتطوير، ومكافآت وحوافز، مصحوبة بتقليل الآثار البيئية إلى أدنى حد ممكن. ويؤيد ما سبق، ما توصلت إليه دراسة عبد المقصود ومرزوق (٢٠٢٣)، من ضعف توجه المنظمات الحكومية المصرية الخدمية بنمط القيادة الإبداعية. واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول: إن مشكلة الدراسة تتشمل في وجود فجوة على المستوى المعرفي والعملي تتعلق بدراسة طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام في ظل الازدهار في العمل كمتغير وسيط، ومن ثمَّ يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الآتية:

١- ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري؟

٢- هل هناك علاقة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري؟

٣- ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري؟

٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري؟

٣- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١/٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري محل الدراسة.

٢/٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري محل الدراسة.

٣/٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري محل الدراسة.

٣/٤- تحديد طبيعة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري محل الدراسة.

٤- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها على المستويين العلمي والعملي من الاعتبارات التالية:

١/٤- تتناول الدراسة ثلاثة مفاهيم وهي: القيادة الإبداعية، والازدهار في مكان العمل، والأداء المستدام، وهي من المفاهيم المعاصرة في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي تحظى باهتمام كبير على مستوى الدراسات الأجنبية. أما الدراسات العربية، فتعاني من ندرة في تناول هذه المصطلحات مجتمعة معاً في إطار فكري واحد. ومن هنا، تعد هذه الدراسة محاولة لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية في البيئة المصرية والعربية. كما تأتي هذه الدراسة استجابةً لنداء رواد مصطلح الازدهار في العمل (Spreitzer et al., 2012)، بضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية للبحث عن مسبباته وبالأخص أنماط القيادة.

٢/٤- من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الميدانية، والمتعلقة بالكشف عن نوع وقوة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها، في تزويد الإدارة العليا بالهيئة القومية للبريد المصري بالعديد من التوصيات العملية اللازمة لتحقيق الأداء المستدام، ومن ثم تمكين قيادة الهيئة القومية للبريد من تحقيق التوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

٣/٤- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه الهيئة القومية للبريد المصري التابعة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تعد من أعرق المؤسسات الخدمية والمجتمعية في تاريخ مصر القديم والمعاصر، حيث تقدم الهيئة مجموعة

متنوعة من الخدمات تتمثل في: خدمات الأحوال المدنية، والخدمات المالية، والخدمات البريدية، وخدمات توثيق الشهر العقاري، والخدمات الحكومية، وخدمات مصر الرقمية. وقد بلغ عدد المستفيدين من خدمات الهيئة ما يقارب ٢٠ مليون عميل مصري (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٣). كما تسعى الهيئة القومية للبريد المصري إلى دمج ممارسات الاستدامة بجميع الأنشطة التشغيلية للهيئة وفقاً لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

٥- الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة:

١/٥- الأداء المستدام Sustainable Performance:

يعد مصطلح الأداء المستدام من المصطلحات الحديثة في أدبيات حقل الإدارة البيئية. لذا؛ لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف شامل جامع مانع له حتى الآن. ومنذ نشأته حتى الآن، قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة له كل وفقاً لتصوراته وخلفياته الفكرية والثقافية. وفي هذا السياق، عرفه (Kantabutra 2006) على أنه أداء الأعمال التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، بينما ينظر إليه كل من (Pham & Kim 2019) على أنه توفير وإدارة بيئة أعمال صحية تأخذ في الاعتبار البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مما يسهم في حماية البيئة وتعزيز الازدهار الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية. وفي السياق نفسه، يرى كل من (Zhao & Huang 2022) أنه يتم تحقيق الأداء المستدام عندما تقوم الشركات بأنشطتها التجارية دون التأثير على جودة البيئة والمجتمع، ويعني هذا أن الشركات يمكن لها تحقيق أداء مستدام فقط، عندما تتعهد بتنفيذ عملياتها ووظائفها بطريقة لا تؤثر على جودة البيئة أو صحة عملائها. وينظر إليه عبد اللطيف وآخرون (٢٠٢٢) على أنه الأداء التنظيمي للمنظمة الذي يُراعي حاجات المنظمة وحاجات أصحاب المصلحة بالإضافة إلى استدامة الموارد التي تؤمن بقاء المنظمة في المستقبل. ومن ناحية أخرى، يعرف (Dey et al. 2023) الأداء المستدام على أنه إنجازات المنظمات فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة في ثلاثة مجالات رئيسة تتمثل في: الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه «توجه مستقبلي يتضمن قيام إدارة المنظمات بتلبية

مطالب واحتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية ولجميع الأطراف ذات الصلة بها في ثلاثة مجالات هي: الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، الأمر الذي يساهم في تعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات والمنظمات». وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام، يُجمع الباحثون (Iqbal et al., 2020; Cankaya & Sezen., 2019; Mousa & Othman, 2020; Dey et al., 2023; Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022; Alshura et al., 2023; Obeidat et al., 2023) على أنها تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسة هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. لذا؛ تمت الاستعانة بها في هذه الدراسة لقياس الأداء المستدام. وفيما يلي تعريف لكل بعد على النحو التالي:

- الأداء الاقتصادي المستدام: ويشير إلى عائد الأصول وتقليل التكاليف التنظيمية والأرباح في سياق تحسين الدخل وتعزيز حصة السوق.
- الأداء البيئي المستدام: ويشير إلى درجة قيام المنظمات بخفض المواد الضارة والاستهلاك الخطير واستخدام الموارد والطاقة بكفاءة، كما يتسع المفهوم ليشمل تقليل انبعاثات التلوث واستخدام الموارد وتوليد النفايات نتيجة للجهود المبذولة.
- الأداء الاجتماعي المستدام: ويعبر عن درجة التزام المنظمات اجتماعياً، وذلك من خلال مشاركتها في العمليات الاجتماعية مثل التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل صحية. كما يتضمن الأداء الاجتماعي المستدام دعم الرفاه العام وظروف العمل ومزايا الموظفين وتطوير المواهب والاستجابة الاجتماعية وعلاقات الموظفين.

٢/٥- الازدهار في العمل Thriving at work:

يحظى مفهوم ازدهار العاملين في العمل في السنوات العشر الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والممارسين في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Bozdogan, 2023). ويعرف البعض الازدهار في العمل على أنه الشعور بالتقدم والتطور الذاتي. لذا؛ فإنه يعد مقياساً للحكم على درجة نمو العاملين وتطورهم، كما يساعدهم على معرفة ما يقومون به في العمل، وكيف يقومون بأداء وظائفهم وتحسين ذاتهم في المدى القصير، بالإضافة إلى قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل في المدى الطويل (Spreitzer et al., 2005; Sia, 2018 & Duari). في حين ينظر البعض الآخر من الباحثين

إلى الازدهار في مكان العمل على أنه شكل من أشكال الأداء البشري الأمثل، ويتجاوز الرضا الوظيفي أو الارتباط الوظيفي، ويتم تحقيقه من خلال التفاعل المشترك للعوامل الاستباقية لبيئة عمل الفرد، حيث يشعر الأفراد بالحيوية والتعلم، ويمكن الحفاظ على ازدهارهم الخاص من خلال ثلاث طرق، وهي: الرعاية الذاتية، وإنشاء والحفاظ على علاقات عالية الجودة، وبناء المجتمع داخل وخارج المنظمة (Porath et al., 2022).

والمتبع لأدبيات الازدهار في العمل، يلحظ أن الباحثين والعلماء في حقل السلوك التنظيمي والموارد البشرية نظروا إليه من منظور التعلم والحيوية، في حين تعامل معه علماء علم النفس كعملية نفسية إيجابية تنطوي على التكيف البدني والنفسي والذاتي، ويترتب عليها نتائج إيجابية مثل: الازدهار البشري والنمو الشخصي (Shahid et al., 2021). ورغم هذا التباين في تفسير معنى مصطلح الازدهار في مكان العمل بين فروع العلم المختلفة، إلا أن العديد من الباحثين (Duari & Sia, 2018; Lezar & van der, 2023; Jiang, 2016; Porath et al., 2012; Jang et al., 2023; Cao et al., 2022) يتفقون حول التعريف الذي قدمه (Spreitzer et al., 2005)، والذي عرفه على أنه «تجربة نفسية لكل من الطاقة والنمو، حيث يشعر الأفراد بالنشاط والتطور وتجربة الزخم المستقبلي في عملهم، وحالة نفسية إيجابية تتألف من تجربة مشتركة للتعلم والحيوية في العمل»، ويتفق الباحثان مع هذا التعريف لشموليته.

وفيما يتعلق بأبعاد الازدهار في العمل، تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة (Rozkwitalaska & Basinska., 2018; Orłowski, 2018; Peens, 2017; Alwahhabi et al., 2023) أنها جميعاً تتفق على مقياس (Porath et al., 2012)، والذي يصنف أبعاد الازدهار في العمل إلى بعدين هما: الحيوية والتعلم. وقد تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لقياس الازدهار في العمل. ونعرض فيما يلي شرحاً مبسطاً لكل بعد، وذلك على النحو التالي:

- الحيوية Vitality: وتعبر عن شعور العاملين بالطاقة الإيجابية والحيوية (Porath et al., 2022)، والحماس والشغف للأشياء التي يقومون بها (Bozdogan, 2023)، وهي تمثل التجربة الممتعة للحصول على الطاقة التي يمكن الوصول إليها بسهولة بالإضافة إلى شعور الفرد بأنه كائن حي (Spreitzer et al., 2005).

- التعلم Learning: ويشير إلى تعلم الفرد مهارات ومعارف جديدة تساعده في تطوير قدراته وثقته بنفسه (Porath et al., 2022)، كما تعبر عن اكتساب وتطبيق الفرد للمعرفة والمهارات الجديد التي تساعده في تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (Spreitzer et al., 2005).

٣/٥- القيادة الإبداعية Creative leadership:

تعددت رؤى الباحثين حول تعريف القيادة الإبداعية، ويرجع ذلك لتعدد مدارسهم العلمية وخلفياتهم النظرية. ومن التعريفات المبكرة للقيادة الإبداعية، تعريف (Basadur (2004، والذي عرفها بأنها «عملية مشتركة لقيادة البشر، وتحديد المشكلات، وإيجاد طرق لحلها وتنفيذها، وتتطلب كل عملية استخدامًا مناسبًا للغة واتصالًا جيدًا لنشر أفكار القادة بكفاءة وفعالية لأتباعهم». وفي تعريف مبسط، عرفها كل من (Mainemelis & Epitropaki (2015 على أنها «قيادة الآخرين لتحقيق نتيجة إبداعية». وفي السياق نفسه، عرف العوض (٢٠١٨) القيادة الإبداعية بأنها «القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، وبأفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة، ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة وتطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة، تبذل في إنجاز التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق هدف الشركة المنشود».

ومن منظور آخر، يرى جويلي وإبراهيم (٢٠١٩) أن القيادة الإبداعية هي «إدارة عقول الأفراد وتنجيز طاقاتهم الإبداعية والتعبير عن آمالهم وطموحاتهم بطرق مميزة مع حل مشكلات العمل بالدقة والإتقان». كما عرفها (Ruiz-Mills (2019 بأنها «القدرة على استخدام الخيال والابتكار لتحديد وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف جديد أو اتجاه جديد. وفي السياق نفسه، عرف كل من (Nwachukwu & VU (2020 القيادة الإبداعية بأنها «القدرة على التأثير وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف واتجاه جديد، حيث يوفر القادة الإبداعيون الإجابات على الأسئلة حول لماذا وكيف وماذا يجب على المتابعين فعله أو عدم فعله». ومن منظور العمليات، عرف (Gheerawo et al. (2020

القيادة الإبداعية بأنها «مجموعة من العمليات التي يمنح فيها القادة الفرصة الكاملة لإبداع المنظمة وأعضائها عند تخطيط نماذج الأعمال، وإدارة التحول، وتصميم بيئة العمل والتعامل مع العلاقات، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب الإبداعية في ابتكار المنتجات والخدمات». وينظر (Suhonosov et al. (2021 إلى القيادة الإبداعية على أنها «قدرة الفرد على قيادة وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف مهمة، وتنفيذ مفاهيم ومشاريع إبداعية، مع استخدام استراتيجيات وتقنيات وأدوات مبتكرة. ومن منظور المهارات، عرف (Al-Ta (2022 القيادة الإبداعية بأنها «مهارة حاسمة لتحقيق أداء عالٍ، ويتمتع القائد الإبداعي الفعال بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية تحفز العاملين، وتمكنه من اتخاذ القرارات والاستمتاع بمهارات اتصال عالية داخل الفريق، مما يحقق التفوق التنظيمي». وعرفها كل من (Wang & wang (2022 بأنها «القدرة على تحفيز وتوجيه وتنسيق وتمكين الأفراد لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والإبداع، وذلك من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والقيمة، وتقديم الحلول للمشكلات، وتحقيق التميز، وأيضاً تعزيز العلاقة المتبادلة بين القادة وأتباعهم، مع التركيز على تحقيق الأهداف المشتركة. ومن منظور آخر، عرف (Fuller (2022 القيادة الإبداعية بأنها «القيادة التي تسعى لتمكين وتشجيع القوى العاملة، وبالتالي تنتج بيئة إيجابية ومبدعة يزدهر فيها العمال». ومن منظور سمات القائد المبدع، يتفق كل من (Burden (2023 و (Salman & Auso (2022 في تعريفهم للقيادة الإبداعية بأنها «القيادة التي تكون حساسة للمشاكل، وماهرة في التعامل مع الصعوبات، ومبتكرة في العمليات، ومرنة في مواجهة التغيير».

وخلاصة القول: إن مصطلح القيادة الإبداعية يعبر عن قدرة القائد على اكتشاف المشكلات التي تعترض العمل، وتقديم أفكار ومقترحات وحلول ومفاهيم إبداعية جديدة تتسم بالأصالة والمعاصرة، وتساهم في حل تلك المشكلات أو في تطوير منتجات/ أو خدمات المنظمات، كما تعني قدرة القائد على المرونة في التفكير وتوفير بيئة عمل إيجابية تساهم في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين.

ونظراً لتباين آراء الباحثين حول معنى القيادة الإبداعية، فقد تباينت آراؤهم حول أبعادها. حيث يرى بعض الباحثين (إسماعيل، ٢٠٢٢؛ خميس، ٢٠٢٠؛ عيسى، ٢٠١٩؛ الحسين، ٢٠١٨؛ Al-Ta, 2022) أنها تشتمل على أربعة أبعاد هي: الأصالة، والمرونة،

والطلاقة، والحساسية للمشكلات. إلا أن هذا التصنيف لأبعاد القيادة الإبداعية هو نفس تصنيف أبعاد عملية الإبداع. لذا؛ فإن أصحاب هذا الرأي يعتبرون العملية الإبداعية عبارة عن مجموعة من المراحل يقوم بها الموظف أو القائد. ويرى فريق آخر من الباحثين (العثيم، ٢٠٢٣؛ كامل، ٢٠١٨؛ عبد المقصود، ٢٠٢٣؛ الخولي، ٢٠٢٢؛ Aljubair, 2022; Ibrahim & Noor, 2023) أن هناك اختلافاً بين العملية الإبداعية والقيادة الإبداعية. لذا؛ قاموا بإضافة بُعد المثابرة إلى الأربعة أبعاد السابقة، وبذلك تكون أبعاد القيادة الإبداعية خمسة تتمثل في: الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمثابرة. ويحظى هذا التصنيف بقبول واسع من قبل الباحثين. لذا؛ تمت الاستعانة به في هذه الدراسة. وفيما يلي شرح لمعنى كل بعد من تلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:** وفقاً لـ (Burden, 2023)، تعني حساسية استقبال ومراقبة المشاكل، أي إنها قدرة القائد على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها. فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في المواقف المختلفة. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بها القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط بيئة عمل الفرد، وإعادة توظيفها واستعمالها (العثيم، ٢٠٢٣).

- **الأصالة Originality:** وتعبر عن القدرة على إنتاج حلول جديدة، كأفكار غير مألوفة وغير تقليدية (Burden, 2023). والقائد المبدع يستطيع توليد أفكار جديدة أو نادرة أو مدهشة لم يسبقه إليها أحد، أي يقوم بإنتاج شيء ما غير مألوف بالنسبة للآخرين. ويوصف القائد ذو الأصالة المرتفعة بأنه يستطيع الابتعاد عن المألوف والشائع ويدرك العلاقات، ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون.

- **الطلاقة Fluency:** وتشير إلى تحرير العقل والقدرة على تحفيز التفكير لتوليد العديد من الأفكار البديلة والإبداعية، أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة المبتكرة (Burden, 2023). وتعني طلاقة القيادة طلاقة المعاني أو الأفكار، والمتمثلة في تقديم أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وطلاقة التعبير وتتمثل في القدرة على سرعة صياغة الأفكار والتعبير عنها في أي موقف (عبد المقصود، ٢٠٢٣).

- **المرونة Flexibility:** وتعني قدرة القيادة على التكيف السريع والتحول والانتقال في التفكير إلى اتجاهات متعددة ومتنوعة، والقدرة على تغيير حالة العقل وفقاً للوضع المتغير (Burden, 2023). ويؤكد الخولي (٢٠٢٢) على ضرورة أن يتصف القائد الإبداعي بالمرونة الكافية في أفكاره وأرائه؛ لأن ذلك يساهم في زيادة قدرته على إيجاد العديد من البدائل المتاحة في أكثر من اتجاه، ويعمل على إنتاج أفكار تتصف بالإبداعية، ويمتلك السرعة في إعادة هيكلة المعلومات لتناسب مع المواقف المستجدة.
- **المثابرة Perseverance:** وتشير إلى قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٍ وصبر، وبذلك يكون القائد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة، قائداً كفئاً، قادراً على التحكم فيما يحدث، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب، من خلال العمل الذي يقوم به (سلطان، ٢٠١٨).

٤/٥- القيادة الإبداعية والازدهار في العمل:

منذ ظهور مصطلح القيادة الإبداعية وحتى الآن وهو يحظى باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين للوقوف على محدداته ونتائجه. وبالنسبة لنتائجه، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود بعض الجهود البحثية التي حاولت بحث طبيعة العلاقة بين بعض أنماط القيادة الإيجابية والازدهار في العمل. وفي هذا السياق، أشارت نتائج دراسة Hildenbrand et al. (2018) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الازدهار في العمل، في حين أشارت نتائج دراسة Zhang et al. (2020) إلى أن القيادة الفاضلة تمتلك تأثيراً معنوياً على الازدهار في العمل. وفي السياق نفسه، توصلت دراسة Mortier (2016) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأصيلة على الازدهار في العمل. كما توصلت دراسة كل من Jang et al. (2023) إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير معنوي على الازدهار في العمل. وأشارت نتائج دراسة Guo & Hu (2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين نمطي القيادة الأخلاقية والقيادة الوسطية والازدهار في العمل، بينما توصلت دراسة Suryani et al. (2023) إلى أن القيادة الشاملة لها تأثير معنوي مباشر على الازدهار

في العمل. أما دراسة عجيل (٢٠٢٢)، فتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على الازدهار في العمل. كما توصلت دراسة علي (٢٠٢٤) إلى وجود علاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، يتوقع الباحثان أن تكون هناك علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل. لذا؛ يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها والازدهار في العمل، من وجهة نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

٥/٥- القيادة الإبداعية والأداء المستدام:

يُعد دور القادة في تعزيز الإبداع أمراً بالغ الأهمية لنجاح منظمات الأعمال المعاصرة، وذلك في ظل الاقتصاد المعرفي. وفي هذا السياق، تعد القيادة الإبداعية مصدر إلهام لابتكار العاملين، وأداة لترسيخ ثقافة تشجع التفكير الإبداعي بين أعضاء الفريق وتبنيها وتطبيقها (Amabile & Khair, 2008). ووفقاً لذلك، تجمع الدراسات السابقة على أن أسلوب القيادة في المنظمات يعد أحد المقدمات الرئيسة لتبني سلوكيات الأداء المستدام (Afsar et al., 2016; Wang et al., 2021). ويؤيد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Chen et al., 2016) من وجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية على إبداع الموظف، وأن العلاقة المتبادلة بين القائد وتابعيه تتوسط العلاقة بين القيادة الإبداعية وإبداع الموظف. كما توصلت دراسة (Robertson & Carleton, 2018) إلى أن القيادة التحويلية البيئية تعزز سلوكيات الابتكار البيئي. وأشارت نتائج دراسة (Pham & kim, 2019) إلى أن للكفاءات القيادية دوراً حاكماً في تحقيق الأداء المستدام. كما توصلت دراسة (Iqbal et al., 2020) إلى أن القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام. أما دراسة (Dey et al., 2023)، فتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء المستدام، بينما توصلت دراسة (Zhao & Huang, 2022) إلى وجود علاقة

إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المستدام. وأشارت دراسة العويسات (٢٠٢٣) إلى أن للقيادة الأصيلة دوراً إيجابياً في تحقيق الأداء المستدام. ووفقاً للنتائج السابقة، توصلت دراسة (Huo et al. (2023 إلى أن القيادة المسؤولة تسهم في تحقيق الأداء المستدام. وفي السياق نفسه، أشارت نتائج دراسة بن غالية (٢٠٢٤) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن أنماط القيادة الإيجابية تسهم في تحقيق الأداء المستدام. لذا؛ يتوقع الباحثان وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام. وعليه، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثاني: توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها والأداء المستدام، من وجهة نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

٦/٥- الازدهار في العمل والأداء المستدام:

تعددت الدراسات التي بحثت نواتج شعور العاملين بالازدهار في مكان العمل. وبالرغم من ذلك، توجد ندرة شديدة في الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت احتمالية أن يكون الأداء المستدام أحد نواتج الازدهار في العمل. ففي دراسة قام بها (Spreitzer et al. (2012 تم التوصل إلى أن الازدهار في العمل يعزز الأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسة (Lyndon et al. (2018 إلى أن الازدهار في العمل يؤثر في السلوك الابتكاري للعاملين. ومن الدراسات المحدودة التي ربطت بين أبعاد الازدهار في العمل والأداء المستدام، دراسة (De Jonge & Peeters (2019 التي أشارت إلى أن بُعد حيوية الموظف - أحد أبعاد الازدهار في العمل - هو عامل رئيس في تحقيق الأداء المستدام؛ لأنه يساعد الموظفين على البقاء متحمسين وأكثر تركيزاً ومرونة في مواجهة التحديات والضغوط. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (Sun et al. (2022 إلى وجود علاقة إيجابية بين حيوية العاملين والأداء المستدام. وخلصت دراسة (Fu et al. (2023 إلى تعلم العاملين وعدم تعلم العاملين - أحد أبعاد الازدهار في العمل - يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين للقدرة الرقمية للمؤسسة وأدائها المستدام.

وبناءً على ما سبق، يتوقع الباحثان وجود علاقة معنوية مباشرة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام. لذا؛ يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثالث: توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

٧/٥- القيادة الإبداعية والازدهار في العمل والأداء المستدام:

تلعب القيادة بشكل عام دوراً مهماً في تحقيق الأداء المستدام، حيث يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق الأداء المستدام على الممارسات القيادية في المنظمات (Pham & kim, ٢٠٢٣). ويسهم القادة الإبداعيون بسماتهم الشخصية المميزة في تكوين أفكار ملهمة بين مرؤوسيههم لكسب احترامهم وولائهم، وتشجيع التفكير الإبداعي من خلال تحفيز المرؤوسين للتعبير عن آرائهم وخلق الشغف بتوليد أفكار ومبادرات بيئية جديدة (Gong et al., 2009). وتجمع نتائج العديد من الدراسات على أن لسلوكيات القيادة دوراً في تعزيز الازدهار في العمل (Niessen et al., 2017; Guo & Hu, 2022; Jang, 2023; Rabiul et al., 2023). ومن جهة أخرى، أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زادت درجة ازدهار العاملين ساعد ذلك المنظمات على تحقيق معدلات عالية من الأداء المستدام (De Jonge & Peeters, 2019; Sun et al., 2022; Fu et al., 2023).

وعليه، يتوقع الباحثان وجود تأثيرات مباشرة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل والأداء المستدام.

وبالنسبة للتأثيرات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، تقدم نتائج بعض الدراسات السابقة والمحدودة جداً في هذا الاتجاه، دعماً تجريبياً جزئياً لتوقع توسيط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام. وفي هذا السياق، توصلت دراسة (Abid & Zahra, 2015) إلى أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك العمل المبتكر ودوران العمل. كما أظهرت نتائج دراسة (Niessen et al., 2017) أن الإرهاق العاطفي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة

التحويلية والازدهار في العمل. كما أكدت دراسة (Walumbw et al. (2018 على أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والصحة الإيجابية والأداء العام للمنظمة. وبينت نتائج دراسة (Heyns et al. (2021 أن دعم المشرف يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل. كما توصلت دراسة (Liu et al. (2021 إلى أن القيادة الإبداعية تؤثر على سلوك العاملين الإبداعي في مكان العمل على المستوى الفردي ومستوى الفريق من خلال التركيز التنظيمي والازدهار. وكشفت نتائج دراسة (Rabiul et al. (2023 عن وجود دور وساطة جزئي للازدهار في العمل بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة الخادمة وبين الارتباط بالعمل.

وعلى المستوى النظري، فإنه على الرغم من وجهة الافتراض القائل بأن القيادة الإبداعية يمكن أن تسهم في تحقيق الأداء المستدام، يُعد القائد الإبداعي مصدر قدوة للعاملين في مجال الابتكار والإبداع. وفي الوقت نفسه، يقوم بتحفيز العاملين على ابتكار أفكار جديدة تسهم في تحقيق الأداء المستدام من خلال نشر ثقافة الابتكار في المنظمات. إلا أن تواجد الازدهار في العمل كظرف اتجاهي يحيط بتلك العلاقة، يمكن أن يعزز من قوة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المستدام. فالعاملون الذين يمتلكون درجة عالية من الازدهار في العمل، يشعرون بدرجة عالية من التوازن في علاقة التبادل الاجتماعي بينهم وبين قادة منظماتهم، نتيجة لشعورهم بحسن تعامل القادة معهم، وقيامهم بتحفيزهم وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، ومساعدتهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات من خلال المشاركة والنقاش والحوار وتبادل الآراء، وهذا الاعتقاد ربما يجعلهم يدركون أن ما قدموه من جهود ومساهمات يقلّ عما حصلوا عليه من نتائج. ومن أجل استعادة التوازن بين ما قدموه وما حصلوا عليه، يقومون ببذل مزيد من الجهد وتقديم العديد من الأفكار والمقترحات الابتكارية لتطوير وتحسين الأداء البيئي في المنظمات التي يعملون بها.

واستناداً إلى المناقشة النظرية والتجريبية السابقة، يمكن صياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الرابع: توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام في ظل الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

٨/٥- الفجوة البحثية ونموذج الدراسة المقترح:

- يعد أسلوب القيادة محدداً رئيساً لسلوك العاملين في المنظمات، وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة هذا الادعاء؛ حيث توصلت نتائجها إلى أن للقيادة الإبداعية تأثيراً إيجابياً على رفاهية العاملين (Roos, 2016; Heyns et al., 2021)، وتعزيز التفكير الإبداعي (Suhonosov et al., 2021)، وتنمية السلوك الابتكاري للعاملين (Ghosh, 2016; Zhang et al., 2020; Ye et al., 2022). إلا أن جهود الباحثين لم تمتد بعد لبحث آلية القيادة الإبداعية كأحد العوامل الخارجية في تعزيز شعور العاملين بالازدهار في مكان العمل - دافع داخلي. لذا؛ تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية، وفتح مجالات بحثية جديدة أمام الباحثين تتعلق بالتحقق من دور نظرية القيادة الإبداعية في تحقيق استدامة المنظمات والميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة.

- تجمع العديد من الدراسات (Pham & kim, 2019; Iqbal et al, 2020; Dai et al., 2022;) على أن أساليب القيادة تعد أحد الآليات السياقية لتعزيز الأداء المستدام. كما تؤكد نتائج العديد من الدراسات التطبيقية على أن هناك تأثيراً معنوياً للعديد من أنماط القيادة الإيجابية مثل: القيادة التحويلية، القيادة التحويلية البيئية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الوسيطة، القيادة التمكينية، القيادة الداعمة، القيادة التوجيهية، القيادة البيئية، القيادة الأصيلة، والقيادة المعتدلة في تعزيز الأداء المستدام (Jiang, 2016; Li et al., 2016; Shahid et al., 2021; Guo & Hu, 2022; Jang et al., 2023; Goodrich, 2021; Alwahhabi et al., 2023; Rabiul et al., 2023). ورغم تعدد تلك الدراسات، لا توجد دراسة واحدة على المستوى الأجنبي والعربي - في حدود علم الباحثين، بحثت دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المستدام، على الرغم من منطقية العلاقة بينهما. لذا؛ تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية، وفتح آفاق بحثية جديدة لبحث أي أنماط القيادة الإيجابية يعد أكثر الآليات فعالية في تعزيز الأداء المستدام للمنظمات المصرية.

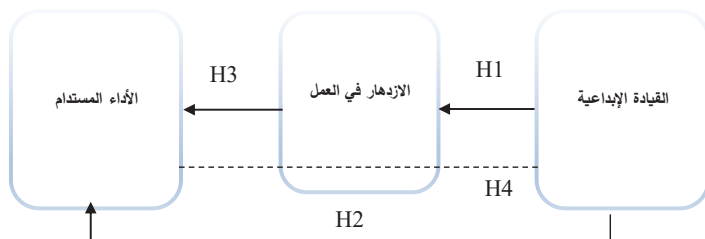
- تعد الموارد البشرية عاملاً رئيساً في تنفيذ السياسات والممارسات الخضراء، وتعزيز الأداء المستدام وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة. وبالرغم من ذلك، توجد ندرة شديدة في الدراسات التي بحثت دور ازدهار العاملين في مكان العمل في تعزيز الأداء المستدام بالمنظمات.

- هناك مسببات للازدهار في العمل تتمثل في: المعرفة والتأثير الإيجابي، الدعم والثقة، أسلوب القيادة، سلوكيات العمل، الاستقلالية الوظيفية. وله نتائج أيضاً تتمثل في: زيادة الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الصحة الذاتية، زيادة رفاهية العاملين، تحسين الصحة الذاتية، زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة السلوك الابتكاري والاستباقي، تقليل معدلات الاحتراق الوظيفي، وتقليل معدل الغياب. وبالرغم من تعدد تلك الدراسات، يوصي رواد حقل الازدهار في العمل (Spreitzer et al. (2005، بضرورة إجراء مزيد من البحوث حول مسببات ونتائج الازدهار في العمل. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة استجابةً لهذا النداء، ومن المتوقع أن تسهم نتائجها في فتح آفاق معرفية جديدة للوصول إلى نموذج متكامل للازدهار في العمل.

- بالرغم من كثرة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية، والازدهار في العمل، والأداء المستدام كل على حدة، لا توجد دراسة واحدة على المستويين الأجنبي والعربي، جمعت بين المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة معاً. ومن جهة أخرى، لا توجد دراسة واحدة تناولت من خلال التقصي والتحليل شرح دور الازدهار في العمل كآلية وسيطة محتملة تدعم العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام. لذا؛ تمثل الدراسة الحالية محاولة لسد هذه الفجوة البحثية.

- طبقت معظم الدراسات التي أجريت على المستويين العربي والأجنبي في موضوع الأداء المستدام في منظمات صناعية وخدمية خاصة، إلا أن هناك ندرة شديدة في الدراسات التي تناولت سبيل تفعيل الأداء المستدام في المؤسسات الحكومية بصفة عامة، والمصرية بصفة خاصة، من خلال آلية الازدهار في العمل والقيادة الإبداعية. لذا؛ تعد هذه الدراسة إضافة للمعرفة النظرية والتطبيقية المتاحة حول أدبيات الأداء المستدام في البيئة المصرية والتي تتسم بالمحدودية.

- بناءً على ما سبق، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، الازدهار في العمل، الأداء المستدام)، كما هو موضح في الشكل رقم (١).



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

٦- منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة كلاً من أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات. وفيما يلي شرح لتلك العناصر.

٦/١- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:

تطلب إعداد هذه الدراسة نوعين من البيانات، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١/١/٦- البيانات الثانوية: وهي مجموعة من البيانات ذات الصلة بالإطار الفكري لمتغيرات الدراسة، وبلورة وبناء مشكلة وأهداف وفروض الدراسة، بالإضافة إلى بيانات عن مجتمع وعينة الدراسة. وتم الحصول على تلك البيانات من خلال الاطلاع على الدوريات والمجلات والرسائل العلمية والمؤتمرات والأبحاث المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، سواء باللغة العربية أو الأجنبية. كما تم الاطلاع على التقارير الصادرة عن إدارة الموارد البشرية بالهيئة القومية للبريد المصري والمتعلقة بأعداد العاملين بها.

٢/١/٦- البيانات الأولية: وتتمثل في التعرف على نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل، كذلك التعرف على نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام، والتعرف على طبيعة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من القيادة الإبداعية والأداء المستدام. وتم الحصول عليها بالاعتماد على قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض في ضوء بعض الدراسات السابقة، وتم توجيهها إلى عينة الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية.

٢/٦- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها وفروضها، تشتمل هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات هي: القيادة الإبداعية، والازدهار في العمل، والأداء المستدام. وفيما يلي بيان لأسلوب قياس كل متغير، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٦- القيادة الإبداعية (المتغير المستقل): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس القيادة الإبداعية في الدراسات السابقة، تم الاعتماد على مقياس يتضمن خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المثابرة. وقد تم الاعتماد عليه دون غيره؛ نظراً لاعتماد أغلب الدراسات العربية والأجنبية عليه. على سبيل المثال (آل حسين، ٢٠١٨؛ عيسى، ٢٠١٩؛ خميس، ٢٠٢٠؛ إسماعيل، ٢٠٢٢؛ الخولي، ٢٠٢٢؛ عبد المقصود، ٢٠٢٣؛ Al-Ta, 2022; Aljubair, 2022). وتم تعديل بعض العبارات حتى تتماشى مع طبيعة عمل الهيئة القومية للبريد. وقد تضمن المقياس عدد (٢٥) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة، ومثلت كل خمس عبارات بُعداً من أبعاد القيادة الإبداعية.

٢/٢/٦- الازدهار في العمل (المتغير الوسيط): تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على المقياس الذي أعده (Porath et al. (2012 واستخدمته العديد من الدراسات العربية والأجنبية (Peens., 2018; Rhodes., 2018; Orlowski, 2018; Alwahabi et al., 2023; 2017، إبراهيم، ٢٠١٧؛ الزياي، ٢٠٢٢)؛ نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات. ويتضمن هذا المقياس (١٠) عبارات موزعة على بعدي المقياس وهما: بُعد الحيوية (٥) عبارات، و بُعد التعلم (٥) عبارات.

٣/٢/٦- الأداء المستدام (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير، بالاعتماد على مقياس (Iqbal et al., 2020)؛ حيث اعتمدت عليه أغلب الدراسات السابقة (Mousa & Othman, 2020, Dey et al., 2023, Kafetzopoulos & Gotzamari, 2023; Obeidat et al., 2023; Alshura et al., 2022؛ العولقي، ٢٠٢١؛ السجاري، ٢٠٢٢)، وذلك نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويشتمل المقياس على (١٥) عبارة موزعة على أبعاده الثلاثة وهي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، بواقع خمس عبارات لكل بعد.

وتم قياس اتجاهات المستقصى منهم نحو القيادة الإبداعية، والازدهار في العمل، والأداء المستدام، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/ عدم الموافقة، والذي تتراوح درجاته من موافق بشدة (٥) إلى غير موافق بشدة (١)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف (٣).

٣/٦- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بقطاعي بريد وسط وغرب الدلتا التابعين للهيئة القومية للبريد. ووفقاً لبيانات شئون العاملين بالهيئة القومية للبريد يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع (١٠٢٦٥). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الأولية المطلوبة للدراسة، وبلغ حجم العينة (٣٧٠) مفردة، تم حسابها في ضوء بعض الافتراضات (ريان، ٢٠٠٢)، والتي تمثلت في أن عدد مجتمع الدراسة (١٠٢٦٥) مفردة، ونسبة الخطأ المسموح به عند مستوى معنوية ٥٪، وأن معامل الثقة ٩٥٪. إلا أنه قد تقرر زيادة حجم العينة إلى (٤٠٠) مفردة بغرض تحقيق معدلات عالية للاستجابة عند جمع البيانات. وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة، فإنها تمثلت في أسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل إدارة عامة. وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بقطاعي بريد وسط وغرب الدلتا بغض النظر عن طبيعة عمله. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة وذلك على النحو التالي.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للإدارات العامة التابعة لقطاعي بريد وسط وغرب الدلتا

بيان	عدد العاملين	الوزن النسبي
الإدارة العامة لبريد القليوبية	١٦١١	١٥,٦٩٪
الإدارة العامة لبريد جنوب المنوفية	١٠٩٦	١٠,٦٧٪
الإدارة العامة لبريد شمال المنوفية	١٢٩٤	١٢,٦١٪
الإدارة العامة لبريد الغربية	١٠٩٥	١٠,٦٧٪
الإدارة العامة لبريد المحلة الكبرى	٥٨٨	٥,٧٣٪

بيان	عدد العاملين	الوزن النسبي
الإدارة العامة لمنطقة بريد الإسكندرية	١٦١٨	١٥,٧٦%
الإدارة العامة لمنطقة بريد البحيرة	١٩٤٢	١٨,٩٢%
الإدارة العامة لمنطقة بريد برج العرب	٥٩٢	٥,٧٧%
الإدارة العامة لمنطقة بريد مطروح	٤٢٩	٤,١٨%
الإجمالي	١٠٢٦٥	١٠٠%

المصدر: شؤون العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، ٢٠٢٣م.

وقد تنوعت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (٧٢,١٤%) بعدد ٢٣٣، و ٩٠ للإناث بنسبة (٢٧,٨٦%). كما تباينت عينة الدراسة، وفقاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس (٥٣,٢٤%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (٢١,٣٥%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا (١٤,٥٩%)، وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (٧,٨٥%)، في حين بلغ نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدكتوراه (٢,٩٧%). كما اختلفت نسبة الاستجابة للمفردات داخل عينة الدراسة وفقاً لمتغير خبرة العاملين. حيث بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح نسبة خبرتهم بالعمل من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (٤٧,٦٤%)، بينما حصل العاملون ذوو الخبرة الأقل من ١٠ سنوات على نسبة قدرها (٣٣,٣٥%)، وبلغت نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (١١,٤٠%)، ونسبة العاملين ذوو الخبرة لأكثر من ٣٠ سنة (٧,٦١%).

٤/٦- أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

أداة الدراسة هي الاستبيان، وقد تم إعدادها لجمع بيانات الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة، وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات الدراسة، واشتملت القائمة على عدد خمس صفحات، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وتوضيح الهدف منها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء. أما الصفحات الأخرى، فقد اشتملت على سؤلين، يتضمن السؤال الأول أسئلة متعددة الإجابات تتضمن المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث: النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، بينما اشتمل السؤال الثاني على العبارات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة، القيادة الإبداعية (٢٥ عبارة)، متغير الازدهار في العمل (١٠ عبارات)، والأداء المستدام (١٥ عبارة). وتم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة عن طريق الزيارة القصيرة لتسليم قائمة

الأسئلة باليد، وذلك بعد شرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه للمستقصى منهم. وبعد ذلك، تم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين لهم، وبعد فترة تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وهذه الطريقة ربما تكون هي الأنسب لطبيعة مجتمع الدراسة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة شهرين سبتمبر وأكتوبر ٢٠٢٤م، وأسفرت هذه العملية عن جمع ٣٢٣ استمارة، وبذلك تكون استجابة أفراد عينة الدراسة (٨٠,٧٥٪)، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

٥/٦- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وطبيعة بياناتها، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجها واختبار فروضها، وتمثلت هذه الأساليب في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف متغيرات الدراسة، وأسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، وذلك بهدف التحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس الدراسة. وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب، نظراً لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، لقياس نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية، والازدهار في العمل، والأداء المستدام بشكل إجمالي، كما تمت الاستعانة بنماذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (AMOS Version 25)، المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25)، لاختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل والأداء المستدام، والتحقق من صحة نموذج الدراسة وفرضياتها.

٦/٦- تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، تم تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة، عن طريق عرض قائمة الاستقصاء على عدد ٣٧ مفردة من العاملين بمجتمع الدراسة الميدانية، وتم تحليل نتائج قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ. ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج هذا الأسلوب.

جدول رقم (٢)

تقييم صدق وثبات التقارب لمقاييس الدراسة

تقييم صدق التقارب		الصدق الذاتي	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		المتغير/البعد
متوسط التباين المستخرج (AVE)	معاملات التحميل الخارجية	الجذر التربيعي لمعمل ألفا	معامل الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	
٠,٦٨٩	٠,٨٣٩-٠,٧٥٦	٠,٩٥٥	٠,٩١٦	٠,٩١٣	الحساسية للمشكلات
٠,٧١١	٠,٨٥٦-٠,٧٦٤	٠,٩٥٩	٠,٩٢٤	٠,٩٢٠	الأصالة
٠,٧٨٥	٠,٩١٠-٠,٧٧١	٠,٩٥٢	٠,٩٠٩	٠,٩٠٧	الطلاقة
٠,٦٩٠	٠,٨٥٣-٠,٧٤٩	٠,٩٤١	٠,٨٩٩	٠,٨٨٦	المرونة
٠,٦٨٥	٠,٨٤٩-٠,٧٢١	٠,٩٥٢	٠,٧٠٩	٠,٩٠٦	المثابرة
٠,٦٢٢	-	٠,٩٨٧	٠,٩٧٦	٠,٩٧٥	إجمالي القيادة الإبداعية
٠,٦٤٤	٠,٩٠٨-٠,٥٧٦	٠,٩١٣	٠,٨٧١	٠,٨٣٤	الحيوية
٠,٥٦٢	٠,٧٣٩-٠,٥٦٩	٠,٩٢١	٠,٨٥٨	٠,٨٤٩	التعلم
٠,٥١٣	-	٠,٩٤٩	٠,٨٨٥	٠,٩٠١	إجمالي الازدهار في العمل
٠,٩١٠	٠,٩٤٦-٠,٧٩٨	٠,٩٦٥	٠,٩٢٨	٠,٩٣٢	الاستدامة البيئية
٠,٨١٣	٠,٨١٥-٠,٧٢٤	٠,٩٣٨	٠,٨٧٢	٠,٨٨٠	الاستدامة الاجتماعية
٠,٩١٣	٠,٦٩٧-٠,٥٧٤	٠,٩٤٩	٠,٨٨١	٠,٩٠٢	الاستدامة الاقتصادية
٠,٦١٤	-	٠,٩٧٧	٠,٩٥٥	٠,٩٥٥	إجمالي الأداء المستدام
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	Goodness of fit index (GFI)	Root mean square error of approximation (RMSEA)	Tucker-Lewis Index (TLI)	Comparative Fit Index (CFI)	المؤشرات المقياس
٠,٩١٥	٠,٩٩١	٠,٠٤٩	٠,٩٥٤	٠,٩٦٢	القيادة الإبداعية
٠,٩٦٢	٠,٩٩٠	٠,٠٤	٠,٩٥٢	٠,٩٦٠	الازدهار في العمل
٠,٩١٨	٠,٩٩٨	٠,٠٥٧	٠,٩٣٠	٠,٩٥٧	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجذر التربيعي لمعمل ألفا (الصدق الذاتي) قد سجل معاملات صدق مرتفعة للمقاييس الثلاثة، وبالتالي تشير النتائج إلى وجود ملاءمة في الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في المقاييس الثلاثة، ويؤكد صدق التقارب، ونتائج الصدق الذاتي، حيث توضح قيم معاملات التحميل الخارجية والتي تبين مقدار ما يفسره كل بُعد من تباين في كل عبارة من العبارات التي تقيس هذا البعد، والتي يجب ألا تقل عن (0,60) (Hair et al., 2017). وتشير قيم معاملات التحميل في الجدول السابق الحصول على القيم المقبولة لمقاييس الدراسة. كما يتضح من الجدول أن متوسط التباين المستخرج لكل بُعد Average Variance Extracted (AVE) والذي يشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات المقياس مع بعضها بعضاً عند قياس نفس البعد أو المتغير، وتُعد قيمة هذا المتوسط مقبولة إذا زادت عن 0,50 (Hair et al., 2017). كما تشير نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن جميع قيم (AVE) لكل متغير أو بُعد مقبولة، وهذا يدل على أن مقاييس الدراسة تتصف بدرجة عالية من صدق التقارب. ويتضح من الجدول أن مؤشرات المطابقة للمقاييس الثلاثة تقع ضمن الحد المقبول، مما يشير إلى جودة النماذج الثلاثة، وأن العبارات التي تضمنتها الثلاثة نماذج للقياس تقيس ما أعدت من أجله.

وللتأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتُعد قيمة أي معامل منهما مقبولة إذا تراوحت بين (0,70، 0,90)، (Hair et al., 2017). وبالنظر في النتائج الواردة في الجدول رقم (٢)، نجد أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ (α) ومعامل الثبات المركب (CR) مقبولة. وفي ضوء تلك النتائج يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة الحالية.

٧- نتائج الدراسة:

١/٧- مؤشرات مبدئية:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة، يمكن تقديم بعض المؤشرات المبدئية لنتائجها، والمتمثلة في الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٣).

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الحساسية للمشكلات	الأصالة	الطلاقة	المرونة	المثابرة	الازدهار في العمل	الأداء المستدام
الحساسية للمشكلات	٣,٥١٨	٠,٨٣٦	٪٢٣,٦٧	٠,٨٣٠						
الأصالة	٣,٥٧٢	٠,٨٣٤	٪٢٣,٣٥	**٠,٨٢٧	٠,٨٤٣					
الطلاقة	٣,٥٧	٠,٨٥٣	٪٢٣,١٠	**٠,٨٢٤	**٠,٨٤٠	٠,٨٨٦				
المرونة	٣,٦٧٦	٠,٨٢٥	٪٢٢,٤٩	**٠,٧٧٩	**٠,٨٢٥	**٠,٨٨٠	٠,٨٣٠			
المثابرة	٣,٨٥	٠,٨٥٢	٪٢٢,١٢	**٠,٧٥٨	**٠,٧٥٨	**٠,٨٢٢	**٠,٨٢٨	٠,٨٢٧		
الازدهار في العمل	٣,٦١	٠,٤٦٢	٪١٥,٠٥	**٠,٢٩٦	**٠,٢٦٤	**٠,٣٣٩	**٠,٣٠٩	**٠,١٩٢	٠,٧١٦	
الأداء المستدام	٣,٧١	٠,٦٧٢	٪١٨,١١	**٠,٦٢٤	**٠,٦٦٢	**٠,٦٨٧	**٠,٧١١	**٠,٧٢٥	*٠,٤٨١	٠,٧٨٣

** معنوي عند مستوى معنوية ١٪.

* معنوي عند مستوى معنوية ٥٪.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- قيم القطر الرئيس يمثل الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE).
 - تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، وتم تحديد مستويات الدرجة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (٥) وأقل قيمة به (١) على ثلاثة مستويات كالتالي: $(١-٥) / ٣ = ١,٣٣$. من ١ إلى أقل من ٢,٣٣ (الدرجة منخفضة)، ومن ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٦ (الدرجة متوسطة)، ومن ٣,٦٧ فأكثر (الدرجة مرتفعة).

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي للقيادة الإبداعية بشكل إجمالي (٣,٦٥) وهي درجة متوسطة، بينما بلغ الوسط الحسابي لأبعاده الخمسة وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمثابرة على التوالي (٣,٥١٨، ٣,٥٧، ٣,٥٧٢، ٣,٦٧، ٣,٨٥)، وقد احتل بُعد المثابرة الترتيب الأول بوسط حسابي قدره (٣,٨٥)، تلاه بعد المرونة بوسط حسابي قدره (٣,٦٧)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الطلاقة (٣,٥٧٢)، يليه بعد الأصالة بوسط حسابي قدره (٣,٥٧)، وفي النهاية جاء

بعد الحساسية للمشكلات بوسط حسابي قدره (٣,٥١٨)، وجميع هذه الدرجات متوسطة، وهذا يعني أن العاملين بالهيئة يرون أن ممارسات القيادة الإبداعية بالهيئة لم ترتق بعد إلى درجة عالية. كما بلغ الوسط الحسابي للازدهار في العمل (٣,٦١)، وتعني تلك النتيجة أن شعور العاملين بالهيئة القومية للبريد بالحيوية والتعلم متوسط، بينما بلغ الوسط الحسابي لإدراك العاملين للأداء المستدام (٣,٧١)، وتعبر هذه النتيجة عن ارتفاع درجة إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد لجهود الهيئة في مجال الأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، في حين تشير درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح، إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

- بلغ معامل الاختلاف للقيادة الإبداعية بشكل إجمالي (١٦,٥٣٪)، مما يعني وجود اتفاق وتجانس بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الإبداعية بنسبة ٨٣,٤٧٪، كما بلغ اتفاق وتجانس عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية (٧٦,٣٣، ٧٧,٥١، ٧٦,٩، ٧٦,٦٥، ٧٧,٨٨)، وقد حصل بعد المثابرة على أعلى درجة اتفاق وتجانس لعينة الدراسة وحصول بعد الحساسية للمشكلات على أقل نسبة اتفاق لعينة الدراسة، كما بلغ اتفاق وتجانس عينة الدراسة للازدهار في العمل والأداء المستدام (٨٤,٩٥٪، ٨١,٨٩٪).

- تشير معاملات الارتباط بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المثابرة) وبين الازدهار في العمل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية، وقد بلغت معاملات الارتباط بينهم على التوالي (٠,٢٩٦) و (٠,٢٦٤) و (٠,٣٣٩) و (٠,٣٠٩) و (٠,١٩٢)، مما يعني إلى أن زيادة ممارسات القيادة الإبداعية تسهم بشكل إيجابي في دعم الازدهار في العمل بالهيئة القومية للبريد. وقد حصل بعد الطلاقة على أعلى درجة ارتباط مع الازدهار في العمل (٠,٣٣٩)، بينما حصل بعد المثابرة على أقل درجة ارتباط مع الازدهار في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,١٩٢). ومن جهة أخرى، أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المثابرة) وبين الأداء المستدام، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٦٢٤) و (٠,٦٦٢) و (٠,٦٨٧) و (٠,٧١١) و (٠,٧٢٥) على التوالي، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية يُسهم بشكل إيجابي في دعم الأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد. وقد حصل بعد المثابرة للقيادة الإبداعية على أعلى درجة ارتباط مع الأداء المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٢٥)، بينما

حصل بعد الحساسية للمشكلات على أقل درجة ارتباط مع الأداء المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٦٢٤). وفي السياق نفسه، تشير النتائج المبدئية للدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين الازدهار في العمل وبين الأداء المستدام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٤٨١)، وتعني هذه النتيجة أن زيادة شعور العاملين بالهيئة القومية بالبريد الحيوية والتعلم يسهم في زيادة إدراكهم لممارسات الأداء المستدام.

- يوضح الجدول أعلاه أن الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، وهو ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق التمايزي. كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2017).

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونتائج اختبار سوبل للتحقق من الوساطة

المسار	قيمة معلمة المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	R	R ²	مستوى الوساطة
التأثيرات المباشرة							
القيادة الإبداعية) بشكل إجمالي) ← الازدهار في العمل.	٠,١٩٨	٤,٦٤١	٠,٠٠٠	دال	% ٢٦	% ٦,٧	--
الحساسية للمشكلات ← الازدهار في العمل.	٠,٢٢٨	٤,٠١٤	٠,٠٠٠	دال	% ٤٦	% ٢١	--
الأصالة ← الازدهار في العمل	٠,٣٣٩	٤,٧٤٧	٠,٠٠٠	دال			--
الطلاقة ← الازدهار في العمل	٠,٣١٨	٥,٦٦١	٠,٠٠١	دال			--
المرونة ← الازدهار في العمل	٠,١٢٩	٢,٥٤٦	٠,٠٣٨	دال			--
المثابرة ← الازدهار في العمل	٠,٠٨٩	١,٤٨٧	٠,١٣٨	غير دال			--
الازدهار في العمل (بشكل إجمالي) ← الأداء المستدام.	٠,٧٠٠	٩,٥٠٩	٠,٠٠٠	دال	% ٤٨	% ٢٣	--
القيادة الإبداعية) بشكل إجمالي) ← الأداء المستدام.	٠,٣٧٢	٦,١٥٦	٠,٠٠٠	دال	% ٣٣,٥	% ١٢	--

المسار	قيمة معلمة المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	R	R ²	مستوى الوساطة
الحساسية للمشكلات ← الأداء المستدام	٠,٠٧٩	٠,٩٨٢	٠,٣٢٧	غير دال	٥١%	٢٦%	--
الأصالة ← الأداء المستدام	٠,٢١٢	٢,١٠٩	٠,٠٣٦	دال			--
الطلاقة ← الأداء المستدام	٠,٢٧٣	٣,٤٥٥	٠,٠٠١	دال			--
المرونة ← الأداء المستدام	٠,٠٩٧	٠,٩٠٦	٠,٣٦٦	غير دال			--
المثابرة ← الأداء المستدام	٠,٣٥٦	٤,٨٤٧	٠,٠٠٠	دال			
التأثيرات غير المباشرة							
القيادة الإبداعية ← الازدهار في العمل ← الأداء المستدام	٠,٠٦١	٤,٤٣	٠,٠٠٠	دال	٥٣%	٢٨%	
نتائج اختبار سوبل Sobel Test للتحقق من الوساطة							
p-value		Std. Error		Test statistic			
0.0000		0.03023275		4.02775146		Sobel test	
0.0000		0.03039974		4.00562623		Aroian test	
0.0000		0.03006483		4.05024741		Goodman test	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق، أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً لنوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل في الأداء المستدام، إلا أن التحقق من درجة تأثير كل من القيادة الإبداعية بأبعادها والازدهار في العمل على تحقيق الأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد، سوف يتضح من خلال إخضاع متغيرات الدراسة لأسلوب تحليل المسار Path Analysis، وهذا ما سوف نتناوله في الجزء التالي.

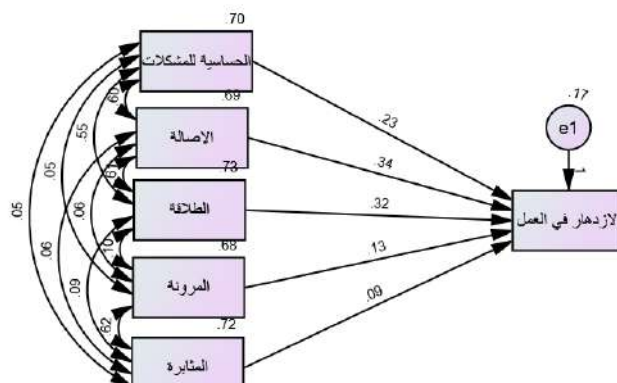
٢/٧- نتائج اختبار فروض الدراسة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الإبداعية في الهيئة القومية للبريد المصري، وتعزيز الأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل المسار Path Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذا التأثير، وذلك من خلال تطوير ثلاثة نماذج

باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM. حيث يقوم النموذج الأول بدراسة وتوصيف نوع ودرجة الأثر المباشر لممارسات القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المستدام للهيئة القومية للبريد، فيما يقوم النموذج الثاني بدراسة وتوصيف نوع ودرجة الأثر المباشر لممارسات القيادة الإبداعية في تعزيز الازدهار في العمل للعاملين بالهيئة القومية للبريد، بينما يقوم النموذج الثالث بدراسة وتوصيف الأثر غير المباشر بين ممارسات القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المستدام للهيئة القومية للبريد من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط. وللتحقق من الوساطة، تم استخدام اختبار سوبل.

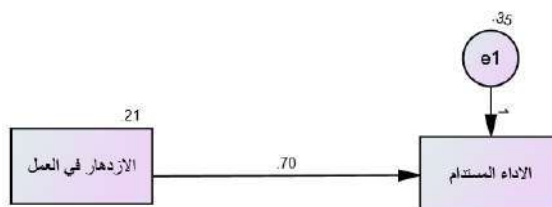
ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الإبداعية - مأخوذة بصورة كلية - في الهيئة القومية للبريد محل الدراسة على الازدهار في العمل، إذ بلغ معامل المسار (٠,١٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما أن القيادة الإبداعية - بشكل إجمالي - بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة تفسر حوالي ٦,٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى الازدهار في العمل فيها. كما يتضح من الشكل رقم (٣) والجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة) على الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار لها (٠,٢٢٨) و(٠,٣٣٩) و(٠,٣١٨) و(٠,١٢٩) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وتفسر الأبعاد الأربعة مجتمعة حوالي ٢١٪ (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى الازدهار في العمل بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة. ولم تبين النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لبعد المثابرة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية على الازدهار في العمل. وفي ضوء تلك النتائج، يمكن القول بأن النموذج المقترح يفسر العلاقة بين القيادة الإبداعية والازدهار في العمل ولكن بدرجة ضعيفة، ويمكن الاعتماد عليه. لذا؛ تقرر قبول الفرضية الأولى للدراسة جزئياً والتي تنص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها، وبين الازدهار في العمل، مأخوذ بصورة كلية، وفقاً لآراء العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.



شكل رقم (٢): التأثير المباشر بين ممارسات القيادة الإبداعية والازدهار في العمل

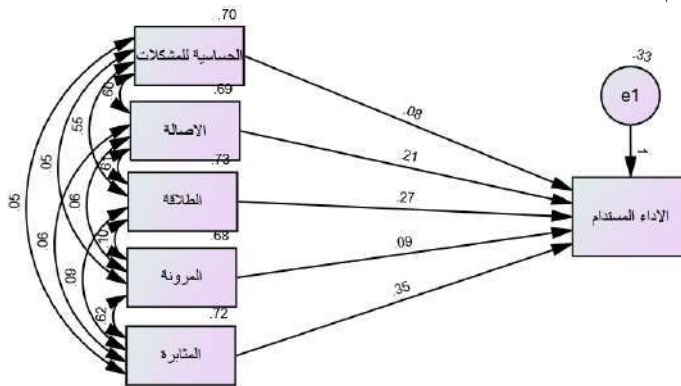
- يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٢) أن الازدهار في العمل يفسر حوالي ٢٣٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في الأداء المستدام. كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للازدهار في العمل على الأداء المستدام، إذ بلغ معامل المسار (٠,٧٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). وفي ضوء ذلك، يتضح صحة الفرض الثاني للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد المصري.



شكل رقم (٣): التأثير المباشر بين الازدهار في العمل والأداء المستدام

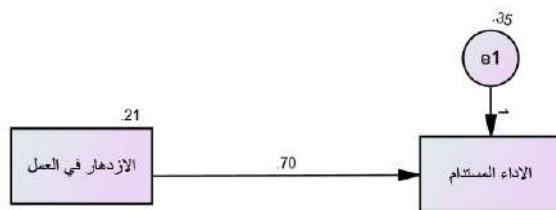
- يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٣) أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً للقيادة الإبداعية على الأداء المستدام، إذ بلغ معامل المسار (٠,٣٧٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما أن القيادة الإبداعية المأخوذة بصورة كلية تفسر حوالي ١٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التغير الذي يحدث في الأداء المستدام. كما تبين النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر

لبعض أبعاد القيادة الإبداعية، وهي على الترتيب: الأصالة، الطلاقة، والمثابرة، على الأداء المستدام، إذ بلغت قيمة معامل المسار لها (٠,٢٦٤) و(٠,٣٤٧) و(٠,٣٥٦) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وتفسر الأبعاد الثلاثة مجتمعة حوالي ٢٦% (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى الأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة، في حين لم تبين النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لبُعدي الحساسية للمشكلات والمرونة على الأداء المستدام. وفي ضوء هذه النتيجة، يمكن القول بأن النموذج المقترح يفسر العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام بدرجة أقل انخفاضاً، ويمكن الاعتماد عليه. لذا؛ تقرر قبول الفرض الثاني للدراسة جزئياً، والذي ينص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على الأداء المستدام، وفقاً لآراء العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.



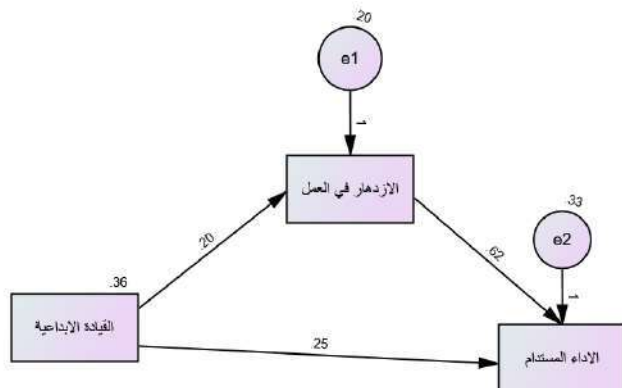
شكل رقم (٤): التأثير المباشر بين ممارسات القيادة الإبداعية والأداء المستدام

- يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٤) وجود تأثير معنوي مباشر للازدهار في العمل على الأداء المستدام في الهيئة القومية للبريد المصري، إذ بلغ معامل المسار (٠,٧٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما أن الازدهار في العمل يفسر حوالي ٢٣% (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى الأداء المستدام. وفي ضوء هذه النتيجة، يمكن القول بأن النموذج المقترح يفسر العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام ولكن بدرجة منخفضة، ويمكن الاعتماد عليه. وبالتالي، تقرر قبول الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد المصري.



شكل رقم (٥): التأثير المباشر بين الازدهار في العمل والأداء المستدام

- يتضح من الجدول أعلاه والشكل رقم (٦) أن القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والازدهار في العمل كمتغير وسيط يفسران ٢٨ ٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في الأداء المستدام. كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام، إذ بلغ معامل المسار غير المباشر (٠,١٢١) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). وفي ضوء ذلك، يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر للقيادة الإبداعية على الأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

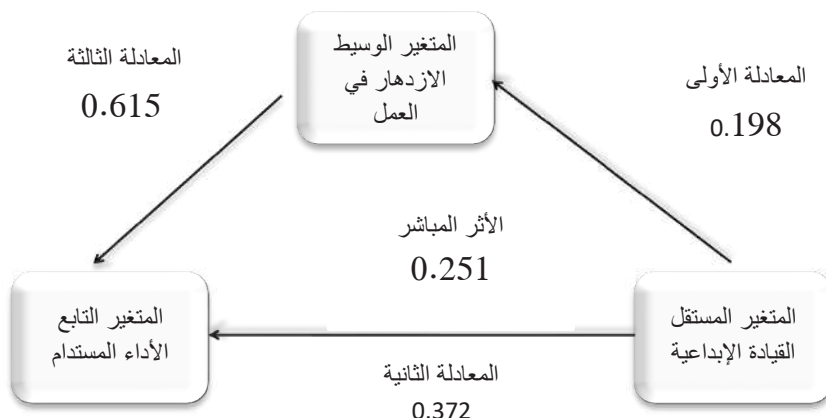


شكل رقم (٦): التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسات القيادة الإبداعية والأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل

- كما تؤكد اختبارات الوساطة والمتمثلة في اختبار سوبل Sobel Test، واختبار Aroian test، Goodman test، واختبار <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>،

وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = 0,000$ ، وهذا يعني وجود وساطة للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام. ولتحديد نوع الوساطة في النموذج هل هي (وساطة كلية أم وساطة جزئية)، تقرر استخدام منهجية (Baron and Kenny (1986)، والتي تنص على ضرورة التحقق من توافر ثلاثة نماذج انحدار من أجل إمكانية القول بوجود تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

- النموذج الأول: ويستهدف التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير الوسيط (الازدهار في العمل). وقد حقق النموذج الأول تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، حيث بلغت بيتا (٠,١٩٨).
- النموذج الثاني: ويستهدف التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (الأداء المستدام). وقد حقق النموذج الثاني تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت بيتا (٠,٣٧٢).
- النموذج الثالث: ويستهدف التعرف على أثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط (القيادة الإبداعية والازدهار في العمل) معاً على المتغير التابع (الأداء المستدام). وقد بلغ انحدار المتغير الوسيط على التابع (٠,٦١٥) وهو تأثير معنوي. كما بلغ انحدار المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على التابع (الأداء المستدام) (٠,٢٥١)، وهو معنوي أيضاً، ويمكن إيضاح ذلك كما بالشكل رقم (٦).



شكل رقم (٧): نتائج نموذج Baron and Kenny

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ووفقاً لـ Baron and Kenny (1986)، فإنه في النموذج الثالث يجب أن يكون انحدار المتغير المستقل على التابع معدوماً أو غير معنوي لتكون الوساطة كلية (Perfect Mediation). ونظراً لانخفاض قيمة انحدار المتغير المستقل على التابع عند تضمين المتغير الوسيط في المعادلة الانحدارية (النموذج الثالث) (٠,٢٥١) عنه في النموذج الثاني (٠,٣٧٢) وهي معنوية، فتعتبر وساطة الازدهار في العمل في هذا النموذج وساطة جزئية وليست وساطة كلية. وقد صرح كل من Baron & Kenny (1986) بأنه في العلوم الإنسانية يكون الوسيط الجزئي أكثر واقعية من الوسيط الكلي؛ نظراً لتعدد العوامل والمسببات المؤثرة في السلوك الإنساني.

٨- مناقشة النتائج وتفسيرها:

تحظى قضية المحافظة البيئية باهتمام كبير على المستوى الدولي، وتبذل جهود حثيثة للحد من آثارها على البيئة والإنسان. وعلى مستوى الدولة المصرية، هناك اعتراف بوجود مشكلة بيئية تمثل تهديداً شديداً للبيئة الأيكولوجية للدولة المصرية. وللتعامل مع تلك القضية المهمة، قامت إدارة الدولة المصرية بوضع استراتيجية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، تهدف من خلالها للعمل على تحسين جودة ورفاهية حياة المواطن المصري في الوقت الحالي،

مع المحافظة على حقوق الأجيال القادمة في موارد الدولة المصرية. وتستند استراتيجية التنمية المستدامة للدولة المصرية على ثلاث ركائز هي: تعظيم النمو الاقتصادي، والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية، وتحقيق التنمية الاجتماعية. ولتحقيق أهداف وركائز استراتيجية التنمية المستدامة، فإن الأمر يتطلب من جميع قطاعات الدولة المصرية ضرورة العمل على تبني وتطبيق جميع ممارسات الأداء المستدام في جميع مجالات وأنشطة المنظمات المصرية العامة والخاصة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي لها. إلا أن تحقيق ذلك الأمر، مرهون بوجود قادة على رأس المنظمات المصرية يمتلكون قدرة عالية على فهم واستيعاب التحديات الخارجية والداخلية التي تواجه المنظمات المصرية، ولديهم رؤية استراتيجية بعيدة المدى للارتقاء والنهوض بالمنظمات المصرية إلى مستويات عالية من التميز والإبداع، ويجب أن يتحلى هؤلاء القادة بعدة صفات من أهمها: الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة، والمثابرة، والطلاقة. بكلمات أخرى، يجب أن يكونوا قادة إبداعيين وليسوا تقليديين.

واستناداً إلى ما سبق، تمثل الهدف الرئيس للدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام في ظل الدور الوسيط للازدهار في مكان العمل، والتي لم تتطرق إليها أي من الدراسات السابقة. لذا؛ تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات الميدانية - في حدود علم الباحثين - التي بحثت طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج يمكن استعراضها على النحو التالي:

١/٨- نتائج التحليل الوصفي العام للدراسة:

١/٨-١ أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن مستوى شعور العاملين بدرجة توافر سمات القيادة الإبداعية في الهيئة القومية للبريد، وذلك من حيث الحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمثابرة، كان متوسطاً نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمقياس القيادة الإبداعية (٣,٦٥) من أصل ٥ نقاط. كما تشير النتائج المبدئية إلى أن الجانب الخاص بحساسية القائد للمشكلات يمثل أهم جوانب الضعف في جوانب القيادة الإبداعية على مستوى الهيئة القومية للبريد محل الدراسة، في حين يمثل الجانب

الخاص بمثابرة القائد الإبداعي أفضلها نسبياً. وتعني تلك النتيجة أن العاملين بالهيئة يشعرون بوجود ضعف في بعض جوانب القيادة الإبداعية، مثل: ضعف قدرة القادة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، وتقديم حلول سريعة أو أفكار جديدة ومبتكرة تساعدهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وضعف القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في المواقف المختلفة، وتحفيز العاملين على المبادرات والمبادرات، وكذلك افتقارهم للحماس والحيوية وتحمل المسؤولية، الأمر الذي قد يحد من الكفاءة الذاتية للعاملين بالهيئة القومية للبريد، ويؤثر سلباً على المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي لهم (عبد الرازق، واليماني، ٢٠١٩؛ Heyns et al., 2021; Ye et al., 2022). كما تعني تلك النتيجة انخفاض قدرة قيادات الهيئة القومية للبريد على الاستجابة السريعة والتكيف مع الفرص التي تتيحها البيئة والعمل على اغتنامها واستغلالها بطريقة فعالة وسريعة، وإعادة تكوين وتوزيع الموارد في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، والتي تحقق احتياجات ورغبات المواطنين (Menon & Suresh, 2021; Stekelenburg, 2012). وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة عبد المقصود وآخرين (٢٠٢٣) من ضعف توافر سمات القيادة الإبداعية في المنظمات الحكومية المصرية. ويمكن تفسير انخفاض مستوى القيادة الإبداعية في المنظمات الحكومية المصرية، إلا أن هذه المنظمات تعتمد على البيروقراطية والتسلسل الهرمي للسلطة، والمركزية في اتخاذ القرارات، كما أنها تحتكر تقديم الخدمات للمواطنين منذ سنوات عديدة. إضافة ما سبق، لا يشجع المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات الحكومية على الإبداع والابتكار، ومن ثم تقديم أساليب مبتكرة لتقديم الخدمات للمواطن تشبع رغباته واحتياجاته وتحقق التميز في أداء الخدمات.

٢/١/٨- أما عن الأداء المستدام، والذي يعكس درجة توجه الهيئة القومية للبريد موضع الدراسة بالأداء الاقتصادي المستدام، والأداء البيئي المستدام، والأداء الاجتماعي المستدام، عند ممارستها لعملياتها الخدمية المختلفة، فقد أشارت النتائج إلى أن العاملين بها يرون أن درجة تبني الأداء المستدام بالهيئة ما زالت دون المستوى، رغم الجهود التي بذلتها قادة الهيئة القومية للبريد خلال الخمس سنوات الماضية من ميكنة معظم خدمات

الهيئة، وتقديم خدمات رقمية، وتحديث البنية التحتية لمعظم مكاتب هيئة البريد على مستوى الدولة المصرية. وتعني تلك النتيجة أن العاملين بالهيئة يرون أن قادة الهيئة يجب عليهم بذل مزيد من الجهود، وذلك فيما يتعلق بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن عملياتها المختلفة، والعمل على الحد من مخاطر الحوادث البيئية، والقيام بتوفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، وتوفير فرص التعليم والتدريب للعاملين، وتنفيذ برامج لرعاية الموظفين مثل: بدلات النقل والسكن ومعاشات التقاعد والتأمين الصحي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التوجه بالأداء البيئي في العمليات التشغيلية للمنظمات الخدمية الحكومية من التوجهات الحديثة في بيئة الأعمال المصرية بصفة عامة، وفي بيئة المنظمات الخدمية الحكومية بصفة خاصة. ومن جهة ثانية، يتطلب تبني التوجه بالأداء المستدام في المنظمات، قناعة الإدارة العليا بقيمة وأهمية التوجه بالأداء المستدام، وإبراز هذا الالتزام في كافة القرارات والتصرفات داخل الهيئة، وتحديث البنية التكنولوجية، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيقه، وتوعية العاملين من خلال اللقاءات والمحاضرات والبرامج التدريبية بأهمية التوجه بالأداء المستدام والأدوار المتوقعة من مكاتب هيئة البريد/ الأفراد، وكيفية التغلب على المشكلات أو العقبات التي تحول دون التطبيق الناجح له، وهذه المتطلبات جميعها يصعب على المنظمات الحكومية المصرية توفيرها ومن ثم الأخذ بها في الوقت الراهن، وذلك نظراً لضعف الموارد المالية لدى الإدارة المصرية، نتيجة الظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد المصري حالياً. ويدعم هذه النتيجة نتائج تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بمصر بشأن زيادة كمية الانبعاثات على مدار الخمس سنوات الماضية، وكذلك التقارير الدولية بشأن التنمية المستدامة واحتلال مصر مرتبة متأخرة بهذا الشأن.

٣/١/٨- أشارت نتائج الإحصاء الوصفي أيضاً إلى أن العاملين يشعرون بدرجة متوسطة بالنسبة للازدهار في العمل. وتعني هذه النتيجة أن العاملين بالهيئة لديهم شعور منخفض بالحيوية والتعلم، والتطلع إلى كل ما هو جديد في عملهم، وضعف الشعور باليقظة والانتباه، وضعف الشعور بالتعلم من التجارب السابقة. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المورد البشري في المنظمات الحكومية المصرية ينظر إليه على أنه عنصر تكلفة وليس

استثماراً. كما تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية ومنها الهيئة القومية للبريد على بعض الأنشطة الروتينية من رواتب وأجور وحوافز وحضور وغياب وتقييم أداء، ولم تتغير هذه النظرة بعد، رغم اتفاق العديد من الباحثين والممارسين في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي على حقيقة أن المورد البشري عنصر حاكم لنجاح تنفيذ السياسات والممارسات الخضراء، وتعزيز الأداء المستدام لمنظمات الأعمال (Mousa & Othman, 2020; Yong et al., 2020).

٤/١/٨- أكدت نتائج الدراسة الوصفية على وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية والازدهار في العمل. وتعني هذه النتيجة أن المنظمات التي توافرت فيها خصائص وسمات القائد الإبداعي من حساسية للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، والمثابرة، هي المنظمات التي يزدهر فيها العاملون في حياتهم المهنية ويرغبون في تحقيق أداء متميز، ويزداد رضاهم الوظيفي، ويصبحون أكثر قدرة على تشخيص المشاكل وتقديم حلول مبتكرة لها. وتدعم هذه النتيجة جزئياً ما توصلت إليه الدراسات من وجود علاقة بين بعض أنماط القيادة وهي: القيادة الأخلاقية، والقيادة الأصلية، والقيادة الفاضلة، والقيادة المحايدة، والقيادة الخادمة، والقيادة التمكينية، والقيادة المتواضعة (Hildenbrand et al., 2018; Zhang et al., 2020; Chang et al., 2020; Sanchez, 2019; Jang, 2023; Guo & Hu, 2022) وبين الازدهار في مكان العمل.

٥/١/٨- كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية والأداء المستدام وفقاً لآراء العاملين بالهيئة القومية للبريد. وتعني هذه النتيجة أن العاملين بالهيئة القومية للبريد يدركون أن بعض قيادات الهيئة تتمتع بالقدرة على اكتشاف المشكلة وملاحظتها والتحقق من وجودها في المواقف المختلفة، ولديهم القدرة على إنتاج وتقديم حلول جديدة مبتكرة للمشكلات القائمة، والقدرة على سرعة صياغة الأفكار والتعبير عنها في أي موقف، ويتمتعون بالمرونة الكافية في أفكارهم وآرائهم مما يساهم في إنتاج أفكار إبداعية، ولديهم سرعة في إعادة هيكلة المعلومات ليتم تطويعها لتناسب مع الموقف المستجد، فضلاً عن تمتع القادة بقوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة

جديدة للمشكلات، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاستعداد الفردي لدى العاملين بالهيئة لتبني السلوكيات البيئية التي تدعم الأداء المستدام. وتدعم هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات (Afsar et al., 2016; Robertson & Carleton, 2018)، والتي توصلت إلى أن أساليب القيادة التي يظهرها القادة تجاه البيئة كانت فعالة في تحفيز العاملين على السلوكيات المساندة للبيئة.

٦/١/٨- في السياق ذاته، أشارت نتائج الدراسة الوصفية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الازدهار في العمل والأداء المستدام. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات القليلة في هذا المجال، والتي استهدفت استكشاف هذه العلاقة (Spreitzer et al., 2012; Sun et al., 2022)، وأكدت نتائجها أن شعور العاملين بالحيوية والتعلم في مكان العمل أدى إلى زيادة اندماجهم في الأعمال والقيام بالسلوكيات المساندة للبيئة. وتعني تلك النتيجة أن المنظمات التي تبذل جهوداً ملحوظة في مجال زيادة قدرة الموظفين على التطور والنمو الشخصي، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتوفير أساليب تحفيز مناسبة تلبي احتياجات العاملين بها، هي المنظمات التي تسهم في تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام، والأداء الاجتماعي المستدام، والأداء البيئي المستدام.

٢/٨- نتائج خاصة باختبار فروض الدراسة:

١/٢/٨- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الإبداعية ككل على الازدهار في العمل، ووجود تأثير معنوي مباشر لأربعة أبعاد للقيادة الإبداعية فقط وهي: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، والمرونة على الازدهار في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات المحدودة والتي استهدفت بحث تأثير أنماط القيادة الإيجابية على الازدهار في العمل (Niessen et al., 2017; Guo & Hu, 2022; Jang, 2023; Rabiul et al., 2023). وتعني هذه النتيجة أن المنظمات التي تستثمر جهودها في تنمية وتطوير قادتها في مجال قدرتها على إنتاج حلول جديدة، وأساليب اكتشاف المشكلات وطرق جمع المعلومات عنها، وتحفيز التفكير وتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية، والمرونة في التفكير والتكيف السريع، تُعزز ازدهار الموظفين بها، سواء انعكس هذا الازدهار في الشعور بالحيوية أو التعلم أو الطاقة والإبداع.

أو الابتكارات في تنمية الدوافع الداخلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في إطار نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية القيادة الإبداعية. فالعاملون ينظرون إلى القادة الإبداعيين على أنهم نماذج صادقة ومقبولة تقوم بدعمهم ورعايتهم، من أجل تنمية مهارات الإبداع والابتكار لديهم، وتساعدتهم على إنتاج وتقديم حلول جديدة للمشكلات، وتعمل على تنمية قدراتهم على التفكير وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وتقوم بتحفيزهم على التفكير وتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية، وتتمتع قدراتهم على المرونة في التفكير، وذلك من خلال إيجاد بيئة للتعلم وتوفير فرص النمو والتطور الشخصي لهم، وزيادة شعورهم بالحيوية والطاقة، ومن ثم يعتبر العاملون الازدهار في العمل خياراً سلوكياً إيجابياً لمبادلة ما تقوم به القيادة الإبداعية نحوهم، حيث إن الدعم والقيادة من أهم العوامل السياقية التي قد تؤدي إلى ازدهار العاملين (Zhang et al., 2020)، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير معنوي لبعد المثابرة على الازدهار في العمل. وربما تفسر هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية تعمل في بيئة احتكارية، حيث تنفرد وحدها بتقديم الخدمات للمواطنين، وهذه البيئة غير مواتية لبناء وتنمية قدرات وسمات القيادة الإبداعية في مجال الإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والعمل بشكل مستمر ودؤوب للوصول إلى حلول للمشكلات. كما أن الأعمال التي يقوم بها القادة في الهيئة لا تتسم بالتحدي والصبر. ومن جهة أخرى، ربما يرجع هذا الاختلاف في النتائج إلى اختلاف طبيعة البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، أو أساليب اختبار الفروض، أو درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة أو حجم العينة، أو بسبب اختلاف أبعاد ومقاييس القيادة الإبداعية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتيجة على أهمية نمط القيادة الإبداعية، كأحد أنماط القيادة الإيجابية الحديثة، في تعزيز ازدهار العاملين بالمنظمات المصرية.

٢/٢/٨- بالمثل، كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني عن وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الإبداعية مأخوذة بصورة كلية على الأداء المستدام. وفيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الإبداعية على الأداء المستدام، أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لثلاثة أبعاد للقيادة الإبداعية وهي: الطلاقة، الأصالة، والمثابرة على الأداء المستدام. وتعني هذه النتيجة أن المنظمات التي تتبنى نمط القيادة الإبداعية هي منظمات أكثر قدرة على

تحقيق الأداء المستدام، ومن ثم تحقيق القدرة والميزة التنافسية. وتدعم هذه النتائج جزئياً ما توصلت إليه بعض الدراسات (Pham & kim, 2019; Iqbal et al., 2020; Dey et al., 2023; Alshura et al., 2023)، والتي أشارت نتائجها إلى أن أساليب القيادة الإيجابية تسهم في تعزيز الأداء المستدام. ويمكن تفسير النتيجة استناداً إلى نظرية (Self-Determination Theory (SDT)، ونظرية القيادة الإبداعية (Creative Leadership). فالقائد الإبداعي يوجه اهتمام العاملين إلى الأهداف طويلة الأجل للمنظمة مثل: تحقيق التنمية المستدامة، كما يعمل كنموذج يُحتذى به في اكتشاف المشكلات البيئية، وإنتاج وإبتكار حلول جديدة صديقة للبيئة، ويقوم بتعزيز قدرة العاملين على حل المشاكل البيئية من خلال توفير برامج تدريبية في مجال البيئة، ويحفزهم على التفكير بأنفسهم ومعالجة المشاكل البيئية بطريقة مبتكرة، ويستمع إلى وجهات النظر المختلفة. وتسهم تلك الأدوار التي يقوم بها القادة الإبداعيون في تحفيز العاملين وزيادة الدوافع الذاتية الداخلية لديهم للقيام بالسلوكيات البيئية الصديقة للبيئة، والتي يؤكد (Graves et al., 2013) أنها تعتمد بشكل أساسي على مواقف تحفيزية معينة وعلى الدوافع الذاتية للعاملين. ومن جهة أخرى، يعتقد العاملون الذين يمتلكون دافعاً تحفيزياً داخلياً أنهم يجب عليهم تأدية سلوكيات صديقة للبيئة، ويشعرون بالذنب إذا لم يفعلوا ذلك (Graves and Sarkis, 2018)، مما يعزز الاستدامة البيئية للمنظمات مثل: الحفاظ على الطاقة، وتقليل الانبعاث، والابتكار الصديق للبيئة، وتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات، والمساهمة في برامج تنمية المجتمع المحلي، وتوفير بيئة عمل آمنة. وخلافاً للمنتوق، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر لبعدي الحساسية للمشكلات، والمرونة على الأداء المستدام. وربما ترجع هذه النتيجة غير المنتوقة إلى أن الهيئة القومية للبريد منظمة خدمية حكومية تحتكر تقديم الخدمات البريدية لجميع المواطنين في مصر. وفي ظل هذه البيئة الساكنة لا يوجد ما يدفع القادة للبحث واكتشاف المشكلات الخارجية والداخلية التي تواجه قطاع البريد، أو إيجاد حلول ابتكارية لها، أو المرونة في التفكير. ونتيجة لغياب تلك الأدوار لدى قادة هيئة البريد، لا توجد دافعية للعاملين للقيام بسلوكيات صديقة للبيئة، حيث إن أساليب القادة في التعامل مع قضايا البيئة تسهم في تحفيز العاملين على السلوكيات الداعمة للبيئة (Graves et al., 2013; Robertson & Carleton, 2018).

٣/٢/٨- كما كشفت نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للازدهار في العمل ككل على الأداء المستدام ككل. وتعني تلك النتيجة، أن المورد البشري الأكثر ازدهاراً في العمل من الموارد المهمة للمنظمات، والتي يجب الحفاظ عليها، حيث يؤدي شعورها بالحيوية والتعلم في مكان العمل إلى تعزيز الأداء المستدام بالمنظمات. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (De Jonge & Peeters., 2019; Sun et al., 2022; Fu et al., 2023)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين شعور العاملين بالحيوية، والتعلم في مكان العمل والأداء المستدام للمنظمات. ويفسر رواد حقول الازدهار في العمل (Spreitzer et al., 2012) إمكانية وجود علاقة بين الازدهار في العمل والأداء المستدام، بالقول بأنه عندما يُمنح الموظفون الفرصة للتعليم وتطوير مهارات جديدة، والشعور بالحيوية والطاقة في مكان العمل، يصبحون أكثر انخراطاً وتحفيزاً وازدهاراً في عملهم، والذي بدوره يعد مورداً فعالاً يساهم في زيادة تحفيز دوافعهم الداخلية واستعدادهم لتقديم ابتكارات مستمرة للمشاكل البيئية التي تواجه المنظمات.

٤/٢/٨- وأخيراً، توصلت نتائج الدراسة إلى جود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة الإبداعية ككل على الأداء المستدام من خلال الازدهار في مكان العمل كمتغير وسيط تداخلي. وتعني هذه النتيجة أن شعور العاملين بالازدهار في العمل يعزز التأثير الإيجابي للقيادة الإبداعية على الأداء المستدام. ويمكن تفسير الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومعياري المبادلة. فعندما يدرك العاملون بأن قادة المنظمة يقومون بأداء سلوكيات قيادية إبداعية، مثل: الاكتشاف المبكر للمشكلات، وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة لحلها، وتحفيز العاملين على التفكير وتوليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وإكساب العاملين مهارة المرونة في التفكير، والتكيف السريع مع المواقف المختلفة، وجمع معلومات عن المشاكل وتبادلها مع العاملين، ومساعدتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم عن طريق تزويدهم بفرص للنمو الشخصي، من خلال توفير بيئة عمل اجتماعية مناسبة، تؤدي هذه التفاعلات الإيجابية بين القادة والمرؤوسين إلى تقوية علاقة التبادل الاجتماعي بينهم، الأمر الذي يسهل نقل الطاقة الإبداعية والإيجابية والنفسية من القادة إلى المرؤوسين، ويترتب على ذلك تنشيط المرؤوسين، وتعزز هذه الفرص والموارد بدورها مشاعرهم بالحيوية والتعلم،

مما يحقق الازدهار في العمل، مما ينعكس على المشاعر النفسية لدى العاملين، وزيادة استعدادهم لتقديم مبادرات ابتكارية بشكل مستمر. ووفقاً لمعيار المبادلة، يقوم العاملون بالإقدام على تبني وتنفيذ سلوكيات الأداء المستدام كاستجابة سلوكية تتسق مع شعورهم بالازدهار في العمل كاتجاه إيجابي نحو المنظمة في ظل تواجد القيادة الإبداعية، والتي تعد من مسببات الازدهار في العمل. وتعد هذه النتيجة إضافة متواضعة للأدبيات القليلة (Goh et al., 2022; Kleine et al., 2019; Abid, 2016; Spreitzer et al., 2012) التي تناولت المترتبات السلوكية والاتجاهية الناتجة عن القيادة الإبداعية، والتي أوضحت أن الشعور بالازدهار في العمل يعد خياراً مطروحاً في ظل القيادة الإيجابية. ومن جهة ثانية، تعد هذه النتيجة إضافة للدراسات القليلة (Walumbw et al., 2018; Abid and Zahra, 2015; Zhao et al., 2018) والتي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل بين بعض المسببات والنواتج، وتوصلت جميعها إلى أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والقيادة التحويلية البيئية، والقيادة المتناقضة وبين إبداع الموظف، واحتراق الموظف، والصحة الإيجابية، وأداء المنظمات، ورضا العاملين عن الحياة.

٦- توصيات الدراسة:

يعد قطاع الخدمات البريدية في مصر أحد القطاعات المهمة التي تسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني. وفي الوقت ذاته، يعد أحد القطاعات التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية والأداء المستدام. وقد سعت هذه الدراسة إلى المساهمة في الجهود الرامية إلى تحقيق الأداء المستدام في هذا القطاع، من خلال اختبار وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من القيادة الإبداعية والازدهار في العمل على الأداء المستدام. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وفي ضوءها يمكن تقديم بعض التوصيات والتي من المتوقع أن تسهم في تعزيز الأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد المصري. وتأخذ التوصيات المقترحة شكل خطة عمل تنفيذية، تتضمن عدة عناصر هي: مجال التوصية، التوصية، الجهة المعنية بالتنفيذ، وآليات وخطوات التنفيذ. ويعرض الجدول رقم (٥) ملخصاً لتلك التوصيات، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥): توصيات الدراسة

آليات وخطوات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	التوصية	مجال التوصية
- تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على ممارسات القيادة الإبداعية. - اختيار مدربين متخصصين في مجال القيادة الإبداعية - تنفيذ وتقييم فعالية البرامج التدريبية على جميع المستويات القيادية - عقد لقاءات لتبادل الخبرات مع قادة ناجحين من داخل وخارج الهيئة القومية للبريد.	- قطاع التدريب بالهيئة القومية للبريد المصري.	- تمكين القادة بالبريد المصري محل الدراسة من ممارسات القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات- الأصالة- المرونة- المثابرة).	تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية حول الإبداع والابتكار. - تصميم منصة إلكترونية لتبني الأفكار والمقترحات. - تكريم العاملين المبدعين وتقدير إسهاماتهم. - إطلاق مسابقات دورية للأفكار الإبداعية.	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد ومعاونوه (نائب رئيس الهيئة القومية للبريد لشئون المناطق البريدية، رؤساء القطاعات، قطاع التدريب، محور الموارد البشرية).	- بناء بيئة تنظيمية داعمة لممارسات الإبداع.	
- إبرام اتفاقيات تعاون مشترك بين الهيئة القومية للبريد والجامعات والمراكز البحثية. - عقد ورش عمل مشتركة.	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد.	- عقد شراكات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية.	
- تنظيم ورش عمل للتوعية بأهمية تقديم دعم للعاملين. - مكافأة القادة الذين يظهرون سلوكيات داعمة للموظفين.	- محور الموارد البشرية. - قطاع التدريب.	- تشجيع ممارسات القادة نحو دعم العاملين لمواجهة المشكلات في حياتهم اليومية، وأن يكون القادة نماذج يحتذى بهم في المثابرة.	
- تنمية منظومة حوافز بحيث تكون قائمة على مكافأة الأداء الإبداعي	- القطاع المالي. - محور الموارد البشرية.	- تشجيع وحفز القادة مادياً ومعنوياً على ممارسات القيادة الإبداعية.	

مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وخطوات التنفيذ
	- إعادة النظر في معايير الاختيار والتعيين والترقية للقيادات الإدارية بالهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة على أن تتضمن ممارسات القيادة الإبداعية، بحيث تكون أحد شروط المفاضلة للمتقدمين للمناصب القيادية	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد ومعاونوه (نائب رئيس الهيئة القومية للبريد لشئون المناطق البريدية، رؤساء القطاعات، قطاع التدريب، محور الموارد البشرية، قطاع الشئون المالية).	- تحديد السلوكيات المطلوبة للقيادة الإبداعية. - إدراج هذه السلوكيات في إعلان اختيار القادة وجعلها معايير لاختيار القادة. - تنمية مجموعة معايير لتقييم أداء القادة بالهيئة تكون قائمة على ممارسات القيادة الإبداعية.
	- تعزيز مستوى الحيوية لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد.	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد ومعاونوه (نائب رئيس الهيئة القومية للبريد لشئون المناطق البريدية، رؤساء القطاعات، قطاع التدريب، محور الموارد البشرية، قطاع الشئون المالية).	- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. - عقد اجتماعات دورية مع العاملين. - تنظيم فعاليات ترفيهية ورياضية للعاملين. - تكريم العاملين المتميزين. - توفير قنوات تواصل مفتوحة. - عقد برامج تدريبية موجهة للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وبث الطاقة الإيجابية والحيوية لديهم.
تعزيز الازدهار بالعمل	- توفير مناخ تنظيمي داعم للتعلم المستمر للعاملين بالهيئة	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد ومعاونوه (نائب رئيس الهيئة القومية للبريد لشئون المناطق البريدية، رؤساء القطاعات، قطاع التدريب، محور الموارد البشرية، قطاع الشئون المالية).	- عقد برامج تدريبية موجهة للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم العملية. - مناقشة تقارير الأداء مع العاملين من قبل المديرين. - توفير التعليمات الوظيفية بشكل متكامل على موقع الشبكة الداخلية بالهيئة. - عقد ورش بصفة دورية عن كيفية أداء المهام الوظيفية الجديدة. - مناقشة تقارير الأداء للعاملين الذين جاء تقديرهم ضعيفاً وتوجيه برامج تدريبية خاصة لتطوير أدائهم. - تكريم الحاصلين على دورات تدريبية ومؤتمرات دراسية أعلى أثناء عملهم.

مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات وخطوات التنفيذ
تعزيز الأداء المستدام	- دعم وبناء بيئة تنظيمية داعمة للأداء المستدام.	- رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للبريد ومعاونوه (نائب رئيس الهيئة القومية للبريد لشئون المناطق البريدية، رؤساء القطاعات، قطاع التدريب، محور الموارد البشرية، قطاع الشؤون المالية، قطاع التطوير المؤسسي).	- عقد دورات تدريبية عن سبل تدعيم الأداء المستدام بالهيئة القومية للبريد. - تمكين العاملين وإشراكهم في الأنشطة الصادقة للبيئة. - ربط المكافآت بالسلوكيات الصادقة للبيئة. - تكريم العاملين الذين يقدمون سلوكيات صادقة للبيئة. - تكريم مقترحات التطوير المستهدفة وتقديم أداء مستدام. - تسليط الضوء على المشاركة المجتمعية للهيئة وشرح ذلك للعاملين. - تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسة.

١٠- دلالات الدراسة:

تمثل هدف الدراسة الرئيس في فحص واستكشاف طبيعة العلاقة والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط، إلا أن ما يميز هذه الدراسة أنه ربما يكون الأول من نوعه على المستوى العربي وربما الأجنبي الذي يبحث التحق من طبيعة هذه العلاقة والتأثير في ظل الظروف البيئية السائدة في إحدى الدول النامية وليس المتقدمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تحمل مجموعة من الدلالات العلمية والعملية يمكن عرضها على النحو التالي:

١٠/١- دلالات نظرية:

١٠/١/١- دلت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الإبداعية على الازدهار في العمل، وبالتالي تعد القيادة الإبداعية أحد محددات الازدهار في العمل، وتعد هذه النتيجة تأكيداً لنتائج بعض الدراسات القليلة جداً والتي توصلت لوجود تأثير

لبعض أنماط القيادة الإيجابية على الازدهار في العمل (Niessen et al., 2017; Guo & Hu, 2022; Jang, 2023; Rabiul et al., 2023)، وتعد هذه النتيجة هي الأولى من نوعها في النظرية المعرفية لنتائج القيادة الإبداعية.

١٠/١/٢- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الإبداعية على الأداء المستدام، وعليه تعد القيادة الإبداعية أحد مسببات الأداء المستدام في المنظمات. وتدعم هذه النتيجة جزئياً نتائج بعض الدراسات القليلة والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الإيجابية على الأداء المستدام (Pham & kim, 2019; Iqbal et al., 2020; Dey et al., 2023; Alshura et al., 2023؛ العويسات، ٢٠٢٣)، وتعد هذه النتيجة إضافة للبناء المعرفي لنظرية القيادة الإبداعية.

١٠/١/٣- دلت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء المستدام، وتبين هذه النتيجة أن الازدهار في العمل يعزز الأداء المستدام في المنظمات. وتدعم هذه النتيجة جزئياً نتائج الدراسات المحدودة جداً، والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء المستدام (De Jonge & Peeters, 2019; Sun et al., 2022; Fu & Zhou, 2023). وتعد هذه النتيجة إضافة جديدة للنتائج المترتبة على الازدهار في العمل والتي لم تشملها جهود الباحثين من قبل.

١٠/١/٤- دلت نتائج الدراسة على وجود دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط تداخلي جزئي في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام. وتعد هذه النتيجة إضافة لمرتبات القيادة الإبداعية والتي لم تمتد لها جهود الباحثين من قبل، وتأكيداً لتنبؤات نظريات القيادة الإبداعية، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية المبادلة.

١٠/١/٥- انطلاقاً من نظرية القيادة الإبداعية، ومن واقع نتائج الدراسة الحالية، فإنه يمكن القول بأن نظرية القيادة الإبداعية تتوافق مع مختلف البيئات، وأن تطبيق القيادة الإبداعية يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية لمنظمات الأعمال حتى في الدول النامية أو الاقتصاديات الأقل تقدماً.

٢/١٠- الدلالات التطبيقية:

١/٢/١٠- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي لأربعة أبعاد للقيادة الإبداعية وهي: الحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، على الازدهار في العمل، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة حوالي ٢١٪ من التباين في الازدهار في العمل، وفي ذلك دلالة تطبيقية للجهود الرامية إلى تنمية ازدهار العاملين في مكان العمل، حيث يجب على قيادات الهيئة القومية للبريد تحسين مستوى إدراك العاملين للقيادة الإبداعية، من خلال تنمية وعي العاملين بالهيئة بالحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، عن طريق سلوك القادة كنماذج قدرة للعاملين في هذه المجالات، ويمكن لبرامج التدريب أن تسهم في زيادة حيوية العاملين وتعلمهم.

٢/٢/١٠- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الإبداعية الثلاثة وهي: الأصالة، والطلاقة، والمثابرة وبين الأداء المستدام، حيث مثلت هذه الأبعاد مجتمعة حوالي ٢٦٪ من التباين في الأداء المستدام، وعدم وجود علاقة بين بعدي الحساسية للمشكلات، والمرونة وبين الأداء المستدام. وتعني هذه النتائج أنه على المستوى التطبيقي ينبغي على الإدارة العليا للهيئة القومية للبريد أن تتوسع في تطبيق وممارسة تلك الأبعاد، وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بجعل الأصالة والطلاقة والمثابرة ضمن مواصفات شاغل الوظيفة، ومن معايير المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف بالهيئة، وأيضاً من المعايير السلوكية لتقييم أداء القادة بالهيئة القومية، وذلك لأن اختيار قادة ومديرين يتمتعون بالطلاقة والأصالة والمثابرة يسهم في تحقيق ازدهار مكان العمل ويترتب عليه تحقيق استدامة في الأداء.

٣/٢/١٠- أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء المستدام، وقد فسر الازدهار في العمل ٢٣٪ من التباين الكلي في الأداء المستدام. ودلالة هذه النتيجة بالنسبة لقيادات الهيئة القومية للبريد، هي أن المورد البشري المزدهر يعد مورداً فعالاً لتعزيز استدامة الأداء، وفي الوقت نفسه مصدراً للميزة التنافسية للهيئة. ولذا؛ يجب على قيادة الهيئة تنمية شعور العاملين بالازدهار، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل اجتماعية مناسبة للأفراد تتسم بالديناميكية والتفاعل مع

الآخرين، ويشعر فيها العاملون بالمتعة والطاقة في عملهم ويتعلمون ويطبّقون معارف ومهارات جديدة تسهم في تعزيز التنمية الذاتية لديهم، الأمر الذي سيترتب عليه تنمية سلوكيات الابتكار لديهم، ومن ثم تحقيق الأداء المستدام.

١٠/٢-٤ في ضوء نتائج الدراسة، يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام بشكل جزئي، وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة مؤداها أن جهود القيادات العليا بالهيئة القومية للبريد في تحقيق الأداء المستدام بالهيئة، يجب أن تمر من خلال إيجاد وتنمية مورد بشري مزدهر يتمتع بالتعلم والحيوية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام القيادة بتنمية شعور العاملين بالعديد من العوامل التي أثبتت الدراسات أنها تسهم في تعزيز ازدهار العاملين في مكان العمل، مثل: جميع أنماط القيادة الإيجابية، ورأس المال النفسي، والتمكين النفسي، والدعم التنظيمي المدرك، والعلاقات الإيجابية بين زملاء العمل، والثقة، والكفاءة الذاتية، والرسوخ الوظيفي، والارتباط بالعمل. ويمكن لقيادة الهيئة التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتصميم وتنفيذ العديد من الدورات التدريبية في هذه الموضوعات.

١١- محددات وآفاق الدراسات المستقبلية:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام، وذلك في ضوء مجموعة من المحددات، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

١١/١- اقتصرَت الدراسة على العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، ولم تشمل غيرهم من قيادات الإدارة الوسطي، والإدارة العليا. ومن منظور الصدق الخارجي External Validity فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على غيرهم من القيادات الأخرى بالهيئة القومية للبريد، أو حتى غيرهم من العاملين أو القيادات بالمنظمات الخدمية الحكومية الأخرى. ونظراً لأن ممارسات القيادة الإبداعية والازدهار في العمل والأداء المستدام، تختلف من بيئة إلى أخرى، يقترح الباحثان توسيع مجال تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات خدمية أخرى ليشمل العاملين في قطاعات أخرى مثل: قطاع التعليم، قطاع

السياحة، قطاع الفنادق، قطاع البنوك، وقطاع النقل؛ حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، ومن ثم تحديد مدى التشابه أو الاختلاف في هذه النتائج ودلالاتها العلمية والعملية.

٢/١١- طبقت الدراسة الحالية على إحدى المنظمات الخدمية الحكومية المصرية، وبالتالي يمكن التحقق من صدق وصلاحيّة مقاييس هذا الدراسة، والمتعلقة بالقيادة الإبداعية، والازدهار في العمل، والأداء المستدام، وذلك من خلال تطبيق تلك المقاييس في قطاعات صناعية وخدمية أخرى حكومية وخاصة مثل: قطاع البنوك، قطاع التعليم، قطاع الصحة، قطاع النقل، قطاع الصناعات الغذائية، وقطاع صناعة الأدوية.

٣/١١- تناولت الدراسة الحالية دور أبعاد القيادة الإبداعية الأربعة وهي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمثابرة، في تحقيق الأداء المستدام. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لعاملين فقط هما: الأصالة والمثابرة على الأداء المستدام. ونظراً لأن القيادة الإبداعية مفهوم متعدد العوامل والأبعاد، ولا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول أبعاده، فإنه قد يكون من المفيد إعادة اختبار هذه العلاقة باستخدام أبعاد أخرى للقيادة الإبداعية (الرؤية، الإلهام، الجدارة بالثقة، المعرفة والابتكار، القدرة على الاتصال)، تعمل كمقدمات للازدهار في العمل وتؤدي إلى تحقيق الأداء المستدام.

٤/١١- اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء التي تم جمعها والحصول عليها خلال فترة زمنية محددة خلال شهري يونيو ويوليو ٢٠٢١م، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيس على وجهات نظر المستقصى منهم محل الدراسة، والتي ربما تكون متحيزة، مما يؤدي إلى نتائج غير صادقة، ومن ثمّ يقترح الباحثان إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة Longitudinal study من أجل زيادة فهم وتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٥/١١- استهدفت الدراسة الحالية استكشاف العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإبداعية كمفهوم متعدد الأبعاد، والأداء المستدام بشكل كلي في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل، إلا أنه نظراً لأن الازدهار في العمل والأداء المستدام مفهومان

متعددان الأبعاد؛ فإن اختبار هذه العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام أبعاد كل منهما، يحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين مما يساعد في النهاية في التوصل إلى اتفاق بشأن طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

٦/١١- أثبتت الدراسة الحالية أن الازدهار في العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الإبداعية، والأداء المستدام. ونظراً لتعدد مسببات الظواهر في العلوم الاجتماعية؛ فإنه قد يكون من المفيد أن تمتد جهود الباحثين لبحث تأثير متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام مثل: رأس المال النفسي، التماثل التنظيمي، مشاركة المعرفة، الارتباط بالعمل، مرونة الموارد البشرية، والتمكين النفسي.

٧/١١- اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين للازدهار في العمل كمتغير وسيط، على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى مستقبلية، يمكن أن تغطي هذا الجانب.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى محمد. (٢٠١٧). سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٠(١)، ٩٥-١٠٥.
- إسماعيل، ريم محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- آل حسين، سارة عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(أغسطس)، ٩٧-١٧٩.
- بن غالية، كنزه. (٢٠٢٤). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، مج ٢٧(١)، ١٩٧-٢١٩.
- أحمد، محمد أحمد أبو الوفا؛ شمعة، رانية عبد المنعم؛ الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (٢٠٢٣). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة- جامعة السويس، ٣(٣)، ٢-٦٢.
- الخولي، محمد أحمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - الشق العسكري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- الزيايدي، مها عادل رمضان. (٢٠٢٢). أثر الانغراز الوظيفي والتنمر في مكان العمل على الازدهار في العمل: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة ٦ أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٢)، ٤٥٨-٥٢٤.
- السجاري، سحر عبد الرزاق؛ إسماعيل، عمار فتحي. (٢٠٢٢). دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣(٦)، ٩٨١-١٠٠٤.
- العثيم، المها خالد. (٢٠٢٣). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، ٢(٢)، ٧٩-١٣٢.
- العوض، ذو الفقار يوسف. (٢٠١٨). دور القيادة الإبداعية في التطوير التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة دله البركة بالسعودية ٢٠١٢-٢٠١٧. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية.

- العولقي، عبد الله أحمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. مجلة الإدارة العامة، ٦٢(٢)، ٣٣٠-٣٦٧.
- العويسات، مجدي سلامة. (٢٠٢٣). الأثر الوسيط للإبداع في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٧.
- جويلي، مها عبد الباقي؛ إبراهيم، نادية معوض. (٢٠١٩). استراتيجية لتحسين القيادة الإبداعية معلمي القراءات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بورسعيد (دراسة حالة). مجلة كلية التربية جامعة دمياط، ٣٤(١)، ٢٢٩-٢٤٧.
- خميس، سماح رمضان. (٢٠٢٠). دور فط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال جامعة بورسعيد، ١٦(١٦)، ٦٩٤-٨٢٣.
- ريان، عادل محمد. (٢٠٠٢). بحوث التسويق: المبادئ - الطرق - القياس. أسيوط: مطبعة الصفا والمرورة.
- سلطان، فوزية علي. (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي. دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، ٤٠(١)، ١٢١-١٩٤.
- عبد الرازق، سيف حكمت؛ اليماني، علاء عبد السلام. (٢٠١٩). خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات: دراسة مسحية في UNDP في العراق/قطاع الإعمار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٤٧)، ٢٩٠-٣٠٩.
- عبد اللطيف، إيهاب عباس؛ عبد الباسط، وائل فوزي؛ رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لأثر تحليل البيئة ورقابة أنظمة تشغيل الحكومة الإلكترونية على الأداء المؤسسي المستدام. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، ٢٧(١)، ٣٥٩-٤٠٦.
- عبد المقصود، وائل زاهر. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمنهور.
- عبد المقصود، وائل زاهر؛ مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٢ (٦)، ٦٦-٢٦٦.

- عجيل، سامية هاني. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١٨ (٢)، ٧٢٩-٧٦٤.
- عيسى، نورا إسماعيل. (٢٠١٩). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ٢٦ (يونيو)، ١٩٥-٢٣١.
- علي، أسامه محمود النقراشي السيد. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٣، ع ١٠، ١٦٥١-١٧٠٦.
- كامل، جمال محمد. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. مجلة كلية رياض الأطفال جامعة بور سعيد، ١٢ (يونيو)، ١٩٨-٢٩٧.
- موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٣.
- نوار، رولا سامي. (٢٠١٧). التأثير الوسيط للابتكار المستدام في العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والأداء المستدام لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي. ٢٢١ (٣)، ٦٩٨-٧٣٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abid, G., Zahra, L., Ahmes, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational Perspective. Future Business Journal. 2(2).127-137.
- Abid, G., & Zahra, L., (2015). Mediated Mechanism of thriving at work between Perceived Organizarion Support. Innovative Work Behavior and Turnover Intention. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. 9(3).982- 998.
- Afsar, B., Badir, Y., and Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. J. Environ. Psychol. 45, 79–88.
- Aljubair, E. A. (2022). The Impact of Creative Leadership on Enhancing the Level of Organizational Culture (A Field Study on Non-profit Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia). International Journal of Research and Studies Publishing, 3(34), 167-204.
- Alshura, M. S. K., Tayeh, S. S. A. A., Melhem, Y. S., Al-Shaikh, F. N., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., & Mohammad, A. A. S. (2023). Authentic Leadership and Its Impact on Sustainable Performance: The Mediating Role of Knowledge Ability in Jordan Customs Department. In The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems. Springer International Publishing.1437-1454.

- Al-Ta, W. M. A. M. (2022). Creative Leadership Competencies OF Secondary School Principals And Their Relationship to Institutional School Excellence in Irbid Governorate, Jordan. *Journal of Southwest Jiao tong University*, 57(5).160-172.
- Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). Thriving at Work as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Sustainability*. 15(15). 11540.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute. SAIL. Ranchi*. 36(3). 48-51.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of cleaner production*, 142, 308-322.
- Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Journal of Social Sciences*. 40(2). 311-318.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*. 15(1).103-121.
- Bozdogan, Ö. G. D. S. C. (2023). Psycap's Mediator role Between Thriving AT Work And Burnout. *Latin America 6th International Conference on Scientific Researches*, May 1-5, Havana, 362-374.
- Burden, R. L. (2023). Perceptions of Creative Leadership in Multigenerational Nonprofit Private Education Organizations. *Doctoral dissertation, Southeastern University*.
- Çankaya Yildiz, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 30(1). 98-121.
- Cao, M., Zhao, S., & Xu, Y. (2022). How HR systems are implemented matters: High-performance work systems and employees' thriving at work. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 60(4). 880-899.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Chang, W.; Busser, J. and Liu, A. (2020). Authentic Leadership and Career Satisfaction: The Meditating Role of Thriving and Conditional Effect of Psychological Contract Fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*. 31(4). 864-879.

- Contador, J. C., Satyro, W. C., Contador, J. L., & Spinola, M. D. M. (2021). Taxonomy of organizational alignment: implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. 34(1). 343-364.
- Dai, Y., Abdul-Samad, Z., Chupradit, S., Nassani, A. A., Haffar, M., & Michel, M. (2022). Influence of CSR and leadership style on sustainable performance: moderating impact of sustainable entrepreneurship and mediating role of organizational commitment. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 3917-3939.
- De Jonge, J., & Peeters, M. C. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(6). 910.- 923.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2023). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- Duari, P., & Sia, S. K. (2018). Argentic work behavior and thriving at work: Role of decision-making authority. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3225-3237.
- Fu, F., Zha, W., & Zhou, Q. (2023). The Impact of Enterprise Digital Capability on Employee Sustainable Performance: From the Perspective of Employee Learning. *Sustainability*. 15(17).12897- 12950.
- Fuller, T. A. (2022). Implementation of Creative Leadership and Positive Psychology Within Education. Doctoral dissertation- Concordia University Chicago.
- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*. 15(1).102-117.
- 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.
- Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 10-14.
- Goodrich, J. L. (2021). The Importance of Personality and Leadership Style on Subordinates' Thriving at Work. Doctoral dissertation- Grand Canyon University.
- Gong, Y.; Huang, J.C.; Farh, J.L. (2009) Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778. DOI:10.5465/AMJ.2009.43670890.
- Guo, S., & Hu, Q. (2022). Be Zhongyang and be ethical: dual leadership in promoting employees' thriving at work. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1021-1042.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*.196, 576-587.

- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Roos, C. E. (2021). Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa*. 31(1). 12-18.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C.A., & Binnewies, C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and followers Openness to Experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1). 31- 43.
- Huo, C., Safdar, M. A., & Ahmed, M. (2023). Impact of responsible leadership on sustainable performance: a moderated mediation model. *Kybernetes*. <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>.
- Ibrahim, O. M., & Noor uldeen, P. M.(2023). The Effect OF Creative Leadership on Human Resources Agility A Survey Study of Employee Perceptions in Colleges/Institutes at Duhok Polytechnic University. DOI 10.17605/OSF.IO/V79N5.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology. 83-87. Atlantis Press.
- Jang, S., Yoo, S., Lee, J., & Lee, Y. (2023). Serving for thriving: a moderated mediation analysis of the relationship between servant leadership and thriving at work. *Personnel Review*. 52(5). 1345-1361.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*. 98. 85-97.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*. 34(6). 837-857.
- Kantabutra, S. (2006). Relating vision-based leadership to sustainable business performance: A Thai perspective. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*. 6(1). 37-53.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *harvard business review*. January-February.

- Kim, M. J., & Hall, C. M. (2021). Do perceived risk and intervention affect crowd funder behavior for the sustainable development goals? A model of goal-directed behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311-350.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Lezar, L. W., & van der Walt, F. (2023). Cultural Intelligence, Flourishing, and Thriving in the South African Work Context. *SAGE Open*. 13(3). 21582440231187361.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- Lin, X., Luan, Y., Zhao, K., & Zhao, G. (2022). A meta-analysis of the relationship between leadership styles and employee creative performance: a self-determination perspective. *Advances in Psychological Science*, 30(4), 781.
- Liu, X., Li, X., Chen, W., Yu, Q., & Lai, S. (2021). The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees' Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework. *Open Journal of Social Sciences*, 8(12), 295-307.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*. 9(1). 393-482.
- Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2018). IT Innovation and Firm's Sustainable Performance: The Intermediary Role of Organizational Agility—An Empirical Study. *Int. J. Inf. Eng. Electron. Bus.* 10, 1-7.
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Mortier, A.V., (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*. 24(3). 357- 365.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Nwachukwu, C., & VU, H. M. (2020). Creative leadership and creativity: An overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*. ISBN: 978-0-9998551-5-7, 4-5, Granada, Spain.

- Obeidat, S. M., Abdalla, S., & Al Bakri, A. A. K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations: The International Journal*. 45(2). 535-563.
- Orłowski, N. (2018). Exploring Work Perceptions in High Poverty Schools: Middle School Teachers' Thriving, Vitality, and Learning at Work (Doctoral dissertation).
- Peens, M. (2017). No best before date: Thriving at work during late career. Doctoral dissertation- Fielding Graduate University.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work, *Journal of Organizational Behavior*, 38:108-123.
- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*. 20. 1-14.
- Porath, C. L., Gibson, C. B., & Spreitzer, G. M. (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Research in Organizational Behavior*. 42. 100-116.
- Porath, C., Spreitzer, G., 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.
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>.
- Rahman, I. (2019). Corporate sustainability performance of the readymade garments industry in Bangladesh: Impact of organisational pressures and sustainability management control system. Doctoral dissertation- Aston University.
- Roos, C.E. (2016). Exploring the relationship between creative leadership and flourishing employees. Master dissertation- Potchefstroom Campus of the North-West University.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*. 28(5). 737-749.
- Rozkwitalska, M., & Basinska, B. A.(2018), Thriving in Mono-and Multicultural Work Environments: The Role OF Positive Psychological Capital.11 ,1189-1202 th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice, 12-14.09.2018, Valetta, Malta.

- Robertson, J. L., & Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. *J. Leadership. Organ. Stud.* 25, 197-210.
- Rhodes, L. M. (2018). Thriving at work: A call center study. Doctoral dissertation, Franklin University.
- Ruiz-Mills, M. (2019). Conducting the symphony: how a school district superintendent uses complexity theory for creative leadership. Texas State University-San Marcos.
- 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.
- Salman, D. A., & Auso, K. A. (2022). The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance. *Journal of Environmental & Public Health.* 1-8, doi.org/10.1155/2022/5948806.
- Sanchez, E. C. (2019). The effect of servant leadership on healthcare employee psychological safety and employee behaviours that lead to job thriving and performance (Master's thesis, University of Twente).
- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis.* 29(1). 78-103.
- Shepherd, C., & Günter, H. (2006). Measuring supply chain performance: current research and future directions. *International journal of productivity and Performance management,* 55(3/4), 242-258.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science,* 16(5), 537-549.
- Spreitzer, G., Porath, C., Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more Thriving at Work. *Organizational Dynamics.* 41(2)155-162.
- Stekelenburg, J. V. (2012). Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices. Unpublished Master's Thesis, Tilburg University, Tilburg, Netherlands.
- Suhonosov, A. P., Karneev, R. C., Kurganova, E. A., & Listick, E. M. (2021). The relationship between creative leadership and creative thinking in primary school students. In *SHS Web of Conferences.* 117. 02003. EDP Sciences.
- Sun, P., Zhou, X., Shao, C., Wang, W., & Sun, J. (2022). The impacts of environmental dynamism on Chinese tour guides' sustainable performance: factors related to vitality, positive stress mindset and supportive policy. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* 19(15). 9289- 9304.

- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic Work ethics and bumble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*. 12(1).1-23.
- Wang, J., Yang, X., Bailey, A., & Wang, J. (2021). Positive spillover of consumers' sustainable behaviors: The mediating role of self-determination need satisfaction. *Journal of Cleaner Production*. 31- 336.
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing Creative Leadership in the Use of Digital Communication Tools: A Psychological Perspective. *Sustainability*. 14(19). 11796.
- Walumbw, 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.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behavior: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*. 25(4). 1092-1114.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*. 29(1). 212-228.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Journal of Social Sciences*. 41(2). 275-281.
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: Evidence from China. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 35(1). 6121-6141.
- Zhao, Shi, Y., sun, Z., & Xie, F. z.(2018). Impact of workplace violence against nurses thriving at work, job satisfaction and turnover intention: A cross- sectional study. *Journal of Clinical Nursing*. 27(13-4). 2632- 2650.
- Lyndon, S., Rawat, P. S., & Varghese, B. S. (2018). Influence of thriving on innovative behavior at workplace. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 519-528.

قائمة استقصاء لدراسة بعنوان:

«توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية».

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان «توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المستدام: دراسة ميدانية»، ويأمل الباحثان حسن تعاونكم في الإجابة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء. كما يسعدهما لفت انتباه سيادتكم إلى أن نجاح الباحثين في الدراسة يتوقف على مدى مساهمتكم الفعالة بآرائكم البناءة. ونؤكد لكم أن البيانات والمعلومات التي سوف تدلون بها في قائمة الاستقصاء المرفقة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. ولا يسع الباحثان إلا أن يتقدما بأسمى معاني الشكر والتقدير لحسن تعاونكم مع خالص تمنياتنا بمزيد من التقدم والرفي.

الباحثان

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

عدد سنوات الخبرة:

☐

من ١- أقل ١٠ سنة

☐

من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة

☐

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة

☐

أكثر من ٣٠ سنة

المؤهل العلمي:

☐

دبلوم المدارس الفنية

☐

البكالوريوس

☐

دبلوم الدراسات العليا

☐

ماجستير

☐

دكتوراه

الجزء الثاني:

يُرجى من سعادتك وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظركم:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	القيادة الإبداعية					
	الحساسية للمشكلات					
١	تري القيادة أبعاد المشكلات بوضوح وسرعة.					
٢	تحرص القيادة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل.					
٣	تمتلك القيادة نظرة دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بالعمل.					
٤	تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
٥	تخطط القيادة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث					
	الأصالة					
٦	تبحث القيادة عن الأفكار الجديدة غير التقليدية لتطوير أساليب العمل الإداري.					
٧	تبتعد القيادة عن الأساليب الروتينية في تنفيذ العمل ما أمكن ذلك.					
٨	تحرص القيادة على تقديم أفكار جديدة في العمل الإداري.					
٩	تملك القيادة القدرة على طرح أفكار عميقة وغير سطحية لحل مشكلات العمل.					
١٠	تنظر القيادة لمشكلات العمل من زوايا مختلفة وتقدم حلولاً عملية مميزة لها.					
	الطلاقة					
١١	تمتلك القيادة القدرة لإيجاد حلول متنوعة لمشاكل العمل الإداري.					
١٢	تبادر القيادة لتقديم أفكار لتحسين الأداء.					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١٣	تغير القيادة موقفها أو رأيها بسهولة عندما تقتنع بعدم صحته.					
١٤	تتقبل القيادة الاختلاف الفكري وتستفيد من آراء الآخرين.					
١٥	تعمل القيادة بعقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري.					
	المرونة					
١٦	يسعى القائد إلى إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل.					
١٧	يشجع القائد على اختبار (تجريب) أفكار مبتكرة لحل المشكلات.					
١٨	يفوض القائد بعض الصلاحيات للآخرين لحل المشكلات البسيطة.					
١٩	تملك القيادة القدرة على سرعة اتخاذ القرار المناسب في المواقف والظروف المختلفة.					
٢٠	تمتلك القيادة مهارات كافية لإقناع العاملين بالأفكار الجديدة.					
	المثابرة					
٢١	تتصرف القيادة بحكمة في مواجهة المواقف الصعبة.					
٢٢	تركز القيادة على تحقيق أهدافها رغم كثرة المعوقات التي تواجهها.					
٢٣	تتوفر لدى قيادة الهيئة قوة العزيمة والإصرار على إنجاز مهامها.					
٢٤	تستمر قيادة الهيئة في العمل لفترات طويلة للوصول إلى حلول مبتكرة.					
٢٥	تأخذ قيادة الهيئة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستحدثة.					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	الازدهار في العمل					
	الحيوية					
٢٦	أشعر بالحياة والحيوية في عملي.					
٢٧	وظيفتي تمنحني طاقة وروح للعمل.					
٢٨	أشعر بالحيوية في عملي عندما أنجز عملاً مهماً.					
٢٩	أطلع إلى كل ما هو جديد في عملي.					
٣٠	أشعر باليقظة والانتباه في عملي.					
	التعلم					
٣١	أقوم بتطوير نفسي كثيراً في العمل.					
٣٢	أتعلم من تجاربي السابقة في العمل.					
٣٣	أطور باستمرار في العمل.					
٣٤	أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت في العمل.					
٣٥	أجد نفسي أتعلم كثيراً في العمل.					
	الأداء المستدام					
	الاستدامة البيئية					
٣٦	تقوم الهيئة بتطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة عن عملياتها المختلفة.					
٣٧	تعمل الهيئة على الحد من مخاطر الحوادث البيئية.					
٣٨	تعمل الهيئة على الحد من الهدر في استهلاك المواد الأولية والطاقة والمياه.					
٣٩	تستبدل الهيئة مصادر الطاقة التقليدية بمصادر طاقة متجددة.					
٤٠	تستخدم الهيئة في عملية التغليف عناصر قابلة للتحلل حتى لا تضر بالبيئة.					
	الاستدامة الاجتماعية					
٤١	تشارك الهيئة في برامج تنمية المجتمع المحلي من خلال التبرعات للمشاريع الخيرية والصحية، ورعاية الأنشطة التعليمية والثقافية والرياضية.					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٤٢	توفر الهيئة برامج لرعاية الموظفين مثل بدلات الانتقال والسكن والتأمين الصحي.					
٤٣	تُوفّر الهيئة لموظفيها فرص التعليم والتدريب.					
٤٤	تُوفّر الهيئة بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية.					
٤٥	تُساهم الهيئة في تنمية السياسات الاجتماعية في المجتمع.					
	الاستدامة الاقتصادية					
٤٦	انخفضت تكاليف استهلاك المواد والطاقة ومعالجة النفايات في السنوات الثلاث الأخيرة.					
٤٧	زادت ربحية الهيئة في السنوات الثلاث الأخيرة.					
٤٨	تسعى الهيئة إلى زيادة الحصة السوقية لها.					
٤٩	تبحث الهيئة عن طرق جديدة لتحسين جودة خدماتها.					
٥٠	تقدم الهيئة مجموعة متنوعة من الخدمات تلبي احتياجات عملائها.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

CONTENTS:

- The Impact of Corporate Governance and Audit Quality on Audit Report Lag: Evidence from the Listed Companies in the Saudi Stock Market.
Dr. Ramadan Aref Mahrous
- RegTech is an Enabler of Transformation in Legislation, Regulation and Compliance: An Analytical Study.
Dr. Hani Eftikhar Alturkostoni
- The Role of Attitude Toward Use as a Mediating Variable Between Augmented Reality Marketing Characteristics and Behavioral Intention to Use: An Empirical Study.
Dr. Mays M. Mufid Shanan
Prof. Suleiman Salim Ali
Prof. Ali Mohammad Jeblak
- Mediating Work Flourishing in the Relationship between Creative Leadership and Sustainable Performance: A Field Study.
Prof. Abdul Aziz Ali Marzouq
Dr. Mohammad abd El-Ghaffar Alm Elden
- Digital Assets and Financial Inclusion: An Exploratory Bibliometric Review.
Dr. Gihane Magdi Gazia
- Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda.
By: Qinyan Gong, Di Fan and Timothy Bartram
Translated by: Dr. Ibrahim Jaafar Lewaisat
Revised by: Dr. Abdullah bin Nazzal Al-Anazi