



توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة
التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية
إعداد

د. عادل إمام حامد د. حسن محمود على خليل د. إيهاب لطفي عبد العال عابد
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال أستاذ إدارة الأعمال المساعد أستاذ إدارة الأعمال المساعد
المعهد العالي للعلوم الإدارية ببنى
سويق
جامعة الإمام عبد الرحمن بن
فيصل- السعودية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية
كلية التجارة – جامعة دمياط
المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١). توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج ٣، ٣١١-٣٤٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.edu/>

أولاً: مقدمة

فرضت بيئة الأعمال المتقلبة على المنظمات المناقسة في بيئة تتسم بالتعقد وعدم اليقين المعقدة؛ يتعين على المنظمات تنفيذ التغييرات السريعة اللازمة للبقاء في المنافسة (Simo et al., 2016; Shin et al., 2016). علاوة على ذلك؛ في ظل مستوى هذه البيئة المتزايد؛ وقيل اعتماد هذه التغييرات والحفاظ على استدامتها؛ أصبح من المهم بشكل متزايد التأكد من وجود قوة عاملة تنافسية ومزدهرة ومتحمسة لرعايتها وتطويرها في السوق التنافسي سريع الخطى (Wallace et al., 2016; Ali et al., 2018). لذا أولى الباحثون قدرًا كبيرًا من الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير حيث إنه يُعد بناءً متعدد الأبعاد؛ يغطي جوانب مختلفة من السلوك التقديري غير المرتبط مباشرة بسلوكيات محتوى الوظيفة (Organ et al., 2005). ويشير إلى الجهود البناءة التي يبذلها العاملون لتحديد وتنفيذ التغييرات الخاصة بأساليب العمل والسياسات والإجراءات؛ من أجل تحسين الوضع الحالي (Choi, 2007; López-Domínguez et al., 2013; Ha et al., 2020).

من منطلق التغيير سريع الخطى؛ حظي مفهوم الازدهار في العمل باهتمام كبير؛ حيث يعبر عن إحساس مشترك بالحيوية والتعلم داخل العمل. ويرى الباحثون أن العاملين الذين يزدهرون لديهم نموًا شخصيًا؛ من خلال الشعور بالنشاط والحيوية واكتساب المعرفة وتطبيقها باستمرار. ويرتبط الازدهار إيجابيًا برأس المال النفسي (Paterson et al., 2014)، العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل (Frazier & Tupper, 2018) والأداء الوظيفي (Kabat-Farr, Li et al., 2016; Raza, 2017; Cortina & Wu et al., 2018).

ينظر إلى القيادة التمكينية على أنها نوع بارز و متميز من القيادة (Amundsen & Martinsen, 2014) يرتبط عادة بالتمكين النفسي، وهو الدافع الأساسي للمهمة الذي يعكس كيفية توجيه العاملين في مواقع عملهم (Amundsen & Martinsen, 2015; Ali et al., 2018). السبب وراء هذا الارتباط هو أن العاملين يكونوا أكثر تحفيزًا في مهام عملهم؛ من خلال عناصر مختلفة من سلوكيات القيادة التمكينية. توصلت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التمكينية مرتبطة بأنواع مختلفة من نتائج العمل، وتقوم على تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية (Ali et al., 2018). مما يعكس بدوره على العديد من نتائج العمل التنظيمية مثل (Amundsen & Martinsen, 2015; Cheong et al., 2016; Li et al., 2016).

تأسيساً على ما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى فحص طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في ظل توسيط الازدهار في العمل بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية بجمهورية مصر العربية.

ثانياً: الإطار النظري وفروض البحث

سيتم في هذا الجزء مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم القيادة التمكينية، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ أخذاً في الاعتبار وجود الازدهار في العمل كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وسيتم أيضاً صياغة فروض البحث التي سيتم اختبارها إحصائياً.

أ- الدراسات السابقة:

١- القيادة التمكينية Empowering Leadership

القيادة التمكينية أو القيادة الفاتقة كما تمت الإشارة إليها سابقاً، هي مفهوم جديد نسبياً بدأ في الظهور في التسعينيات، والذي يتضمن سلسلة من الممارسات الإدارية لتعزيز التأثير الذاتي للمؤوس (Liu, ٢٠١٥). تعرف القيادة التمكينية على أنها: "سلسلة من الممارسات الإدارية، بما في ذلك الإحساس بأهمية ومعنى العمل، المشاركة في صناعة القرار، الثقة العالية، إزالة العوائق البيروقراطية" (Hakimi et al., 2010; Amundsen & Martinsen, 2014; Harris et al., ٢٠١٤).

تشير القيادة التمكينية، كنهج رئيس للقائد، إلى عملية تقاسم السلطة وتخصيص المزيد من الاستقلالية والمسؤوليات للعاملين؛ من خلال مجموعة محددة من السلوكيات موجهة للعاملين، وذلك لتعزيز الحافز الداخلي والتحرر من عدم النشاط (Sharma & Kirkman, ٢٠١٥). ويقوم القائد التمكيني بمنح العاملين مزيداً من الاستقلالية والقيادة الذاتية والتحكم في بيئة العمل. بجانب تقديم المعلومات والدعم والتشجيع، واللامركزية واتخاذ القرارات التشاركية، وقيادة الفريق من خلال تولي دور ومسؤولية جديدة (Liu, ٢٠١٥).

قد قام الباحثون بتحديد القيادة التمكينية من منظورين متكاملين؛ من منظور تقاسم السلطة الذي يركز على سلوكيات القادة المتعلقة بتقاسم السلطة وإعطاء المزيد من الاستقلالية للمؤوسين لتسهيل التطوير الذاتي والعمل المستقل (Zhang & Bartol, 2010; Kuo & Lee, ٢٠١١)، وأيضاً من منظور الكفاءة الذاتية؛ من خلال التركيز على الحالة النفسية للعاملين والتجارب النفسية لديهم (Zhang & Bartol, ٢٠١٠).

تنتهج القيادة التمكينية أربعة أنواع من السلوكيات، ألا وهي: تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية. ويمكن توضيح كل نوع من سلوكيات القيادة التمكينية كما يلي (Humborstad et al., 2014; Bailey & Madden, 2016; Ali et al., 2018; Lee et al., 2018; Fachrunnisa et al., 2019):

- تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل: تعنى المدى الذي يُحسن القائد من شعور المرؤوسين الهدف من العمل وأهميته وقيّمته. ويعكس شعور المرؤوسين بالانتماء للمنظمة والانتماء والقبول في أماكن عملهم. وهناك أبعاد رئيسة لتعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل؛ تتمثل في جدوى الوظيفة من خلال: إكساب العاملين إحساساً بالمعنى من أداء المهام اليومية، وجدوى تلك المهام من خلال: إكساب العاملين معنىً في مهام محددة ولكن ليس في الوظيفة الإجمالية، والمغزى التفاعلي من خلال انخراطهم مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، وشرح أهمية عملهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تعزيز المشاركة في صناعة القرار: يشير إلى المدى الذي يشجع فيه القائد مرؤوسيه على المشاركة، أو ممارسة التأثير على عمليات صنع القرار بالمنظمة.

- إظهار الثقة في الأداء: يشير إلى المدى الذي يظهر فيه القائد ثقته في الأداء العالي لمرؤوسيه، وقدرتهم على التحسين المستمر وإدارة مهامهم التشغيلية.

- إزالة العوائق البيروقراطية: ويشير إلى المدى الذي يدعم القائد مرؤوسيه على الاستقلالية وإزالة المعوقات والقيود التي تواجههم أثناء العمل، والسماح لهم بأداء العمل بطرق مختلفة؛ تؤدي إلى النتائج المطلوبة.

ركزت العديد من دراسات القيادة التمكينية على نتائج العاملين، وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير قوي للقيادة التمكينية على العديد من النتائج المعرفية والسلوكية. فتمثلت النتائج المعرفية في وجود تأثير قوي للقيادة التمكينية على كلٍ من التمكين النفسي (Amundsen & Martinsen, 2015; Fong & Snape, 2016; Cheong et al, 2016)، والكفاءة الذاتية (Zhang & Bartol, 2010). الدور (Martínez-Córcoles et al, 2013)، الدافع الذاتي (Zhang & Bartol, 2010). في حين تتمثل النتائج السلوكية في الرضا الوظيفي (Biemann et al, 2015) والمشاركة في العمل (Li et al, 2016). أداء المهام (Humborstad et al, 2014)، الإبداع (Zhang & Bartol, 2010)، نوايا الدوران (de Klerk & Stander, 2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Raza, 2017).

وعلى العكس من ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن القيادة التمكينية يمكن أن تكون ضارة، وأن التركيز الأكبر على القيادة التمكينية قد يعرقل أداء العمل؛ لأن القيادة التمكينية قد تسبب المقاومة وعدم تحديد المهام لأنواع معينة من العاملين (Ahearne et al., ٢٠٠٥). بالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة Lorinkova et al. (٢٠١٣) إلى أن القيادة التمكينية قد لا تكون مفيدة عندما يكون هناك مسؤوليات إضافية واستقلالية ناتجة عن التمكين؛ لأن إثراء الوظائف وتعزيز المهارات يمكن أن يتم التعامل معهما على أنهما أعباء من قبل بعض العاملين؛ عندما تواجه المنظمة مواقف أزمات أو يكون العاملون غير أكفاء، أو لدى المنظمة عقلية جامدة وتفترق إلى الثقة (Lorinkova et al., ٢٠١٣).

٢- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير *change-oriented organizational citizenship behavior*

صنف Dewett & Denisi (٢٠٠٧) سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الصيانة؛ ويهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو تحسين الوضع التنظيمي الحالي؛ ويهدف إلى تغيير أساليب وسياسات وإجراءات العمل وفقاً للبيئة الديناميكية التي تعمل بها المنظمة (Dewett & Denisi, ٢٠٠٧).

يمثل سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير شكلاً محدداً من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تستلزم تحديد وتنفيذ التغييرات في ممارسات عمل المنظمة؛ بحيث تهدف إلى تغيير وتحسين الوضع الراهن (Seppälä et al., 2012; Ha et al., ٢٠٢٠). ويشير إلى تخطي العاملين لسلطتهم لتنفيذ إجراءات بناءً تعود بالفائدة على المنظمة (Choi, ٢٠٠٧). ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بأنه: "جهود بناءً من قبل الأفراد لتحديد وتنفيذ التغييرات فيما يتعلق بأساليب العمل، السياسات، الإجراءات وذلك لتحسين الوضع والأداء الحاليين (López-Domínguez et al., 2013; Shin et al., 2019; Ha et al., ٢٠٢٠).

إن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير هو مبادرة وسلوك مبتكر إيجابي للعاملين لإنجاز المهام التنظيمية (Simo et al., ٢٠١٦). حيث يركز على إحداث التغيير، وليس فقط إظهار التعاون والقدرة على التكيف داخل العمل، ويتضمن سلوكيات الابتكار؛ مثل توليد وتنفيذ أفكار أو عمليات جديدة (Seppälä et al., ٢٠١٢). وتتمثل نتيجة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في مجموعة من السلوكيات التي تعود بالفوائد على المنظمة؛ من خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية (Ha et al., 2020).

أظهرت أبحاث تصميم العمل لـ Bandura (١٩٨٦) أنه عندما يكون العامل واثقاً جداً من قدراته على تحقيق هدف العمل، يكون أداء عمله أفضل، وأن الأشخاص الأكثر حماساً وثقة يميلون إلى أن يكونوا أكثر استعداداً للابتكار (Kao, ٢٠١٧). ويركز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على السلوك التقديري الفردي الذي يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي (Farahat, ٢٠١٨).

٣- الازدهار في العمل Thriving at work:

تعد القوة العاملة المزدهرة أمرًا حيويًا للنجاح المؤسسي؛ لأنه عندما يزدهر العاملون؛ يكون الأداء الوظيفي أعلى ويصبح العاملون أفضل في العمل؛ وكذلك يتجاوزون واجباتهم المباشرة للتأثير بشكلٍ إيجابي على كلٍ من المنظمة والأشخاص الموجودين فيها (Porath, ٢٠١٦). يساهم الازدهار في العمل على الشعور بالتقدم والرخم نتيجة للتعلم والحيوية؛ مما ينعكس على العاملين بالإيجاب (Kleine et al., ٢٠١٩)؛ ومما يترجم إلى زيادة الاستدامة التنظيمية (Porath et al., ٢٠١٢). يعمل الازدهار في العمل على تطوير العاملين بشكلٍ ملحوظ وإمدادهم بالشعور بالحياة والحيوية والتطلع إلى كل جديد (Porath et al., ٢٠١٢). وقد لاحظ الباحثون أنه لكي يحدث الازدهار، يجب أن توفر المنظمات البيئة المناسبة التي تمنح العاملين فرصًا للنمو والتنمية (Wallace et al., 2016; Xian et al., ٢٠٢٠).

يعرف الازدهار بأنه: "حالة نفسية مرغوبة وإيجابية يشعر فيها العاملون بالتعلم والحيوية" (Spreitzer et al., ٢٠١٠). ويوفر التعلم كأحد أبعاد الازدهار الأساس لبناء الخبرة ويمكن العاملين من تجربة طرق جديدة ومفيدة لأداء العمل، ويزيد من الكفاءات والقدرات اللازمة لتجاوز الوضع الراهن (Russo et al., ٢٠١٨). في حين تشير الحيوية إلى تجربة الحصول على الطاقة المتاحة للذات؛ فالشخص الحيوي في العمل يتعامل مع وظيفته بطاقة إيجابية وإثارة (Tummers et al., ٢٠١٨). كما تتمثل الحيوية في الشعور الإيجابي بوجود طاقة متاحة لدى العامل؛ فهي حالة من النشاط يشعر فيها العامل بالإثارة والتوجه العاطفي نحو العمل، ويمكن أن يكون هذا الشعور مُعدياً بحيث ينتقل لفريق العمل بالكامل مما يساهم بعد ذلك في تكوين نمطٍ من الأفكار والإجراءات المرتبطة بالعمل (Wu et al., 2018; Kleine et al., 2019; Rego et al., ٢٠٢٠).

يقدم الازدهار رؤى جديدة لنظريات التكيف الذاتي (theories of self-adaptation) فالتكيف الذاتي هو عملية يوجه الأفراد من خلالها الأنشطة الموجهة نحو الهدف بمرور الوقت وعبر الظروف المتغيرة (Spreitzer et al., ٢٠٠٥). فالازدهار هو تجربة ذاتية مرغوبة تسمح للأفراد بقياس ما إذا كان ما يفعلونه وكيف يفعلونه يساعدهم على التطور في اتجاه إيجابي (Porath et al., 2012; Boyd, ٢٠١٥).

تشير الأبحاث أنه عندما يزدهر العاملون في العمل، فإنهم يؤديون بشكل أفضل، ويصبحون أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر التزامًا للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن العاملين يصبحون أكثر إبداعًا عندما يواجهون مستويات أعلى من الازدهار في العمل

(Spreitzer et al., 2010; Porath et al., 2012; Russo et al., 2018; Christensen-Salem et al., ٢٠٢٠). فعندما يزدهر الأفراد ويختبرون التعلم والنمو، فإنهم يتعرفون بسهولة على المشكلات داخل العمل ويتوصلون إلى حلول لها (Christensen-Salem et al., ٢٠٢٠).

ب- الفرضيات المقترحة:

١- القيادة التمكينية والازدهار في العمل:

تعتبر أكثر عوامل التأثير السياقية المباشرة التي يتعرض لها العاملون هم القادة المباشرون؛ الذين يؤدي أسلوب قيادتهم دورًا هامًا في أدائهم، ويعتبر مصدرًا رئيسًا للتجارب العاطفية الإيجابية أو السلبية لهم (Xian et al., ٢٠٢٠). وتتميز القيادة التمكينية بالعديد من الميزات مقارنةً بأنماط القيادة الأخرى؛ مع التركيز الرئيس على تقاسم السلطة والاستقلالية بين العاملين (Amundsen & Martinsen, ٢٠١٤). يرى Zhang & Bartol (٢٠١٠) أنه في البيئة سريعة الخطى وغير المؤكدة والمعقدة؛ فإن القيادة التمكينية لديها القدرة على زيادة الإبداع وتساعد على إدراك قدرات العاملين بشكل كامل لمواجهة الاحتمالات والتحديات التي تواجه المنظمة. علاوة على ذلك؛ تساعد على إزالة مشاعر العجز لدى العاملين ورفع الدوافع الجوهرية المتعلقة بالمهام (Zhang & Bartol, ٢٠١٠). وفقًا لـ Ahearne (٢٠٠٥)، فإن القيادة التمكينية لها علاقة إيجابية مع الازدهار في بيئة العمل؛ وتساعد على جني الثقة وتوفير فرصًا لأداء يعزز قدرات التعلم. وكذلك فإن توفير الاستقلالية وتعزيز مغزى العمل يجعل العاملين نشيطين أو يشعرون بالحيوية (Ahearne et al., 2005; Tummers et al., ٢٠١٨).

يتمثل الازدهار في العمل في الشعور بالحيوية والتعلم؛ ويساعد القيادة التمكينية على تعزيز قدرات التعلم من خلال دعم الثقة وإزالة العوائق البيروقراطية (Mortier et al., ٢٠١٦). وكذلك تعزيز الحيوية من خلال دعم الإحساس بأهمية ومعنى العمل، وتعزيز المشاركة في صنع القرار مما يجعل العاملين يشعرون بالحيوية (Ali et al., ٢٠١٨). يرى Porath et al (٢٠١٢) أن تنشيط العاملين المزدهر للنمو والتطور يساعد هؤلاء العاملين على إنشاء موارد جديدة بدلاً من مجرد استنفاد الموارد، مثل المعرفة ومعنى العمل والعلاقات الاجتماعية القوية التي تساهم في النهاية في أدائهم، على سبيل المثال، التطوير الذاتي يحسن الرضا وأداء العمل والرفاهية (Porath et al., ٢٠١٢). علاوة على ذلك، يصبح العاملون أكثر نشاطاً في تطوير مسار وظيفي ناجح؛ له أهمية خاصة في ضوء المهن الحالية. وينعكس ذلك على انخفاض معدلات الغياب، وانخفاض الإجهاد والضغط الوظيفي (Leiter & Maslach, ٢٠٠٥).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو التالي:
"تؤثر القيادة التمكينية تأثيرًا إيجابيًا على الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق".

٢- القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange theory على أن سلوكيات القائد الإيجابية وتوفيره للموارد ينعكس على شعور المرؤوسين بالالتزام وتبادل نفس السلوكيات بالعمل. ومن منطلق هذا المنظور يمكن أن تكون نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة أساس لفهم نتائج سلوك العاملين من القيادة التمكينية (Li et al., ٢٠١٧). تتضمن القيادة التمكينية الإحساس بأهمية ومعنى العمل، المشاركة في صناعة القرار، الثقة العالية، إزالة العوائق البيروقراطية؛ مما ينعكس إيجابًا

على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. ويرى Newman et al (٢٠١٧) أن القائد التمكيني لديه القدرة على العمل كعامل للتغيير (Newman et al, ٢٠١٧).

ويرى Kim & Beehr (٢٠١٧) أن القيادة التمكينية يمكنها توفير المرونة والتشجيع للعاملين وذلك لمتابعة سلوك الأدوار الإضافية؛ بهدف تحسين المواقف التنظيمية وأداء المهام. فوفقاً لنظرية التمكين النفسي؛ من المرجح أن يتخذ العاملون الذين يشعرون بإحساس التمكين توجهاً فعالاً تجاه عملهم، ويؤدون أداءً أعلى؛ لأن لديهم شعوراً قوياً بالإتقان والسيطرة على عملهم (Kim & Beehr, ٢٠١٧).

توصلت دراسة Li et al (٢٠١٧) إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة التمكينية وسلوك تحمل المسؤولية، والذي يعتبر سلوكاً موجهاً نحو التغيير ومحفوفاً بالمخاطر واستباقياً (Li et al, ٢٠١٧). كما أكدت دراسة Li et al (٢٠١٦) أن للقيادة التمكينية تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مدفوعاً أساساً بالنموذج المدمج اجتماعياً، وأن القيادة التمكينية لها تأثير إيجابي على العاملين في مكان العمل مما يؤثر أيضاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Li et al, ٢٠١٦).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو التالي:
"تؤثر القيادة التمكينية تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق".

٣- الازدهار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

الازدهار في العمل هو بناء يركز على جانبين هامين من الأداء النفسي (الحيوية والتعلم) (Alikaj et al, ٢٠٢٠). فعندما يدرك العاملون أنهم جمعوا ما يكفي من المعرفة والمهارات من خلال التعلم يشعروا بالاستعداد للتغيير في العمل؛ وبالتالي الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Organ et al, ٢٠٠٥). وعندما يشعر العاملون بالنشاط والحيوية، في العمل يكون لديهم الحافز لتجاوز ما هو متوقع رسمياً منهم وتقديم المزيد للمنظمة وزملاء العمل؛ من خلال سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Kabat-Farr & Cortina, ٢٠١٧).

يرى كلٌّ من Magni & Maruping (٢٠١٣) أن الازدهار في العمل له تأثير عميق على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ فعندما يكون العاملون قادرين على اكتساب المعرفة وبناء الثقة؛ فهذا ينعكس على تراكم المعرفة نتيجة التعلم الذاتي؛ مما ينعكس على زيادة قدرات العاملين وفرصهم في ملاحظة مشكلات العمل وسرعة حلها (Magni & Maruping, 2013). إن العاملين الذين لديهم القدرة على تعديل طاقتهم وتعلمهم يكونوا أكثر انخراطاً من الناحية النفسية أثناء أدائهم لأعمالهم (Chang & Busser, ٢٠٢٠).

إن فائدة الازدهار في العمل هي أنه لا يمتلك فقط القدرة على تعزيز نمو العاملين وتطورهم وصحتهم، بل أنه يفيد المنظمة من خلال زيادة الأداء وخفض التكاليف (Porath et al., 2012; Magni & Maruping, 2013). توصلت دراسة Kabat et al. (2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين الازدهار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Kabat-Farr & Cortina, 2017).

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو التالي:
"يؤثر الازدهار في العمل تأثيرًا إيجابيًا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق".

٤- القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في ظل توظيف الازدهار في العمل:

على مدار العقد الماضي؛ أولى الباحثون اهتمامًا كبيرًا لالتقاط تأثير سلوكيات القيادة التمكينية ونتائجها بطريقة استقرائية واستنتاجية (Wu et al., 2010). فتعبر القيادة التمكينية عن التزامها برؤية مرؤوسيه، وتبدي سلوكيات مساعدة، وتعترف بمساهماتهم تجاه المنظمة وتبني علاقة قوية (Newman et al., 2017; Fachrunnisa et al., 2019). فمن خلال تشجيع القيادة التمكينية العاملين على القيام بدور نشط في صنع القرار، وتوفير الدعم اللازم لإنجاز الأعمال، بجانب التأكيد على الثقة في قدراتهم؛ وذلك في ظل إزالة معوقات العمل - يعزز بدوره الازدهار (Orvis et al., 2009). وتعمل القيادة التمكينية على تطوير بيئة داعمة للمرؤوسين مما ينعكس على سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة. فعندما يدرك العاملون الدعم من قادتهم، يصبحوا مستعدين لحل المشكلات التنظيمية وتغيير الوضع الراهن (Humborstad et al., 2014; Amundsen & Martinsen, 2015; Li et al., 2016). ويرى Harris et al. (2014) أن القيادة التمكينية أثرت على سياقات عمل العاملين، وتمكنت من تزويدهم بموارد العمل اللازمة وتحفيز سلوكهم (Harris et al., 2014)، وبالتالي، فإن القيادة التمكينية تعزز قدرات العاملين على الازدهار. فمن خلال تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل تزداد مشاركة العاملين في وظائفهم، ومن خلال إظهار الثقة في الأداء يعزز دافعية وحيوية العاملين. وكذلك تشجيع القيادة التمكينية على تعزيز المشاركة في صناعة القرار وإزالة العوائق البيروقراطية يسمح للعاملين بالحصول على الاستقلالية؛ مما ينعكس على حيوية العمل ودوافع التعلم (Mortier et al., 2016).

أظهرت مراجعة الأدبيات أن الازدهار في العمل يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. حيث أظهرت دراسة Porath et al. (2012) وجود علاقة للازدهار في العمل وتمتع العاملين بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي وفرص التعلم والنمو والتطور داخل المنظمة (Porath et al., 2012). كما يعمل الازدهار في العمل على زيادة النظرة إلى

القادة باعتبارهم نموذجًا يحتذى به من قبل المرؤوسين؛ نتيجة لمعالجة مشكلاتهم في مكان العمل وتشجيع سلوكياتهم مثل سلوك المواطنة التنظيمية (Spritzer et al., 2005; Abid et al., 2015). يحاول الازدهار في العمل إثارة قدرات العاملين بشكل كامل، وفي المقابل يتصرف العاملون بموقف متفائل وآراء إيجابية تجاه أهدافهم وواجباتهم (Raza, 2017). بعد ذلك، يكتسبون إحساسًا بالالتزام التنظيمي والانتماء ويشعرون بالازدهار في مكان عملهم؛ مما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير والتي قد يؤديها العاملون خارج نطاق عملهم بغض النظر عن أية ميزة؛ فقط من أجل المنظمة (Organ et al., 2005; Boyd, 2015; Kabat-Farr & Cortina, 2017).

يرى الباحثون أن للازدهار في العمل تأثيرًا عميقًا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. فعندما يكون العاملون قادرين على اكتساب المعرفة، ينعكس تراكم المعرفة على زيادة قدراتهم وفرصهم في ملاحظة المشكلات التنظيمية وتحسين الوضع الحالي للمنظمة (Orvis et al., 2009). علاوة على ذلك؛ يتمتع العاملون بمشاركة عمل عالية ودوافع ذاتية؛ يصبحوا على استعداد لحل المشكلات التنظيمية وتغيير الوضع الراهن لتحسين أداء العاملين (Zhang & Bartol, 2010). لذلك، فإن هذه الحالة لا تزود العاملين فقط بالاستعداد لتحسين الوضع الراهن للمنظمة، ولكنها تزيد أيضًا من فرصهم وقدراتهم على رسالة ورؤية وأهداف، وبالتالي، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو التالي:
"العلاقة الإيجابية بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير يتوسطها الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق".

ثالثًا: مشكلة البحث:

في ضوء مراجعة الباحثين للأدب التنظيمي الذي تناول متغيرات الدراسة، اتضح وجود قدر كبير من الاهتمام بمفهوم القيادة التمكينية والازدهار في العمل وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، في حين هناك ندرة في الدراسات العربية في حدود علم الباحثين. التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، أو تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل، أو تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في ظل توسيط الازدهار في العمل. وكذلك ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في ظل توسيط الازدهار في العمل. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في عددٍ من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- ١- ما مدى مساهمة القيادة التمكينية في تعزيز الازدهار في العمل في المفردات موضع التطبيق؟
- ٢- ما مدى مساهمة القيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق؟
- ٣- ما مدى مساهمة الازدهار في العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق؟
- ٤- ما طبيعة التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق في ظل توسيط الازدهار في العمل؟

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ تتمثل فيما يلي:

١. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للقيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق.
٢. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للقيادة التمكينية في تعزيز الازدهار في العمل في المفردات موضع التطبيق.
٣. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للازدهار في العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق.
٤. تحديد وتوصيف لنوع وقوة التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المفردات موضع التطبيق؛ في ظل توسيط الازدهار في العمل.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، والازدهار في العمل للفائمين على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية موضع التطبيق، وذلك في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

خامساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية؛ من أهمها:

- ١- من الناحية العلمية:
- تعد قضية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في الوقت الحالي قضية هامة ودرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي

تشهدها الصناعة وزيادة حدة المنافسة؛ ومن ثم تبني نمط القيادة التمكينية وتعزيز الازدهار في العمل، سوف يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

- بمراجعة أدبيات الدراسة؛ تبين وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناولت طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل، وكذلك طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. في حين تبين للباحثين ندرة الدراسات العربية التي تناولت طبيعة هذه العلاقة. كما لم يرصد الباحثون أي دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال المصرية. إضافة إلى وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل، وكذا طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

- بمراجعة أدبيات الدراسة؛ تبين ندرة الدراسات في بيئة الأعمال العربية أو المصرية التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بتوسيط الازدهار في العمل، وندرة الدراسات التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بتوسيط الازدهار في العمل، تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بتوسيط الازدهار في العمل (Li et al, ٢٠١٦). ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة التمكينية والازدهار في العمل.

٢- من الناحية العملية:

توصيف الواقع الفعلي للقيادة التمكينية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية موضع التطبيق، والازدهار في العمل من وجهة نظر المفردات موضع التطبيق، ومساعدة الشركات موضع التطبيق في وضع مجموعة من السياسات والبرامج التي تمكنها من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، والذي ينعكس بدوره إيجاباً على أداء شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية ومن ثم الصناعات الكيماوية برمتها؛ وبالتالي على مخرجاتها وعلى الاقتصاد المصري بشكل عام.

سادساً: منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث متغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تناول هذا البحث توسط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وعليه تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

- ١- القيادة التمكينية (متغير مستقل) (X)
 - ٢- الازدهار في العمل (متغير وسيط). (Z)
 - ٣- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (متغير تابع). (Y)
- فيما يلي إشارة إلى أدوات قياس هذه المتغيرات:

١- القيادة التمكينية:

تم قياس القيادة التمكينية (X) استناداً إلى المقياس المُعد من قبل Ahearne et al. (٢٠٠٥) حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (Li et al., 2016) (Fachrunnisa et al., 2018) (Ali et al., 2018) (Li et al., 2017).، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسة تعطيها (اثنتا عشرة) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي (تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل (X₁): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات، تعزيز المشاركة في صناعة القرار (X₂): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات، إظهار الثقة في الأداء (X₃): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات، إزالة العوائق البيروقراطية (X₄): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات).

٢- الازدهار في العمل:

تم قياس الازدهار في العمل (Z) استناداً إلى المقياس المعد من قبل Porath et al. (٢٠١٢). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (Li et al., 2016; Choi et al., 2020; Chang & Busser, 2020; Rego et al., 2020; Ali et al., 2018; Alikaj et al., 2020). والذي يتضمن بُعدين رئيسيين يعطيها (عشر) عبارات، وتم توزيعها على النحو التالي (التعلم (Z₁): ويعبر عنه بعدد (خمس) عبارات، الحيوية (Z₂): ويعبر عنه بعدد (خمس) عبارات).

٣- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Y) استناداً إلى المقياس المعد من قبل Choi (٢٠٠٧). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (López-Domínguez et al., 2013; Li et al., 2016; Simo et al., 2016; Ha et al., 2020). والذي يتضمن أربع عبارات تقيس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية، والبالغ عددهم ١٧ شركة ويمثلون (٢٥٩٩٤) مفردة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٩) مفردة؛ مستخدمًا في ذلك جدول تحديد حجم العينة (بازرعة، ٢٠٠٢) عند مستوى معنوية ٥٪ وحدود ثقة ٩٥٪ مع الافتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة ٥٠٪، علماً بأن العينة وزعت بشكل متناسب، وقد تم اختيار المفردات اختياريًا عشوائيًا في الشركات موضع التطبيق، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين في جميع المستويات الإدارية.

هذا، وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي استخدمت في التحليل الإحصائي (٣٢٠) استبانة بنسبة استجابة (٨٣,٨٤٪). وقد بلغت نسبة الذكور (٦٦,٣٪) والإناث (٣٣,٨٪) تقريبًا. وبلغت النسبة بالفئة العمرية أقل من ٣٥ سنة (١٩,٧٪)، وبالفئة العمرية من ٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة (٥٩,٤٪)، وبالفئة العمرية من ٤٥ سنة لأقل من ٥٥ سنة (١٨,٤٪)، وبالفئة العمرية ٥٥ سنة فأكثر (٢,٥٪) تقريبًا. وأخيرًا فيما يتعلق بالدرجة العلمية؛ فقد بلغت نسبة المؤهلات المتوسطة (١٩,٧٪)، والمؤهلات العليا (٦٤,٨٪)، والدراسات العليا (١٥,٥٪) تقريبًا. ويبين جدول (١) توزيع العينة وفق الشركة موضع التطبيق، وذلك على الوجه التالي:

جدول ١: توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً للشركات موضع التطبيق

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	النسبة إلى إجمالي المجتمع (%)	نصيب الشركة من العينة	الاستقصاءات المستلمة	نسبة الردود الصحيحة
1	الصناعات الكيماوية المصرية - كيما	426	1.64	6	6	97%*
2	النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية	1316	5.06	19	18	94%*
3	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	1527	5.87	22	21	94%*
4	العامة لصناعة الورق - راكتا	848	3.26	12	12	97%*
5	مطابع محرم	727	2.80	11	11	100%*
6	مصر لصناعة الكيماويات	854	3.29	12	12	100%*
7	سيناء للمنجنيز	698	2.69	10	9	89%*
8	المصرية للأحذية	273	1.05	4	4	100%*
9	الشرقية - ايسترن كومباني	13738	52.85	200	149	74%*
10	النصر للملاحات	638	2.45	9	9	100%*
11	المكس للملاحات	770	2.96	11	11	100%*
12	صناعة البوابات ومهمات وسائل النقل	310	1.19	5	5	100%*
13	النقل والهندسة	1465	5.64	21	21	100%*
14	النصر لمنتجات الكاوتشوك - ناروبين	361	1.39	5	5	100%*
15	النصر للأجهزة الكهربائية - نيازرا	778	2.99	11	9	79%*
16	المصرية للمواسير والمنتجات الأسمنتية - سيجورات	915	3.52	13	13	100%*
17	المحاريث والهندسة	350	1.35	5	5	100%*
	الإجمالي	25994	100	379	320	84%
						100%

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء بيانات وزارة قطاع الأعمال العام خلال عام ٢٠١٩.

(*) تشير إلى نسبة الردود من العينة الأصلية.

(**) تشير إلى نسبة الردود من إجمالي العينة الحقيقية.

ج- أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

١- البيانات الثانوية:

تمثلت في اطلاع الباحثين على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات تختص بالقيادة التمكينية، الازدهار في العمل، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بالعاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية.

٢- البيانات الأولية:

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس القيادة التمكينية، والازدهار في العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، والمتغيرات الشخصية متمثلة في النوع، العمر، الدرجة العلمية، وقد تم توفير تلك البيانات من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض. وللتأكد من مدى كفاية ووضوح عبارات الاستبيان، وكذا صلاحيته لجمع البيانات الميدانية من المفردات موضع التطبيق، فقد تم تحكيمه من ثمان أساتذة في إدارة الأعمال، كما تم اختبار الاستبيان على عينة قوامها (٥٠) مفردة من مجتمع البحث، حيث أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار، ومن ثم إدخال بعض التعديلات على الصياغة النهائية، وأخيراً تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability للاستبيان من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في جدول (٢)، وذلك للتعرف إلى مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

جدول ٢: نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

الصدق	معامل الثبات (Alpha)	المتغيرات
0.900	0.913	- تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل
0.920	0.909	- تعزيز المشاركة في صنع القرار
0.906	0.865	- التعبير عن الثقة في الأداء
0.895	0.904	- توفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية
0.992	0.960	- التعلم
0.993	0.984	- الحيوية
0.900	0.981	- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠,٨٦) إلى (٠,٩٨)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (١٪)؛ وهو ما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

د- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

تم تحليل البيانات واختبار فروض البحث بالاعتماد على الأساليب التالية:

١. الوصف الإحصائي: باستخدام الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.

٢. معامل الارتباط بيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

٣. أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures المعروف بـ Amos. وقد تم استخدام هذا الأسلوب لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

سابعًا: نتائج البحث:

يبين جدول (٣) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث. وذلك كما يلي:

جدول ٣: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	Mean	SD	X	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Z	Z ₁	Z ₂	Y
X	3.67	0.88									
X ₁	3.81	0.88	0.90**								
X ₂	3.60	0.89	0.92**	0.79**							
X ₃	3.60	0.81	0.91**	0.74**	0.77**						
X ₄	3.66	0.84	0.89**	0.71**	0.75**	0.77**					
Z	3.61	1.22	0.76**	0.60**	0.74**	0.72**	0.69**				
Z ₁	3.29	1.44	0.74**	0.58*	0.73**	0.70**	0.68**	0.99**			
Z ₂	3.30	1.43	0.76**	0.61**	0.74**	0.72**	0.70**	0.99**	0.97**		
Y	3.29	1.47	0.83**	0.70**	0.77**	0.76**	0.78**	0.77**	0.77**	0.77**	

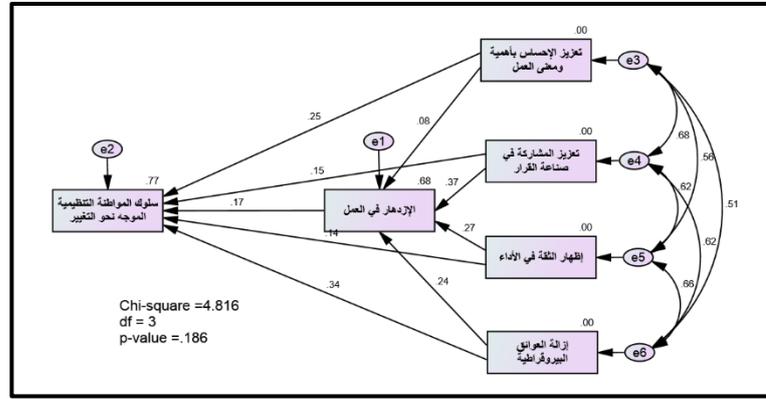
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من جدول (٣) ارتفاع القيادة التمكينية للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٧) بانحراف معياري (٠,٨٨). وكانت المتوسطات الحسابية لعناصر القيادة التمكينية المتمثلة في تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، وإزالة العوائق البيروقراطية (٣,٨١، ٣,٦٠، ٣,٦٠، ٣,٦٦) على الترتيب، بانحرافات معيارية (٠,٨٨، ٠,٨٩، ٠,٨١، ٠,٨٤) على الترتيب. كما يتضح من

الجدول ارتفاع الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١) بانحراف معياري (١,٢٢). وكانت المتوسطات الحسابية لعناصر الازدهار في العمل المتمثلة في تعزيز التعلم، والحيوية (٣,٢٩، ٣,٣٠) على الترتيب، بانحرافات معيارية (١,٤٤، ١,٤٣) على الترتيب. كما يتضح ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٩) بانحراف معياري (١,٤٧).

اختبار فروض البحث:

يمكن البدء في اختبار فروض البحث على النحو التالي:



شكل ١: اختبار فرضيات الدراسة عن طريق منهجية SEM

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM، والذي يعرف بأنه أسلوب متعدد المتغيرات؛ يجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار المتعدد الذي يُمكن الباحثين من إجراء اختبار متزامن لسلسلة من العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة وكذلك بين عدة متغيرات كامنة، وكذلك تقدير العديد من المعادلات في وقت واحد، هذه القدرة تُمكن الباحثين من تشكيل علاقات معقدة بطريقة غير ممكنة مع أية من التقنيات الإحصائية الأخرى متعددة المتغيرات (Hair et al., ٢٠١٤).

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	القيمة الناتجة من نموذج الدراسة
النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CIMN/df)	أقل من ٥ تطابق جيد	1.605
مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit (GFI)	٠,٩ أو أكبر	0.991
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٩ أو أكبر	0.993
مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit (IFI)	٠,٩ أو أكبر	0.997
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩ أو أكبر	0.997
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	- أقل من ٠,٠٥ مطابقة - بين ٠,٠٥-٠,٠٨ جيدة - بين ٠,٠٨-٠,١ متوسطة - أعلى من ٠,١ مرفوضة	0.060

المصدر: من إعداد الباحثين نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

بالنسبة لمؤشرات مطابقة النموذج؛ فتظهر النتائج الموضحة في جدول (٤) أن المؤشرات جميعها مستوفية لقاعدة القبول (El-Sheikh et al., ٢٠١٧)، حيث كانت قيمة χ^2/df أقل من ٥ وقيم GFI, IFI, NFI, CFI جميعها أكبر من ٠,٩ وقيمة RMSEA أقل من ٠,٠٨، وبناءً على ذلك فإن نموذج الدراسة الموضح نتائجه في شكل (١) على مستوى عالٍ من المطابقة ويمكن الاعتماد على الاستنتاجات الإحصائية المستخرجة منه.

جدول ٥: اختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية p-value	قيمة C.R	الخطأ المعياري	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	مسارات التأثير المباشر
.189	1.313	.152	.199	.081	<-- تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل
***	5.486	.137	.750	.372	<-- تعزيز المشاركة في صناعة القرار
***	4.220	.142	.600	.268	<-- إظهار الثقة في الأداء
***	3.813	.136	.517	.239	<-- إزالة العوائق البيروقراطية
***	4.798	.105	.504	.249	<-- تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل
.014	2.464	.102	.252	.152	<-- تعزيز المشاركة في صناعة القرار
.014	2.446	.103	.252	.137	<-- إظهار الثقة في الأداء
***	6.169	.097	.601	.337	<-- إزالة العوائق البيروقراطية
**	2.654	.053	.140	.170	<-- الازدهار في العمل

المصدر: من إعداد الباحثون نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

*** p-value < 0.01, ** p-value < 0.001

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٥)، نلاحظ أنه يوجد تأثير معنوي (ذو دلالة إحصائية) وموجب لأبعاد القيادة التمكينية (فيما عدا تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل) على الازدهار في العمل، ذلك حيث كانت الدلالة الإحصائية p-value أقل من ٠,٠٠١، ماعدا المتغير تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,١٨٩ وهي أكبر بكثير من ٠,٠٥؛ أي أن هذا المتغير لا يؤثر على الازدهار في العمل، وذلك وفقاً لعينة الدراسة. كما أن قيمة معامل التحديد R-squared بلغت ٦٨٪ أي أن أبعاد القيادة التمكينية تفسر نسبة ٦٨٪ من التغير الحادث في متغير الازدهار في العمل، وأن ٣٢٪ من التغير الحادث في متغير الازدهار يرجع لعوامل أخرى خلاف أبعاد القيادة التمكينية.

مما سبق يتضح وجود تأثير معنوي موجب لمتغيرات القيادة التمكينية (تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية) على الازدهار في العمل. ومن ثم قبول الفرض الأول بشكل جزئي. إذاً تؤثر أبعاد القيادة التمكينية (تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية) على الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق. كما لا يوجد تأثير معنوي لبعدها تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل على الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق.

كما يتضح من النتائج في جدول (٥)، أنه يوجد تأثير معنوي (ذو دلالة إحصائية) وموجب لأبعاد القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، فكان معنوياً وموجباً لجميع الأبعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من ٠,٠٥؛ أي جميع متغيرات القيادة التمكينية تؤثر بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. وذلك وفقاً لعينة الدراسة.

مما سبق يتضح وجود تأثير معنوي موجب لجميع متغيرات القيادة التمكينية (تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. ومن ثم قبول الفرض الثاني بشكل كلي إذاً تؤثر أبعاد القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

كذا خلال النتائج الموضحة في جدول (٥)، نلاحظ أنه يوجد تأثير معنوي (ذو دلالة إحصائية) موجب لمتغير الازدهار في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية p-value أقل من ٠,٠١. كما أن قيمة معامل التحديد R-squared بلغت ٧٧٪ أي أن أبعاد القيادة التمكينية وكذلك الازدهار في العمل تفسر نسبة ٧٧٪ من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وأن ٢٣٪ من التغير الحادث في متغير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير يرجع لعوامل أخرى خلاف أبعاد القيادة التمكينية.

مما سبق يتضح وجود تأثير معنوي موجب للازدهار في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. ومن ثم قبول الفرض الثالث بشكل كلي. إذًا يؤثر الازدهار في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

جدول ٦: التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

الدلالة الإحصائية p-value	قيمة C.R	الخطأ المعياري	مسارات التأثير المباشر
***	1.313	.152	سلوك المواطنة <--
***	5.486	.137	الازدهار في العمل <--
***	4.220	.142	نحو التغيير <--
***	3.813	.136	<--

المصدر: من إعداد الباحثون نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

*** $p\text{-value} < 0.001$

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٦) لحساب التأثير غير المباشر، نلاحظ أنه يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ من خلال متغير الازدهار في العمل كمتغير وسيط، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من ٠,٠٠١.

ثامناً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج، التي تستحق البحث والاهتمام من جانب الإدارة في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية:

١- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية التالية (تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية) على الازدهار في العمل. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن جوهر القيادة التمكينية يمتد إلى الازدهار في العمل، فمن خلال توفير القيادة التوجيهية ومساعدة المرؤوسين في تحديد الأهداف والمشاركة في حل المشكلات وتوفير بيئة عمل خالية من البيروقراطية يخلق إحساساً بأهمية ومعنى العمل ينعكس على الازدهار في العمل، كما أن إدراك العاملين لهذه السمات يشعرهم بالثقة مما يولد لديهم المزيد من الإخلاص والتفاني في العمل، ويحفز لديهم الرغبة في المزيد من العمل. ويرى الباحثون أن توفير البيئة اللازمة للعمل ينعكس على قدرات التعلم وكذلك توفير الاستقلالية وإزالة العقبات تدعم الحيوية داخل العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها (Ali et al., 2018; Yousaf et al., 2019) التي أكدت أن القيادة التمكينية تؤثر على الازدهار في العمل. وكذلك دراسة Tumers et al. (2018) والتي أكدت على أن المعلومات التي يقدمها القائد حول الأهداف والمهمة تعمل على خلق إحساس بأهمية ومعنى العمل وتُمد العاملين بمدى ملاءمة وظائفهم ضمن السياق التنظيمي؛ مما ينعكس على حيويتهم داخل العمل (Tummers et al., 2018). كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول: عدم وجود تأثير إيجابي لُبعد تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل كأحد أبعاد القيادة التمكينية على الازدهار في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من (Ahearne et al., 2005; Lorinkova et al., 2013).

٢- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية - موضع الدراسة - يمكنها من خلال القيادة التمكينية تعزيز المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ وذلك بتعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، مشاركة العاملين في صناعة القرار، وكذلك إظهار وترسيخ الثقة للعاملين في أدائهم، وإزالة العوائق البيروقراطية. وتنمية كل عنصر من عناصر القيادة التمكينية ذات العلاقة بالازدهار في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها (Li et al., 2016; Ali et al., 2018) التي أكدت أن القيادة التمكينية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير إيجابي للازدهار في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية - موضع الدراسة - يمكنها من خلال الازدهار في العمل إثارة قدرات العاملين بشكل كامل، وفي المقابل يتصرف العاملون بموقف متفائل وآراء إيجابية تجاه أهدافهم وواجباتهم. بعد ذلك يكتسبون إحساسًا بالازدهار يعزز سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير. بعبارة أخرى: عندما يدرك العاملون الدعم من الرؤساء؛ فسيكون ذلك مفيدًا للتعلم الفردي ويجعلهم يشعرون بأنهم أكثر حيوية (Li et al., 2016; Raza, Wu et al., 2017, ٢٠١٨). بالإضافة إلى ذلك؛ عندما يشرح الرؤساء بوضوح رؤيتهم وأهدافهم للعاملين، فإن ذلك سيزيد من أمل الأعضاء وتفاؤلهم وحيويتهم للتحديات المستقبلية.. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها (Raza, 2017; Wu et al., ٢٠١٨) التي أكدت أن الازدهار في العمل يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير.

٤- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع وجود تأثير إيجابي مباشر لجميع متغيرات القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وتوسط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق. حيث تسهم العلاقة التفاعلية بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في تبني شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية موضع الدراسة. في ظل تبني هذه الشركات لنمط القيادة التمكينية يزيد من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. وهذا يعني أن إدارة هذه الشركات تحتاج إلى بناء وتنمية لكل عنصرٍ من عناصر القيادة التمكينية وبناء وتنمية لكل عنصرٍ من عناصر الازدهار في العمل معًا لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات، منها (Li et al., ٢٠١٦)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للعلاقة التفاعلية بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

تاسعًا: توصيات البحث:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج؛ يقدم الباحثون بعض التوصيات التي يمكن بموجبها تحسين ممارسة المديرين لنمط القيادة التمكينية وتحسين الازدهار في العمل بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية، بما يعود بالفائدة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في المجمل، ومن ثم على المنظمة. وذلك على النحو التالي:

١- توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة التمكينية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية موضع الدراسة، ويقترح أن تكون جهود التحسين على أبعاد القيادة التمكينية الأربعة المتمثلة في تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل،

تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، وإزالة العوائق البيروقراطية، ذلك النحو التالي:

١/١ التركيز على تعزيز الإحساس بأهمية ومعنى العمل؛ من خلال الدعم المستمر من القادة للمرؤوسين بأهمية وقيمة عملهم بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف الملهمة، وكذلك توعيتهم بأهمية دورهم في النهوض بالمنظمة، وكذلك تثقيفهم بأهمية هذا الدور من خلال عقد الندوات والمؤتمرات

٢/١ تعزيز المشاركة في صناعة القرار؛ من خلال وضع معدلات أداء محفزة للقرارات، والتحدث مع العاملين بتفاؤل عن مستقبل المنظمة وتشجيعهم باستمرار لإنجاز العمل. كما يجب التعبير عن الأهداف المهمة بطرق تحقق الحماس والتحدى لهم لإنجاز الغايات المطلوبة. وكذلك تحفيز العاملين على تقديم أفكار ومقترحات تفيد العمل والأخذ بالمقترحات المجدية. مع توفير المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين وتوضيح أدوار العمل للعاملين داخل الأقسام، والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل موظف، ووضع معايير للأداء تكون مفهومة جيداً ويتم نشرها باستمرار.

٣/١ إظهار الثقة في الأداء؛ من خلال تقدير دور العاملين بما يتفق مع حجم مساهمتهم، وتفويض السلطات للقيام بالمهام الصعبة، لما له من أهمية في زيادة خبرة المرؤوسين، وينعكس على ثقتهم بأنفسهم، مع ضرورة أن يظهر القائد اعتقاده في قدرة مرؤوسيه على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء. وإدارة متطلبات وظيفته. وكذلك إظهار الثقة في المعلومات المتاحة بالمنظمة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة وكذلك الثقة في السياسات الإدارية والقيم السائدة وأيضاً فرص الإبداع وتحقيق الذات.

٤/١ أهمية إزالة العوائق البيروقراطية؛ من خلال حذف القيود البيروقراطية غير الضرورية في العمل، وذلك في إطار اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل.

٢- توجيه الاهتمام الكافي نحو الازدهار في العمل، وذلك النحو التالي:

١/٢ توفير المزيد من فرص التعلم المستمر؛ من خلال مناقشة الأخطاء علانية؛ لكي يتعلم الجميع منها، وتحديد المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية، فضلاً عن توفير الموارد المالية لدعم التعلم ومكافأة العاملين مقابل تعلمهم.

٢/٢ دعم الحيوية من خلال التواصل المستمر مع العاملين، وتوفير التوجه وتحديد الأهداف الملموسة والمشاركة في حل المشكلات، شرح التغييرات والسياسات الخاصة بمكان العمل، والاعتماد على الاتصال الخاص بالمهام؛ لأن من خلاله يحصل العاملون على المعرفة فيما يتعلق بأدوارهم؛ ويمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيف يمكنهم تحقيق النتائج المرجوة واكتساب المزيد من الثقة في إكمال مهامهم.

٣- أكدت نتائج الدراسة الحالية على العلاقة الإيجابية المباشرة بين القيادة التمكينية والازدهار في العمل، كما أكدت على وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، لذلك يوصى الباحثون بضرورة تركيز الشركات محل الدراسة على ما يلي:

١/٣ تفعيل مجموعة من المؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية بالشركات محل الدراسة؛ بناءً على امتلاكهم لسلوكيات القيادة التمكينية والتي تعزز الإحساس بأهمية ومعنى العمل، المشاركة في صناعة القرار، الثقة في الأداء، وتزيل العوائق البيروقراطية.

٢/٤ عقد دروات لتنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية، ووضع برامج تدريبية تهتم بالمهارات القيادية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة كالقيادة التمكينية.

٤- إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يلي:

١/٤ أن تقوم إدارة المنظمات محل الدراسة بتبني برنامج للقيادة التمكينية؛ متضمناً الأبعاد المختلفة لها، وذلك لتدريب المديرين في المنظمات محل الدراسة على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التمكينية وكيفية ممارستها في الواقع العملي، وأن يُعد برنامجاً تدريبياً يمثل فئة المديرين الفئة المستهدفة منه، وأن يتم متابعة نتائج البرنامج التدريبي للقيادة التمكينية على مستوى الإدارات المختلفة.

٢/٤ إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار والتعيين والترقية، على أن تتضمن تلك المعايير مستوى القيادة التمكينية كأحد متطلبات الاختيار والتعيين، كما تعتبر أحد شروط المفاضلة ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية، بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية والتي من بينها تحقيق الازدهار في العمل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وعدم الاعتماد فقط على القدرات العقلية والتحليلية للقادة كمؤشرات لنجاحهم، ومع تضمين مقاييس القيادة التمكينية اختبارات التقدم لشغل الوظائف القيادية.

٣/٤ عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل الخاصة بموضوع القيادة التمكينية، وتشجيع العاملين على المشاركة والمناقشة في تلك اللقاءات؛ للوقوف على طبيعة وأهمية القيادة التمكينية ودورها في تحقيق الازدهار في العمل، وتعزيز سلوكيات العاملين.

٤/٤ عمل دليل مفصل مادي وزمني لنشر ثقافة القيادة التمكينية، على أن يوزع بشكلٍ دوري على العاملين بالمنظمات محل الدراسة.

عاشراً: حدود البحث:

- ١- اقتصر البحث على شركات الصناعات الكيماوية التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، مما قد يحد في تعميم النتائج المعروضة.
- ٢- على الرغم من أن البيانات قد تم جمعها من مصادر متعددة (١٧ شركة)، فإن حقيقة أن تصورات القيادة التمكينية والازدهار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير جاءت جميعها من العاملين على المستوى الفردي فقط، وبطبيعة الحال تشير مخاوف بشأن تأثير تحيز الأسلوب في دراستنا.
- ٣- اقتصر البحث على دراسة العاملين في كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف الإدارات والأقسام والوحدات ودون تقسيمهم إلى مجموعات؛ على افتراض أن مجتمع المسؤولين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية يعتبر مجتمعاً متجانساً.

حادي عشر: الدراسات المستقبلية:

ركز هذا البحث على العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ أخذاً في الاعتبار الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية، ولعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسات في المستقبل؛ لعل من بينها ما يلي:

- ١- إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل قطاعات أخرى، مثل: قطاع الأدوية وقطاع الاتصالات والجامعات والبنوك، كذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى، مثل دراسة مقارنة بين قطاع الصناعات الكيماوية في بلدانٍ أخرى.
- ٢- إثباتات الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية بأبعادها المختلفة، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير- يمكن إدخال متغيرات أخرى معدلة للعلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على سبيل المثال (رأس المال النفسي، الذكاء الوجداني).
- ٣- لم تتطرق الدراسة الحالية إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة باختلاف النوع، أو السن، أو المؤهل العلمي، مما يفسح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.
- ٤- إلى جانب القيادة التمكينية، فإننا نوصي بإجراء مزيد من الأبحاث التي تتناول تأثير الأساليب القيادية الأخرى، مثل: القيادة الأصيلة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الروحية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بتوسيط الازدهار في العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بازرعة، محمود صادق (٢٠٠٢). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abid, G., et al. (2015). "Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention." Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 9(3): 982-998.
- Ahearne, M., et al. (2005). "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance." Journal of Applied Psychology 90(5): 945.
- Ali, M., et al. (2018). "Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work." International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM) 9(2): 1-14.
- Alikaj, A., et al. (2020). "Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices." Journal of Business and Psychology: 1-13.
- Amundsen, S. and Ø. L. Martinsen (2014). "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale." The Leadership Quarterly 25(3): 487-511.
- Amundsen, S. and Ø. L. Martinsen (2015). "Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment." Journal of Leadership & Organizational Studies 22(3): 304-323.

-
-
- Bailey, C. and A. Madden (2016). "What makes work meaningful-or meaningless?" MIT Sloan management review 57(4).
 - Biemann, T., et al. (2015). "Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level." The Leadership Quarterly 26(5): 775-789.
 - Boyd, N. M. (2015). "Introducing thriving at work to the field of community psychology." Journal of Community Psychology 43(6): 794-809.
 - Chang, W. and J. A. Busser (2020). "Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work." International Journal of Contemporary Hospitality Management.
 - Cheong, M., et al. (2016). "Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening." The Leadership Quarterly 27(4): 602-616.
 - Choi, J. N. (2007). "Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes." Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior 28(4): 467-484.
 - Christensen-Salem, A., et al. (2020). "Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence." The International Journal of Human Resource Management: 1-27.
 - de Klerk, S. and M. W. Stander (2014). "Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment." Journal of Positive Management 5(3): 28-45.

-
-
- Dewett, T. and A. S. Denisi (2007). "What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory." European Journal of Work and Organizational Psychology **16**(3): 241-260.
 - El-Sheikh, A. A., et al. (2017). "A review of software packages for structural equation modeling: A comparative study." Applied Mathematics **5**(3): 85-94.
 - Fachrunnisa, O., et al. (2019). "Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method." Journal of the Knowledge Economy **10**(4): 1515-1535.
 - Farahat, B. (2018). "Examining the Effect of Innovative Climate on Change Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Study." Scientific Journal for Commercial and Environmental Studies, Vol.9 (4) part4, 11-20..
 - Fong, K. H. and E. Snape (2015). "Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model." British Journal of Management **26**(1): 126-138.
 - Frazier, M. L. and C. Tupper (2018). "Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety." Group & Organization Management **43**(4): 561-593.
 - Ha, S.-B., et al. (2020). "Leader narcissism and subordinate change-oriented organizational citizenship behavior: Overall justice as a moderator." Social Behavior and Personality: an international journal **48**(7): 1-12.
 - Hair, J., et al. (2014). "Multivariate data analysis William C." Black. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
 - Hakimi, N., et al. (2010). "Leader empowering behaviour: The leader's perspective." British Journal of Management **21**(3): 701-716.

-
-
- Harris, T. B., et al. (2014). "Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context." Personnel psychology **67**(3): 567-604.
 - Humborstad, S. I. W., et al. (2014). "Empowering leadership, employee goal orientations and work performance." Personnel Review.
 - Kabat-Farr, D. and L. M. Cortina (2017). "Receipt of interpersonal citizenship: Fostering agentic emotion, cognition, and action in organizations." Journal of Applied Social Psychology **47**(2): 74-89.
 - Kao, R.-H. (2017). "The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior." Personnel Review.
 - Kim, M. and T. A. Beehr (2017). "Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors." Journal of Leadership & Organizational Studies **24**(4): 466-478.
 - Kleine, A. K., et al. (2019). "Thriving at work: A meta-analysis." Journal of Organizational Behavior **40**(9-10): 973-999.
 - Kuo, R.-Z. and G.-G. Lee (2011). "Knowledge management system adoption: exploring the effects of empowering leadership, task-technology fit and compatibility." Behaviour & Information Technology **30**(1): 113-129.
 - Lee, A., et al. (2018). "Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation." Journal of Organizational Behavior **39**(3): 306-325.
 - Leiter, M. P. and C. Maslach (2005). Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work, John Wiley & Sons.

-
-
- Li, M., et al. (2016). "Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior." Journal of Organizational Change Management.
 - Li, N., et al. (2017). "Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword." Journal of management **43**(4): 1076-1102.
 - Li, S.-L., et al. (2017). "Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes." Journal of Business Ethics **145**(1): 81-93.
 - Liu, Y. (2015). "The review of empowerment leadership." Open Journal of Business and Management **3**(04): 476.
 - López-Domínguez, M., et al. (2013). "Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior." Journal of Business Research **66**(10): 2147-2152.
 - Lorinkova, N. M., et al. (2013). "Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams." Academy of management Journal **56**(2): 573-596.
 - Magni, M. and L. M. Maruping (2013). "Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected." Human resource management **52**(5): 715-739.
 - Martínez-Córcoles, M., et al. (2013). "Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach." Safety science **51**(1): 293-301.
 - Mortier, A. V., et al. (2016). "Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy." Journal of Nursing Management **24**(3): 357-365.

-
-
- Newman, A., et al. (2017). "How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality." Journal of Business Ethics **145**(1): 49-62.
 - Organ, D. W., et al. (2005). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences, Sage Publications.
 - Orvis, K. A., et al. (2009). "Power to the people: Using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments." Journal of Applied Psychology **94**(4): 960.
 - Paterson, T. A., et al. (2014). "Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support." Journal of Organizational Behavior **35**(3): 434-446.
 - Porath, C. (2016). "Creating a more human workplace where employees and business thrive." Alexandria: SHRM Foundation.
 - Porath, C., et al. (2012). "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement." Journal of Organizational Behavior **33**(2): 250-275.
 - Raza, B., et al. (2017). "Impact of managerial coaching on employee performance and organizational citizenship behavior: Intervening role of thriving at work." Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS) **11**(3): 790-813.
 - Rego, A., et al. (2020). "Gritty leaders promoting employees' thriving at work." Journal of management: 0149206320904765.
 - Russo, M., et al. (2018). "When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work-family enrichment and thriving." Journal of management **44**(4): 1678-1702.
 - Seppälä, T., et al. (2012). "Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power." Journal of Occupational and Organizational Psychology **85**(1): 136-155.

-
-
- Sharma, P. N. and B. L. Kirkman (2015). "Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research." Group & Organization Management **40**(2): 193-237.
 - Shin, Y., et al. (2016). "Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model." The Journal of Creative Behavior **53**(1): 52-68.
 - Shin, Y., et al. (2019). "Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model." The Journal of Creative Behavior **53**(1): 52-68.
 - Simo, P., et al. (2016). "Change-oriented organizational citizenship behavior." International Journal of Organizational Analysis.
 - Spreitzer, G. M., et al. (2010). "Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work." Work engagement: A handbook of essential theory and research: 132-146.
 - Spreitzer, G., et al. (2005). "A socially embedded model of thriving at work." Organization science **16**(5): 537-549.
 - Tummers, L., et al. (2018). "The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence." Review of public personnel administration **38**(3): 355-377.
 - Wallace, J. C., et al. (2016). "A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate." Journal of management **42**(4): 982-1004.
 - Wu, C. M., et al. (2018). "Promoting change-oriented organizational citizenship behavior: The role of social support and thriving." Science Journal of Business and Management **6**(2): 32.

-
-
- Wu, J. B., et al. (2010). "Consequences of differentiated leadership in groups." Academy of management Journal **53**(1): 90-106.
 - Xian, J., et al. (2020). "Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: The Mediating Roles of Challenge-Hindrance Stressors." Frontiers in Psychology **11**: 1400.
 - Yousaf, K., et al. (2019). "Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour." Business, Management and Education **17**(2): 194-217.
 - Zhang, X. and K. M. Bartol (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." Academy of management Journal **53**(1): 107-128.