



**العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في
العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك
"بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة
الدقهلية"
إعداد**

د. أسامه محمود النقراشي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكليات الشرق العربي - الرياض
omelsayed@arabeast.edu.sa
مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة
Osama_usama@mans.edu.eg

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية
دورية علمية محكمة
المجلد (٣) - العدد (١٠) - يوليو ٢٠٢٤
<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ جمهورية مصر العربية

العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك "بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية" إعداد

د. أسامه محمود النقراشي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الشرق العربي - الرياض

omelsayed@arabeast.edu.sa

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة

Osama_usama@mans.edu.eg

استهدف هذا البحث تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل، وكذلك الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل واعتمد البحث على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفي مصلحة الضرائب بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ حجم العينة (٣١٣) مفردة.

المنخلص

وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة من خلال برنامج (Warp .PLS7)، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير نقاط القوة لدى الآخرين، قابلية التعلم) على ازدهار الموظف في العمل، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل، بالإضافة إلى وجود دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار

الموظف في العمل، وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، فقد أقتُرِح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ازدهار الموظف في العمل.

كلمات مفتاحية (القيادة المتواضعة، الدعم التنظيمي المدرك، ازدهار الموظف في العمل).

Abstract

This research aims to determine the direct effect of humble leadership dimensions on employee thriving at work, as well as the moderating role of perceived organizational support in the relationship between humble leadership and employee thriving at work. A questionnaire was used to collect data from employees of the Egyptian Tax Authority at Dakahlia Governorate, and the sample size was 313.. Path analysis method (Structural Equation Modeling (SEM) was applied to test the research hypotheses using (Warp PLS7). Results showed that humble leadership dimensions (Self Awareness, Appreciation of others' strengths, Teachability) had a significant positive effect on employee thriving at work. Moreover, the results also showed that perceived organizational support had a significant positive effect on employee thriving at work. Additionally, perceived organizational support moderates the relationship between humble leadership and employee thriving at work. According to the research results a set of recommendations were suggested to enhance employee thriving at work.

Keywords: Humble Leadership, Perceived Organizational Support, Employee Thriving at Work.

تمهيد

نظرًا لأن بيئة الأعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها، فإن النوع المناسب من الدعم والقيادة هما الركائز الأساسية التي تحافظ على الميزة التنافسية للمنظمات (Imran & Aldaas, 2020). ولذلك فقد تم تحديد القيادة من بين العديد من العوامل التنظيمية (Zhang et al., 2024) حيث ان فعالية القيادة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك العاملين، كما أن للقيادة دورًا حاسمًا في تعزيز ازدهار الاتباع (Dahleez et al., 2023) من خلال تشكيل بيئة عمل مواتية تعزز التميز في الأداء وتقوي شعور الموظفين بالمسؤولية نحو عملهم، وبهذه الطريقة، درس الباحثون أساليب مختلفة للقيادة، ومن بين أساليب القيادة هذه، برزت القيادة المتواضعة كمؤشر هام على نجاح الموظفين، كما أنها ضرورية للتحويل والنجاح على المدى الطويل لأي منظمة (El-Gazar et al., 2022)، ويُنظر إلى القيادة المتواضعة على أنها جوهر النهج الذي يركز على الموظف (Zhang et al., 2024)، حيث يُلهم القادة المتواضعون رؤوسهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال إنشاء بيئة للتعلم وتوفير فرص النمو والتطور الشخصي لهم ويقدموا المساعدة لتحقيق هذا التطوير (Chughtai & Arifeen, 2023).

وعلى الجانب الآخر، يرتبط الدعم التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بالقيادة، حيث أن له دور مهم في تعزيز التأثير الإيجابي للقائد على سلوك رؤوسه (Amir, 2019)، كما يُحسن من أسلوب القيادة وظروف العمل والأداء التنظيمي (Pattali et al., 2024)، ويُعد أمرًا بالغ الأهمية لتنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية للموظفين في العمل، فإذا أدرك الموظفون الرعاية والدعم من المنظمة (Bahadır et al., 2024)، وأن بيئة العمل تسمح بتلبية احتياجاتهم النفسية الأساسية، فإن ذلك سيعزز حيوية الموظفين ودوافعهم الداخلية (Lin et al., 2020)، مما يشجعهم على اكتساب معارف ومعلومات جديدة وتنمية مهاراتهم وكذلك التحقيق في المشكلات وإيجاد حلول جديدة، وتطبيق هذه المهارات والمعلومات لتنفيذ مهامهم في العمل إذا تلقوا الدعم من المشرف

علمهم والمؤسسة (Imran et al., 2020) ، وبالتالي من المرجح أن يشهد الموظفون ازدهاراً في العمل (Lin et al., 2020)، حيث أن الدعم والقيادة في مكان العمل من العوامل السياقية التي قد تؤدي إلى ازدهار الموظف (Zhang et al., 2023) ، والذي يُمثل حالة نفسية إيجابية تدفع تطور الموظفين ونموهم وأدائهم، كما أنه يقود الأفراد إلى الشعور بمعنى وظيفتهم، ويوجههم إلى إنجاز مهامهم داخل الدور والمهام الإضافية، ويساهم في خلق بيئة اجتماعية إيجابية (Wang et al., 2024).

على هذا النحو، يأتي هذا البحث لدراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل من خلال الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك. ويعرض الباحث فيما يلي الأطار النظري والعلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروض ونموذج الدراسة، والفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، فضلاً عن توضيح المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية.

أولاً: الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١) المتغير المستقل: القيادة المتواضعة (Humble Leadership)

حظيت القيادة المتواضعة باعتبارها نمطاً جديداً للقيادة باهتمام كبير من الباحثين (Kang & Hua, 2023)، حيث يُعتقد أن تواضع القادة أمر بالغ الأهمية في مثل هذه البيئات سريعة التغير، لما لها من نتائج سلوكية مرغوبة للموظفين وللمنظمة ككل (El-Gazar et al., 2022).

إن كلمة التواضع مشتقة من الكلمة اللاتينية humus والتي تعني "الأرض"، و humi، "على الأرض"، وبالتالي فإن مصطلح "القيادة المتواضعة" يعني حرفياً "القيادة من الأرض" أو "القيادة من القاعدة إلى القمة"، حيث تم تحديد التواضع باعتباره أحد الفضائل التنظيمية الأساسية المقترحة لتوفير الأساس للعمل الأخلاقي في مكان العمل وتعزيز السلوك المنحرف

الإيجابي (Owens & Hekman, 2012)، كما يعكس التواضع المواقف التي تعزز الآخرين بدلاً من تعزيز الذات (Chughtai & Arifeen, 2023).

فلقد تم إنشاء النموذج النظري الأول للتواضع في القيادة التنظيمية من قبل (Owens & Hekman, 2012)، إذ قدمها لوصف أسلوب القيادة الذي يتميز باعتراف القادة بحدودهم وتقدير مساهمات الآخرين (Liu et al., 2024)، كما تتضمن القيادة المتواضعة سلوكيات مثل الوعي الذاتي، القدرة على التكيف، والاعتراف بالقابلية للخطأ، والتوجه القوي نحو التعلم، ومنح التقدير للآخرين (Elhadidy & Gao, 2024)، حيث أن هذه السلوكيات تساعد على تكوين مناخ تنظيمي داعم (Zheng & Ahmed, 2024).

وعرف (Owens et al., 2013) تواضع القائد بأنه "سمة شخصية تظهر في السياقات الاجتماعية والتي تشير إلى رغبة واضحة في رؤية الذات بدقة، وتقدير واضح لنقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، وقابلية التعلم، أو الانفتاح على الأفكار الجديدة وردود الفعل"، كما تم تعريف القيادة المتواضعة، من منظور سلوكي، بأنها إمكانية الوصول إلى الآخرين، والوعي الذاتي الصحيح، وتقدير نقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، والانفتاح على ردود الفعل (Chen et al., 2018).

وأكد (Zhou & Wu, 2018) بأن القيادة المتواضعة هي نهج قيادة تصاعدي، تتضمن الاستماع إلى الآخرين، ومتابعتهم، والتعلم من خلال العمل، مما يوحي بأن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة، ويعزز توجيه الموظفين نحو التعلم والرضا الوظيفي، والارتباط بالعمل ويخفف من الآثار السلبية لمرجسية القائد مما يؤدي الي نتائج إيجابية للمرؤوسين. وكذلك وصفها (Zhang & Song, 2020) بأنها "أسلوب قيادة من القاعدة إلى القمة، قد يوفر المزيد من الموارد العاطفية والنفسية للموظفين، من خلال تقدير نقاط قوة التابعين ومساهماتهم، وبناء علاقة وثيقة معهم، مما يزيد من احتمالية رفاهية الموظفين في العمل. كما تُعرف القيادة المتواضعة بأنها مزيج من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يظهرها القائد والتي

تتميز بالتقييم الدقيق للذات، والاعتراف بنقاط قوة الآخرين، وتقدير المساهمات، والاستعداد لتقبل النقد والأفكار من الآخرين (Wang et al., 2024). وكذلك أشار (Suryani et al., 2023) إلى أن الخصائص الرئيسية للقائد المتواضع هي الانفتاح على أفكار وآراء مرؤوسيه، والاعتراف بالإنجازات ومنح المكافآت، الاعتراف بنقاط ضعفهم، والاستعداد لتبادل الخبرات مع المرؤوسين، فالقادة المتواضعون أكثر موضوعية في تقييمهم لأنفسهم، وأكثر تقديرًا للآخرين، وأكثر تقبلاً للمعرفة أو الأفكار الجديدة (Alsetoohy et al., 2022).

١-١ أبعاد القيادة المتواضعة:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة المتواضعة، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي: الوعي الذاتي، تقدير نقاط القوة لدى الآخرين، القابلية للتعلم. (Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2016; Liu, 2016; Zhou & Wu, 2018; Zhang & Liu, 2019; Zhu et al., 2019; Ding et al., 2020; Peng et al., 2020; Chen et al., 2021; Cho et al., 2021; El-Gazar et al., 2022; Yang et al., 2022; Al Hawamdeh, 2023; Chughtai & Arifeen, 2023; Kang et al., 2023; Ansong et al., 2024; Din et al., 2024; Wang et al., 2024).

ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

١-١-١ الوعي الذاتي Self Awareness :

يُمثل هذا البعد استعدادًا لتقييم الذات دون مبالغة إيجابية أو سلبية (Yang et al., 2022)، مما يشير إلى أن القائد لديه نظرة ذاتية دقيقة وعقلانية (Ali, 2021)، حيث يتضمن القدرة على تقييم قدراتهم بدقة ونقاط القوة والضعف لديهم، ومعرفة أنفسهم وقبولها والبقاء صادقين معها، والاعتراف بحدودها (Morris, 2005)، كما أن الرؤية الدقيقة للذات لا تعني تقليلاً لقدرات الفرد أو إنجازاته بل هو تقييم صحيح لها (Owens and Mitchell, 2013).

٢-١-١) تقدير نقاط القوة لدى الآخرين (Appreciation of others' strengths):

يُشير هذا البعد إلى الاعتراف والتقدير لنقاط القوة والمساهمات الفريدة للآخرين (Yang et al., 2022)، بدلاً من التركيز على أخطائهم وانتقاد نقاط ضعفهم (Zhan et al., 2024)، أي رؤية الآخرين من خلال عدسة متعددة الأوجه ترى مجموعة متنوعة من نقاط القوة الشخصية ومجموعات المهارات التي يمتلكها الآخرون، والاشارة إلى الفريق عند الحديث عن النجاحات حيث ينسب القائد المتواضع الأفكار الجيدة للمرؤوسين عند تقديمها إلى الإدارة العليا (Owens et al., 2013)، مما قد يساعد أتباعهم على إدراك أهمية مساهمتهم في المنظمات واكتساب إحساس بالمعنى في وظائفهم (Chen et al., 2018)، كما يُعزز بيئة عمل تعاونية وداعمة وأمنة نفسياً، ويشعر التابعون بالقدرة على إظهار الذات وتوظيفها دون خوف من العواقب السلبية أو الشعور بالتهديد منهم (Wang et al., 2018).

٣-١-١) القابلية للتعلم (Teachability):

إن العنصر الأكثر أهمية في سلوك القائد المتواضع هو ما تم وصفه بأنه "نموذج للتعلم" من خلال سلوكيات تتضمن إظهار الانفتاح على الأفكار والمعلومات والاقتراحات الجديدة (Owens & Hekman, 2012)، والاستعداد للتعلم من الآخرين، والسعي للحصول على ردود الفعل والاستماع والنظر في وجهات النظر البديلة (Walters & Diab, 2016)، حيث أن هذه السلوكيات تؤدي إلى إنشاء بيئة عمل تعزز القدرة على التعلم المستمر وتحسين أدائهم (Zhang et al., 2024).

٢) المتغير التابع: ازدهار الموظف في العمل (Employee Thriving at Work)

لقد ظهر الازدهار في العمل كمحرك نفسي حاسم لنمو الفرد وتطوره وهو أمر ضروري للأداء التنظيمي المستدام (Goh et al., 2022)، فلكي تبقى المنظمات ناجحة وقادرة على المنافسة، يتعين عليها أن تتكيف بسرعة مع البيئة الديناميكية، وتحافظ على الطاقة الإيجابية والتعلم المستمر لموظفيها وهو ما يُوصف بالازدهار في مكان العمل، إذ أنه "يساعد الأفراد على

تعزيز تطورهم من خلال تغيير سياق عملهم فهو يُحسن من أدائهم وقدرتهم على التكيف" (Zaib, 2018)، حيث يعتبر الموظفون المزهرون مصدرًا للميزة التنافسية ويساهمون بدور هام في النجاح التنظيمي كما يقدمون أداءً أفضل، استباقيون، متعلمون ذاتيًا، ويوجهون اهتمام أكبر نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Imran et al., 2020).

حيث عرّفه Spreitzer et al., (2005) بأنه "حالة نفسية مرغوبة وإيجابية يشعر فيها الموظفون بالحيوية والتعلم". كما أكد (Wang et al., 2024) بأنه حالة يشعر فيها الفرد بالمتعة والطاقة من عمله ويتعلم ويطبق معارف ومهارات جديدة لتعزيز التنمية الذاتية للفرد، بينما وصفه (Kleine et al., 2019) أنه عملية ديناميكية ومستدامة للتكيف مع الصعوبات الفكرية أو النفسية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل النمو الشخصي وتحسين الأداء. وأكد (Wang et al., 2024) أن الازدهار مزيج من المكونات المعرفية (أي التعلم) والعاطفية (أي الحيوية)، إذ أنه لا يمكن للأفراد أن يزدهروا إذا افتقروا إلى أي من هذين البعدين، فإذا كان الفرد يتمتع بالحيوية ونشط ومتحمس لعمله ولكنه يفتقر إلى فرص التعلم والتطوير فإنه بذلك يشعر بالركود بدلاً من الازدهار لأنه لا يتعلم وبالتالي حيويتهم تُستنزف تدريجياً (Spreitzer et al., 2005).

وعلى العكس من ذلك، فإن أولئك الذين يتعلمون باستمرار ولكنهم يفتقرون إلى الحيوية أي القوة والطاقة اللازمين لعملهم فقد يشعر بالإرهاق عند التعلم نتيجة لانخفاض الطاقة كما أنهم سوف يفشلون أيضاً في تحقيق الازدهار، وبالتالي، فإن التجربة المشتركة للتعلم والحيوية هي التي تؤدي إلى الازدهار مما يُعزز النتائج الإيجابية والمستدامة التي تعود بالنفع على كل من الموظفين والمنظمات (Zhang et al., 2023) مثل تحمل المسؤولية، وسلوك العمل الابتكاري، والقدرة على التكيف الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتطوير الذات، الالتزام التنظيمي (Rahaman et al., 2022).

١-٢) أبعاد ازدهار الموظف في العمل:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد ازدهار الموظف في العمل، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك بُعدين أساسيين هما: الحيوية، التعلم.

(Spreitzer et al.,2005; Porath et al.,2012; Paterson et al.,2014; Frazier & Tupper,2018; Zaib, 2018; Kleine et al., 2019; Imran et al.,2020; Kim & Behr, 2020; Rego et al.,2021; Shahid et al., 2021; Goh et al.,2022; Ren et al., 2022; Dahleez et al.,2023; Wu et al.,2023; Zhang et al., 2023; Malik, 2024; Sahadev et al.,2024; Wang et al., 2024).

ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

١-١-٢) الحيوية Vitality :

يُمثل هذا البعد الجانب العاطفي للازدهار في العمل، والذي يُشير إلى شعور قوي بالطاقة والحماس للعمل (Ononye & Ikechukwu, 2024)، حيث تُعتبر الحيوية مورداً يزيد الموظفين بالطاقة التحفيزية القوية التي تمكنهم من تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة (Wang et al., 2024)، والتعامل بفعالية مع تحديات عملهم (Kleine et al., 2019)، والمشاركة بنشاط في الأنشطة التنموية. فعندما يشعر الموظفون بالنشاط والحيوية في العمل فإنهم يكونوا أكثر تحفيزاً لتوجيه طاقتهم نحو تولي المسؤولية في العمل (Malik, 2024)، وتحقيق أهدافهم المتعلقة بوظيفتهم وتحقيق أداء عمل أفضل (Wu et al., 2023)، كذلك يُظهروا مثابرة و طاقة أعلى للقيام بأكثر من المهام والأدوار المحددة (Imran et al., 2020)، كما أن الموظفين الذين تحفزهم الأهداف سيشكلون مستوى أعلى من التحفيز الداخلي، مما يسمح لهم بالشعور بمزيد من الحيوية، والانخراط في سلوك التعلم النشط المستمر، والازدهار في عملهم (Lin et al., 2020).

٢-١-٢) التعلم learning:

يُمثل هذا البُعد الجانب المعرفي للازدهار (Ononye & Ikechukwu, 2024)، والذي يُشير إلى اكتساب الفرد مهارات ومعارف جديدة مع القدرة على تطبيقها في عمله (Frazier & Tupper, 2018) لبناء القدرات والثقة، حيث يكتسب الموظفون المتعلمون الخبرات والمهارات ويطبّقونها بثقة في العمل، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على أداء المهام (Imran et al., 2020). كما أن الموظفين الذين لديهم توجه نحو هدف التعلم هم أكثر عرضة لمتابعة التطوير الذاتي، لأنهم مهتمون بزيادة الكفاءة ويتم تحفيزهم من خلال احتياجات النمو والتطوير (Porath et al., 2012)، وبالتالي فإن الشعور بالتعلم في العمل يؤدي إلى عملية تحفز الموظفين على التعلم والبحث عن المزيد من فرص التطوير الذاتي، التي تمكنه من تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة (Dahleez et al., 2023).

٣) المتغير المعدل: الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)

نظرًا لأن الموظفين هم الأصول الأكثر قيمة في المنظمة، فمن الضروري أن تلتزم المنظمة بتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وهو ما يُشير إلى الدعم التنظيمي المدرك، فلقد تم اشتقاق مفهوم الدعم التنظيمي المدرك من نظرية الدعم التنظيمي، والتي تفترض بأنه "المعتقدات المتعلقة بمدى تقدير المنظمة لمساهمة الموظفين واهتمامها برفاهيتهم" (Bahadır et al., 2024). (Eisenberger et al., 1986; Ahmed & Nawaz, 2015). فلقد عرفه (Bahadır et al., 2024) بأنه مدى مراعاة المنظمة للمساهمات التي يقدمها الموظفون؛ وكيف تُظهر اهتمامها برفاهيتهم؛ كذلك تلبية المنظمة للاحتياجات الاجتماعية والعاطفية، ومدى استعدادها لتقديم المساعدة عند الحاجة، ولتحديد مدى استعداد المنظمة لمكافأة الجهود المتزايدة المبذولة نيابة عنها (Panaccio & Vandenberghe, 2009). كما يعكس الدعم التنظيمي المدرك "أفضل الجهود التي يبذلها الموظف في أداء الواجبات الشخصية والأهداف التنظيمية كاستجابة إيجابية تنبع من اعتقادهم بالتقدير والعناية بالرفاهية والحصول على دعم كبير من المنظمة (Le and Lei,

(2019). ووصفه (Junça & Lopes, 2023) بأنه ثقة الموظفين في المنظمة فيما يتعلق بمكافآتهم على تفانيهم والتزامهم، وأكد (Yu, 2024) بأنه درجة الإدراك النفسي للموظفين للدعم والمساعدة من منظماتهم.

وأشار (Pattnaik et al., 2023) بأن الدعم التنظيمي المدرك يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تفسر التوقعات والتصورات المتبادلة بين المنظمة والموظفين (Saadeh & Suifan, 2019)، حيث تعتبر العلاقة بين الموظف والمنظمة هي المحور الرئيسي للدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986)، في حين أن الفكرة الأساسية وراء نظرية التبادل الاجتماعي هو مبدأ "المعاملة بالمثل"، فعندما يتلقى أحد الطرفين شيئاً ذا قيمة من الطرف الآخر، يشعر الطرف المتلقي بالالتزام ويعيد شيئاً ذا قيمة في المقابل، وفي السياق التنظيمي، بتطبيق مفهوم التبادل الاجتماعي للعلاقة التبادلية بين الموظفين والمنظمة (Pattnaik et al., 2023)، فعندما توفر المنظمة للموظفين الدعم وتهتم بتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم من خلال موارد وآليات مختلفة مثل المكافآت وفرص التطوير (Astuty & Udin, 2020)، وبسبب قاعدة المعاملة بالمثل، سيتبادل الموظفون هذا الدعم بزيادة الالتزام تجاه المنظمة، المشاركة في سلوكيات مرغوبة مثل تعلم أشياء ومهارات جديدة والعمل بشكل استباقي (Maan et al., 2020)، وتقديم أفضل أداء له للمنظمة من خلال تجاوز ما هو مطلوب منهم في وظائفهم، والمساعدة في نمو المنظمة وتحقيق أهدافها كوسيلة لرد الجميل (Ekmekcioglu & Öner, 2024)، وبالتالي، أن الدعم التنظيمي المدرك له فوائد للأفراد والمنظمات، مثل زيادة الارتباط بالعمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، توجيه أهداف التعلم، تحسين العلاقات الشخصية والرفاهية (Junça & Lopes, 2023).

١-٣) أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أنه متغير أحادي البعد، حيث أنه وفقاً لنظرية

الدعم التنظيمي المدرك، فإن إدراك الموظف لقصده المنظمة وراء تلقيهم معاملة ايجابية أو سلبية، وذلك فيما يتعلق بمدى تقدير إسهاماته ومجهوداته واهتمامه برفاهيته هو العامل الرئيسي في تحديد مقدار الدعم الذي يشعرون أنهم يتلقونه من المنظمة (Hoo et al., 2024). (Rhoades & Eisenberger, 2002; Worley et al., 2009; Brown & Roloff, 2015; Kim, 2016; Roemer & Harris, 2018; Sun, 2019; Park et al., 2020; Alshaabani et al., 2021; Reitz et al., 2021; Won et al., 2021; Alrawadieh, 2022; Edosomwan, 2022; Demirdelen & Munoz et al., 2023; Latimer et al., 2023; Küçükkelepçe & Çetin, 2023; Adikoeswanto et al., 2024; Correia, 2024; Tatt et al., 2024).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض

يتناول الباحث عرض الدراسات السابقة وفقاً للعلاقة بين متغيرات البحث:

١) العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل:

توصلت دراسة (Liu, 2016) إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة المتواضعة والسلوك الصوتي للموظف من خلال الدور الوسيط لثقة الموظفين في القائد. وأظهرت دراسة (Walters & Diab, 2016) وجود علاقة ايجابية بين القيادة المتواضعة وارتباط الموظف بالعمل من خلال الدور الوسيط للأمان النفسي. ووجدت دراسة (Jaiswal & Dhar, 2017) أن الازدهار يعدل العلاقة الايجابية بين الثقة في القائد وإبداع الموظف، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين المزهريين أظهروا درجة أكبر من السلوك الإبداعي عندما وثقوا بقائدهم. كما اتفقت دراسة (Chen et al., 2018) مع دراسة (El-Gazar et al., 2022) إلى أن القيادة المتواضعة لها تأثير إيجابي على السلوك الاستباقي للموظفين، من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. وبالمثل، توصلت دراسة (Zaib, 2018) أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الابتكاري. ووفقاً لدراسة (Zhou & Wu, 2018) يوجد تأثير إيجابي للقيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للموظف من خلال الدور الوسيط للتقييم الذاتي للموظف. وأظهرت نتائج دراسة (Sanchez, 2019) أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على

ازدهار الموظفين. كما كشفت دراسة (Zhu et al., 2019) ان القيادة المتواضعة ترتبط إيجابياً بمرونة الموظفين.

في حين أشارت دراسة (Lin et al., 2020) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وازدهار الموظف في العمل. وأظهرت نتائج دراسة (Zhang & Song, 2020) بأن القيادة المتواضعة مرتبطة بشكل إيجابي برفاهية الموظف في العمل، من خلال الدور الوسيط للأمان النفسي ومناخ إدارة الأخطاء، وفي نفس السياق مناخ إدارة الأخطاء يعدل بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة المتواضعة والأمان النفسي.

ووفقاً لدراسة (Chen et al., 2021) يوجد تأثير إيجابي لتواضع القائد على سلوك الموظف الاستباقي من خلال الدور الوسيط ل تلبية الاحتياجات النفسية (مثل الاستقلالية والكفاءة). وأكدت دراسة (Al Wali et al., 2022) إلى أن القيادة المتواضعة تعتبر من المحددات الهامة لسلوك العمل الابتكاري، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتواضعة وسلوك العمل الابتكاري، بالإضافة إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة المتواضعة والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري. وكشفت نتائج دراسة (Dahleez et al., 2023) ازدهار الموظف يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الشاملة والرضا الوظيفي. وأوضحت دراسة (Suryani et al., 2023) أن الازدهار يتوسط العلاقة الإيجابية بين أخلاقيات العمل الإسلامي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن تواضع القائد يعدل هذه العلاقات.

علاوة على ذلك توصلت دراسة (Ansong et al., 2024) أن القيادة المتواضعة لها علاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وارتباط الموظف بالعمل، كذلك الرضا الوظيفي وارتباط الموظف بالعمل توسط العلاقة بين القيادة المتواضعة وسلوك المواطنة التنظيمية. توصلت دراسة (Durrar et al., 2024) القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي وكبير على بُعدي الازدهار في العمل وهما الحيوية والتعلم. كما أكدت دراسة (Din et al., 2024) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المتواضعة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور

الوسيط للأمان النفسي للموظف. علاوة على ذلك أظهرت نتائج دراسة (Huang et al., 2024) الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة وإثراء العمل والأسرة. وأشارت دراسة (Malik, 2024) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على سلوك تحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي والازدهار في العمل. كما وجدت دراسة (Zhang et al., 2024) علاقة إيجابية للقيادة المتواضعة بالأداء التكميلي للموظفين. أوضحت نتائج دراسة (Zheng & Ahmed, 2024) إلى أن القيادة المتواضعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي للموظفين.

وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

١: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير نقاط القوة لدي الآخرين، القابلية للتعلم) على ازدهار الموظف في العمل.

٢) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وازدهار الموظف في العمل:

أظهرت دراسة (Panaccio & Vandenberghe, 2009) وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والرفاهية النفسية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي العاطفي. كما كشفت دراسة (Ahmed & Nawaz, 2015) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على ارتباط الموظف بالعمل، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأشارت دراسة (Kim et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي من خلال الدور المعدل للكفاءة التنظيمية المدركة. وتوصلت دراسة (Akgunduz et al., 2018) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثيراً إيجابياً على معنى العمل وإبداع الموظف، وفي نفس السياق، كان معنى العمل يتوسط التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على إبداع الموظف. وقد وُجد (Roemer & Harris, 2018) أن الدعم التنظيمي المتصور يرتبط إيجابياً برأس المال النفسي والرفاهية، علاوة على ذلك، أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والرفاهية. وتوصلت دراسة (Kleine et al., 2019) على وجود ارتباط إيجابي

بين الازدهار في العمل والخصائص العلائقية بما في ذلك سلوك زملاء العمل الداعم، وسلوك القيادة الداعم، والدعم التنظيمي المدرك.

وأوضحت دراسة (Cusí et al., 2020) وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك تبادل المعرفة من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي. كما وجدت دراسة (Imran et al., 2020) أن الدعم التنظيمي المدرك كان مرتبطاً بشكل إيجابي بارتباط الموظف بالعمل من خلال الدور الوسيط لازدهار الموظف. وأظهرت نتائج الدراسة (Maan et al., 2020) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على التمكين النفسي والرضا الوظيفي. ووفقاً لدراسة (Park et al., 2020) الدعم التنظيمي له تأثيراً إيجابياً على الأداء التكيفي من خلال الدور الوسيط لصياغة الوظيفة. وبينت نتائج دراسة (Alshaabani et al., 2021) أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لارتباط الموظف. ووجدت دراسة (Demirdelen & Alrawadieh, 2022) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على جودة حياة العمل، بينما له تأثير سلبي على الاحتراق الوظيفي. وأظهرت نتائج (Akgunduz et al., 2023) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وسعادة الموظف، من خلال الدور الوسيط للتفاني الوظيفي.

وتوصلت دراسة (Fitriyana et al., 2023) ان الدعم التنظيمي المدرك له تأثير ايجابي على ولاء الموظفين من خلال الدور الوسيط لتمكين الموظفين. وأظهرت دراسة (Junça & Lopes, 2023) العلاقة الايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل. ووفقاً لدراسة (Munoz et al., 2023) كان الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري للموظف. وأوضحت دراسة (Zhang et al., 2023) إلى العلاقة السلبية بين النبذ في مكان العمل وازدهار الموظفين. وتوصلت دراسة (Yu, 2024) العلاقة الإيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وسلوكيات العمل (مثل الارتباط بالعمل، التحفيز الداخلي، الالتزام العاطفي)، من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك كما يرتبط

الدعم التنظيمي المدرك بشكل إيجابي بالوفاء العقد النفسي. وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

ف ٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل.
٣) الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.

اختلفت نظرة الدراسات السابقة في تناول دور الدعم التنظيمي المدرك، فبعضها تناوله كمتغير معدل للعلاقة بين أنماط القيادة والمتغيرات الأخرى، وبعضها تناوله كأحد مقدمات أنماط القيادة، في حين تناوله آخرون كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والمتغيرات الأخرى.

وفي ضوء ذلك أسفرت دراسة (Erdogan & Enders, 2007) عن الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك للمشرف في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرضا الوظيفي، حيث ان الدعم التنظيمي المدرك للمشرف يعزز العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرضا الوظيفي، علاوة على ذلك الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك للمشرف في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والأداء الوظيفي للمرؤوسين، حيث الدعم التنظيمي المدرك للمشرف يعزز العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والأداء الوظيفي للمرؤوسين. وتوصلت دراسة (Stinglhamber et al., 2015) إلى العلاقة الايجابية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي العاطفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك.

كما كشفت دراسة (Getachew & Zhou, 2018) أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي وكبير على الكفاءة الجماعية، كذلك أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل من العلاقة بين سلوك القيادة التحولية والكفاءة الجماعية بشكل إيجابي. وأظهرت دراسة (Zhang, 2018) وجود علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والازدهار في العمل من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. وتوصلت دراسة (Amir, 2019) وجود التأثير ايجابي

للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية، علاوة على ذلك الدعم التنظيمي المدرك كمعدل في العلاقة بين القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية. وفي حين أظهرت نتائج (Le & Lei, 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك عمل كمعدل بشكل إيجابي في العلاقة الايجابية بين القيادة التحولية وقدرات الابتكار. ووفقاً لدراسة (Qi et al., 2019) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. ووجدت دراسة (Tan et al., 2019) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أكدت دراسة (Imran & Aldaas, 2020) وجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الريادية. ووفقاً لدراسة (Bilgetürk & Baykal, 2021) وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على القيادة الأصيلة، وفي نفس السياق، القيادة الأصيلة كوسيط في التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على رأس المال النفسي.

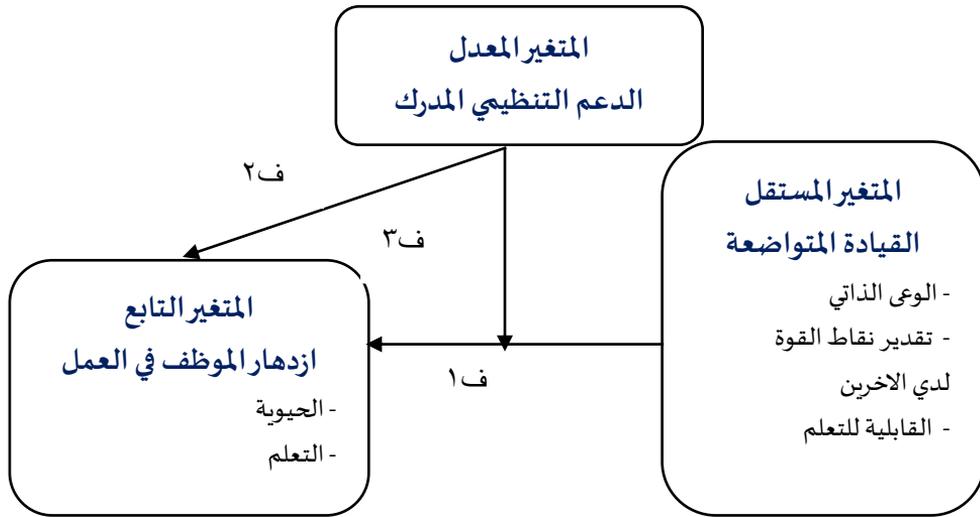
وتوضح نتائج دراسة (Ilyas et al., 2023) أن القيادة الأخلاقية أثرت بشكل إيجابي على الرفاهية الذاتية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. وأكدت دراسة (Musenze & Mayende, 2023) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الابتكاري، كذلك الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الابتكاري. وبينت نتائج (Taşova et al., 2023) أن العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، علاوة على ذلك، كان للدعم التنظيمي المدرك دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرضا الوظيفي. كما كشفت دراسة (Ekmekcioglu & Öner, 2024) أن القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية الابتكارية تحفز السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط للدعم

العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك

التنظيمي. وأشارت دراسة (Pattali et al., 2024) إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة والدعم التنظيمي المدرك لهم تأثير سلبي على نية ترك العمل، كذلك تؤكد الدراسة على التأثير السلبي للدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل، والتأثير الإيجابي للدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل. وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

٣: يوجد دور معدل معنوي الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك الشكل (١) على النحو الآتي:



شكل (١): الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: الفجوة البحثية :

يري الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المتواضعة والسلوكيات الايجابية للموظف مثل السلوك الاستباقي (Chen et al., 2021; El-Gazar et al., 2022)، السلوك الابتكاري للموظف (Zhou & Wu, 2018; Al Wali et al., 2022)، مرونة الموظف (Zhu et al., 2019)، رفاهية الموظف (Zhang & Song, 2020)، سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي (Ansong et al., 2024)، الأداء الإبداعي (Zheng & Ahmed, 2024). بينما توصلت عدد من الدراسات إلى وجود تأثير لبعض أنواع القيادة الايجابية: مثل القيادة الأخلاقية (Zaib, 2018)، القيادة الخادمة (Sanchez, 2019)، القيادة الشاملة (Dahleez et al., 2023)، القيادة الأصيلة (Durrah et al., 2024) على (ازدهار الموظف في العمل). علاوة على ذلك أظهرت نتائج دراسة (Suryani et al., 2023) أن الازدهار يتوسط العلاقة الايجابية بين أخلاقيات العمل الإسلامي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوضحت دراسة (Huang et al., 2024) الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة وإثراء العمل والأسرة.

في حين توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوكيات الايجابية للموظف مثل الرفاهية النفسية (Panaccio & Vandenberghe, 2009)، ارتباط الموظف والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Ahmed & Nawaz, 2015)، إبداع الموظف (Akgunduz et al., 2018)، الأداء التكيفي (Park et al., 2020)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Alshaabani et al., 2021)، والأداء الوظيفي (Junça & Lopes, 2023)، السلوك الابتكاري للموظف (Munoz et al., 2023)، وتوصلت دراسة (Kleine et al., 2019) إلى وجود ارتباط إيجابي بين الازدهار في العمل والدعم التنظيمي المدرك،

كما وجدت دراسة (Imran et al.,2020) أن الدعم التنظيمي المدرك كان مرتبطاً بشكل إيجابي بارتباط الموظف من خلال الدور الوسيط لازدهار الموظف.

وعلى الجانب الآخر توصلت العديد من الدراسات إلي وجود دور معدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات الايجابية للموظف مثل العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرضا الوظيفي(Erdogan & Enders, 2007)، القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية (Amir, 2019)، القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الابتكاري (Musenze & Mayende, 2023)، في حين تناولت العديد من الدراسات الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات الايجابية للموظف مثل العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والازدهار في العمل (Zhang,2018)، القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية (Amir, 2019)، القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري للموظف (Qi et al.,2019)، القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Tan et al., 2019).

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

(١) استكشاف العلاقة المباشرة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.
(٢) استكشاف العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل من خلال الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك.

(٣) كما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث المتغيرات وتناولها لدور الدعم التنظيمي المدرك سواء معدل أو وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات الإيجابية للموظف التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة ووفقا للاطلاع على الدراسات السابقة لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب، وهذا ما يقوم الباحث بدراسته.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة :

في سبيل تحديد المشكلة وصياغتها قام الباحث بإجراء دراسية استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض موظفي مصلحة الضرائب بمحافظة الدقهلية وعددهم (٣٠) مفردة في الفترة من ٢٢/٦/٢٠٢٤ إلى ٢٧/٦/٢٠٢٤، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن مجموعة من الظواهر هي:

- أوضح عدد من الموظفين بعدم القدرة على الشعور بالحيوية والتحلي بالطاقة نتيجة أن المدير في الإدارة التي يعملون بها لم يعطي أي أهمية لمساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة (نسبة الإنجاز المستهدف من الحصيلة شهرياً).
 - كشف عدد من الموظفين عن شعورهم بالاستنزاف والارهاق نتيجة الافتقار إلى فرص التعلم والتطوير.
 - أشار بعض الموظفين بعدم القدرة في الانفتاح على أفكار الآخرين ونقص الاهتمام بأرائهم وأهدافهم.
 - كشف أغلبية الموظفين عن عدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل تجنباً لرد الفعل وخوفهم من الانتقادات فضلاً عن وجود نقص في التسامح مع الأخطاء من جانب المؤسسة (مأمورية الضرائب التي يعملون بها)
- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدارسة تتمثل بصورة رئيسية في وجود انخفاض في استعداد الموظفين للتعلم وقلة حيويتهم (انخفاض في ازدهار موظفي مصلحة الضرائب بمحافظة الدقهلية)، ويمكن للباحث بلورة هذه المشكلة في التساؤلات التالية:
- (١) إلي أي مدى تؤثر أبعاد القيادة المتواضعة على مستوى الازدهار لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية؟
 - (٢) ما تأثير الدعم التنظيمي المدرك على مستوى الازدهار لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية؟

٣) ما إذا كان هناك دور للدعم التنظيمي المدرك في تعديل العلاقة بين أبعاد القيادة المتواضعة وازدهار موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية؟

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١) تحديد تأثير القيادة المتواضعة على مستوى الازدهار لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية.

٢) بحث تأثير الدعم التنظيمي المدرك على مستوى الازدهار لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية.

٣) استكشاف الدور دور للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية.

سادساً: أهداف الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال استعراض الأهمية العلمية والأهمية العملية كما يلي :

١) الأهمية العلمية :

يتناول هذا البحث بعض الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية وهي القيادة المتواضعة والدعم التنظيمي المدرك وكذلك ازدهار الموظف في العمل، ويسعى هذا البحث للمساهمة في التأصيل النظري لكل من هذه المفاهيم، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بينهم.

كما تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات التي تتناولها حيث تتناول القيادة المتواضعة والازدهار في العمل والتي لم تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وذلك - في حدود علم الباحث - وبالتالي إلقاء المزيد من الضوء على هذه الموضوعات بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات والتحليل للتعرف على دور كل من القيادة المتواضعة والدعم

التنظيمي المدرك في التنبؤ بازدهار الموظف في العمل في قطاعات صناعية، أو خدمة أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن القطاع موضع التطبيق.

وتعد هذه أول دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العالقة بين القيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب بمحافظة الدقهلية، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات في البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

٢) الأهمية العملية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق، حيث تعد مصلحة الضرائب المصرية أحد أهم مصادر الإيرادات العامة للدولة وتساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تستمد أهميتها من خلال إجرائها على موظفي مصلحة الضرائب والذين يمثلون ركيزة أساسية من ركائز المنظمات في تحقيق أهدافها والميزة التنافسية الخاصة بها.

كما تساعد هذه الدراسة المسؤولين بمصلحة الضرائب المصرية على تشجيع الموظفين على اكتساب معارف ومهارات جديدة وكذلك تطبيقها لبناء القدرة على العمل وتعزيز شعورهم بالثقة، وتنمية شعور الموظفين بالطاقة والنشاط عند القيام بعملهم، مما يؤدي لرفع الروح المعنوية للموظفين مما سيعود بالنفع المجتمع من خلال تحسين إنتاجية الموظفين وانعكاس ذلك على الحصيلة الإجمالية لإيرادات مصلحة الضرائب .

وتقدم تلك الدراسة توجهات للمسؤولين بالمأموريات موضع التطبيق إلى أهمية وكيفية تبني نمط القيادة المتواضعة والاهتمام برفاهية العاملين وتقديم الدعم لهم وتمهئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي، كما تساعد الدراسة في انشاء بيئة عمل تعزز القدرة على التعلم المستمر وتُوفر فرص التعلم والتطوير مما يشجعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم حول القضايا المتعلقة بالعمل دون خوف من العواقب السلبية أو الشعور بالتهديد

منهم واهتمام المسؤولين بهذه الاقتراحات مما يحسن أداء الموظفين ويشجعهم على تقديم اقتراحات تساهم في تحسين إجراءات وأنشطة وجودة العمل والنهوض به.

سابعاً: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في: المنهج المتبع في الدراسة، وتصميم الدراسة متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات الدراسة ومقاييسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. ويستعرضها الباحث على النحو التالي:

(١) منهج الدراسة

يعد المنهج الاستنباطي الأنسب لهذه الدراسة. ويتضمن هذا المنهج خمس خطوات أساسية: تنمية الفروض، تفعيل الفروض، اختبار الفروض، وتحليل النتائج، واخيراً تعديل النظرية على أساس النتائج إذا لزم الأمر (Robson, 2002). كما يمكن استخدام المنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما أنه مناسب لطرق البحث الكمية لذلك يتبنى الباحث منهج البحث الاستنباطي.

(٢) تصميم الدراسة

يشمل تصميم الدراسة ما يلي:

(١-٢) البيانات المطلوبة ومصادرها

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، فقام الباحث في جمعه للبيانات الأولية بالاعتماد على الاستبيان الموجه إلى مجتمع مأموريات ضرائب الدقهلية (جميع الموظفين بمأموريات الضرائب بمحافظة الدقهلية) وتم تحليل البيانات واستخدامها لاختبار فروض البحث من أجل الوصول إلى النتائج. وعلاوة على ذلك، تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة لتمكين الباحث من تأصيل المفاهيم

وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وفروض وتساؤلات الدراسة.

٢-٢) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمأموريات محافظة الدقهلية والبالغ عددهم (١٦٨١)، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من موظفي الضرائب العاملين بتلك المأموريات وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator، عند مستوى ثقة ٩٥٪ ومقدار خطأ مسموح به ٥٪. وبلغ عددها ٣١٣ مفردة (Saunders et al., 2011) ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع وعينة البحث وفق المأموريات محل الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق المأموريات محل الدراسة

م	الفرع	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	منطقة الدقهلية أول	٩٨	٦٪	١٩
٢	منطقة الدقهلية ثان	١٠١	٦٪	١٩
٣	مأمورية المنصورة أول	١٤٨	٩٪	٢٨
٤	مأمورية المنصورة ثان	١٥١	٩٪	٢٨
٥	مأمورية المنصورة ثالث	١٣٦	٨٪	٢٥
٦	مأمورية ميت غمر أول	١٤١	٨٪	٢٥
٧	مأمورية ميت غمر ثان	١٥٢	٩٪	٢٨
٨	مأمورية طلخا	١٠١	٦٪	١٩
٩	مأمورية اجا	٥٦	٤٪	١٢
١٠	مأمورية السنبلوين	١٢٧	٧٪	٢٢
١١	مأمورية شربين	١٠٣	٦٪	١٩
١٢	مأمورية بلقاس	٩٨	٦٪	١٩
١٣	مأمورية دكرنس	١٦٦	١٠٪	٣١
١٤	مأمورية المتزلة	١٠٣	٦٪	١٩
	الإجمالي	١٦٨١	١٠٠	٣١٣

المصدر: بيانات مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية يونيو ٢٠٢٤

٣-٢ أداة الدراسة

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة وينقسم الاستبيان المتعلق بالدراسة الحالية إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:

القسم الأول من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى سؤال الموظف حول بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، متوسط دخل الأسرة الشهري، العمر، المؤهل الدراسي).

القسم الثاني من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف على أبعاد القيادة المتواضعة، وذلك من خلال وضع (٩) عبارات يمكن من خلالها قياس الأبعاد الثلاثة للقيادة المتواضعة، تشمل هذه العبارات (٣) عبارات لقياس الوعي الذاتي، و(٣) عبارات لقياس تقدير نقاط القوة لدي الآخرين، و(٣) عبارات لقياس القابلية للتعلم.

القسم الثالث من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف على الدعم التنظيمي المدرك، لذا تم قياس هذا المتغير من خلال وضع (١٢) عبارة.

القسم الرابع من الاستبيان: ويختص هذا القسم بقياس إزدهار الموظف في العمل. وذلك من خلال وضع (١٠) عبارات يمكن من خلالها قياس بعدي إزدهار الموظف في العمل، تشمل هذه العبارات (٥) عبارات لقياس التعلم، و(٥) عبارات لقياس الحيوية.

٢-٤ قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢) المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة.

المقاييس التي تم الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستبيان	المتغير
(Owens et al., 2013)	القيادة المتواضعة
(Kraime & Wayne , 2004)	الدعم التنظيمي المدرك
(Porath et al., 2012)	إزدهار الموظف في العمل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات المشار إليها.

٥-٢) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لأنه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة وكذلك الدور المعدل. ولقد قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، لقدرته على اختبار نموذج الدراسة بشكل أفضل (Hair et al., 2019).

ثامناً: نتائج الدراسة

١) نموذج القياس

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية (Elbaz et al., 2020):

- تحديد معاملات التحميل والصدق لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (*Composite Reliability*) ومعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's alpha*) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخلص (*Average Variance Extracted AVE*) و(*square root of AVE*).

١-١) قياس صدق عبارات المقياس: يشير صدق عبارات المقياس الي مدى انتماء كل عبارة على كل بعد أو متغير مما يعكس وجود صدق للمقياس وأن العبارات تقيس بوضوح متغيرات الدراسة. وبالتالي، يعتمد الباحث على معاملات التحميل المجمعة لقياس صدق عبارات المقياس ويعتبر معامل التحميل مؤشر للإبقاء على العبارات إذا كان معامل التحميل $\leq 0,5$. وعندما تكون قيم (*P-Value*) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من $0,05$ (Hair et al., 2019).

وكما يتضح من الجدول (٣) فإن جميع معاملات التحميل أكبر من $0,5$ وكذلك جميع قيم (*P-Value*) أقل من $0,05$. لذا تم الإبقاء على جميع العبارات وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

٢-١) قياس ثبات الاتساق الداخلي: اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (α) وعلى الثبات المركب (*CR*) لقياس ثبات الاتساق الداخلي. ويجب أن تكون معاملات ألفا و $CR \geq 0,7$ (DeVaus و 2002) , للحكم على وجود اتساق داخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة. ويتضح من الجدول (٣) ارتفاع معاملات ألفا و *CR* لأكثر من $0,7$ مما يشير الي وجود اتساق داخلي عال لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

٣-١) قياس الصدق التقاربي: يعد الصدق التقاربي مقياس لمدي تقارب العبارات في المقياس أو التي تم تحميلها على المتغير أو البعد ويتم قياسه بواسطة متوسط التباين المستخرج (*AVE*) والذي يجب ان يكون أكبر من $0,5$ ، وكما هو موضح بالجدول (٣) فإن جميع المتغيرات متوسط التباين المستخرج لها أكبر من $0,5$ وهو ما يشير الي صدق تقاربي عال لجميع عبارات أبعاد الدراسة.

جدول (٣) معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	كود العبارة (Item Code)	البعد (Dimension)	المتغير (Construct)
٠,٧٤٨	٠,٩٠٠	٠,٨٣٢	(٠,٨٢٢)	SA1	الوعي الذاتي	(أ) أبعاد القيادة المتواضعة
			(٠,٧٧٩)	SA2		
			(٠,٧٨٩)	SA3		
٠,٧٩٢	٠,٩١٩	٠,٨٥٣	(٠,٨٧٩)	AS1	تقدير نقاط القوة لدى الآخرين	
			(٠,٩٣٢)	AS2		
			(٠,٨٦٤)	AS3		
٠,٧١٢	٠,٩٢٢	٠,٨٣٧	(٠,٨٤٣)	TEA1	القابلية للتعلم	
			(٠,٨٢٢)	TEA2		
			(٠,٨٦١)	TEA3		
٠,٧٢٢	٠,٨٦٨	٠,٨١٠	(٠,٨٥٧)	POS1	الدعم التنظيمي المدرك	
			(٠,٩١٣)	POS2		
			(٠,٥٥٩)	POS3		
			(٠,٨٤٤)	POS4		
			(٠,٨٢٣)	POS5		
			(٠,٨٨٧)	POS6		
			(٠,٦٧٤)	POS7		
			(٠,٧٧١)	POS8		
			(٠,٨٦٩)	POS9		
			(٠,٨٤٥)	POS10		
			(٠,٩١١)	POS11		
			(٠,٧٩٢)	POS12		
٠,٧٩٦	٠,٨٦٦	٠,٨٤٢	(٠,٨٠٢)	ETW1	إزدهار الموظف في العمل	(ج)
			(٠,٧٥٤)	ETW2		
			(٠,٧٣٢)	ETW3		
			(٠,٨٤٣)	ETW4		
			(٠,٨٥١)	ETW5		

العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك

المتغير (Construct)	البعد (Dimension)	كود العبارة Item) (Code	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	معامل ألفا (α)	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
		ETW6	(.٠٨٨١)			
		ETW7	(.٠٧٩٥)			
		ETW8	(.٠٨٣١)			
		ETW9	(.٠٨٢٢)			
		ETW10	(.٠٧٩٢)			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٤-١) قياس الصدق التمايزي: يوضح الصدق التمايزي مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى. ويقاس بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE). ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل بعد أكبر من ارتباطاته بالأبعاد الأخرى.

وكما يوضح الجدول (٤) فإن الجذر التربيعي لـ AVE أكبر من ارتباطات الأبعاد الأخرى مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عال للمقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (٤) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

ازدهار الموظف في العمل	الدعم التنظيمي المدرك	القابلية للتعلم	تقدير نقاط القوة لدي الآخرين	الوعي الذاتي	
				٠,٨٥٤	الوعي الذاتي
			٠,٨٨٠	٠,٦٩٨	تقدير نقاط القوة لدي الآخرين
		٠,٨٤٦	٠,٦٩٠	٠,٦٢٩	القابلية للتعلم
	٠,٨٨٢	٠,٦٦١	٠,٦٢٥	٠,٥٧٧	الدعم التنظيمي المدرك
٠,٨١	٠,٦٤٩	٠,٥٦٠	٠,٥٩٢	٠,٦١٢	ازدهار الموظف في العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢) تقييم النموذج الهيكلي

ويشمل تقييم مدى ملاءمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيحه كما يلي:

١-٢) مؤشرات تطابق النموذج

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء المعادلة الهيكلية وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. وقد تم الاخذ بثلاث مؤشرات للتطابق او الملائمة وهي متوسط معامل المسار (*Average Path*) معامل التضخم (*Coefficient APC*)، ومتوسط معامل الارتباط (*Average R-squared ARS*)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (*Average Variance Inflation Factor AVIF*). ويرى (Kock ٢٠١٣) أن تقبل قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة ($p\text{-value} < 0,05$) ، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (٥). ويوضح الجدول (٥) مؤشرات جودة النموذج.

جدول (٥) مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

مؤشر القبول	<i>P-value</i>	القيمة	الرمز الاحصائي	المؤشر
$P < 0,05$	$> ٠,٠٠١$	٠,١٥٦	APC	متوسط معامل المسار
$P < 0,05$	$> ٠,٠٠١$	٠,٥٤٢	ARS	متوسط معامل الارتباط
IF AVIF < 5		٣,٤٤٣	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

٢-٢) نتائج اختبار الفروض

- نتائج اختبار الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير نقاط القوة لدى الآخرين، القابلية للتعلم) على ازدهار الموظف في العمل. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة المتواضعة على ازدهار

العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك

الموظف في العمل. وهو ما يوضحه الجدول (٦).

جدول (٦) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة المتواضعة على ازدهار

الموظف في العمل

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية P-value	نتيجة اختبار الفرض
فأ	الوعي الذاتي	إزدهار الموظف في العمل	٠,٢٢٥	٠,٠٠١ >	قبول
فأب	تقدير نقاط القوة لدى الآخرين	إزدهار الموظف في العمل	٠,٠٩٢	٠,٠٣٩	قبول
فأج	القابلية للتعلم	إزدهار الموظف في العمل	٠,٢٣٠	٠,٠٠١ >	قبول

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- نتائج اختبار الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل. وهو ما يوضحه الجدول رقم (٧).

جدول (٧) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في

العمل

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف٢	الدعم التنظيمي المدرك	إزدهار الموظف في العمل	٠,١٠٣	٠,٠٢٥	قبول

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- نتائج اختبار الفرض الثالث: يوجد دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.

يعرف المتغير المعدل (Moderator Variable) بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين متغير مستقل وآخر تابع. وعليه، عندما تعتمد قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع على متغير ثالث فهذا يعرف بمتغير معدل للعلاقة (Hayes, 2018). حيث يتفاعل المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك) مع المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) في التنبؤ بالمتغير التابع (ازدهار الموظف في العمل).

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٢٤).

وعليه يتبين من النتائج السابقة قبول الفرض الثالث بوجود دور معدل معنوي دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.

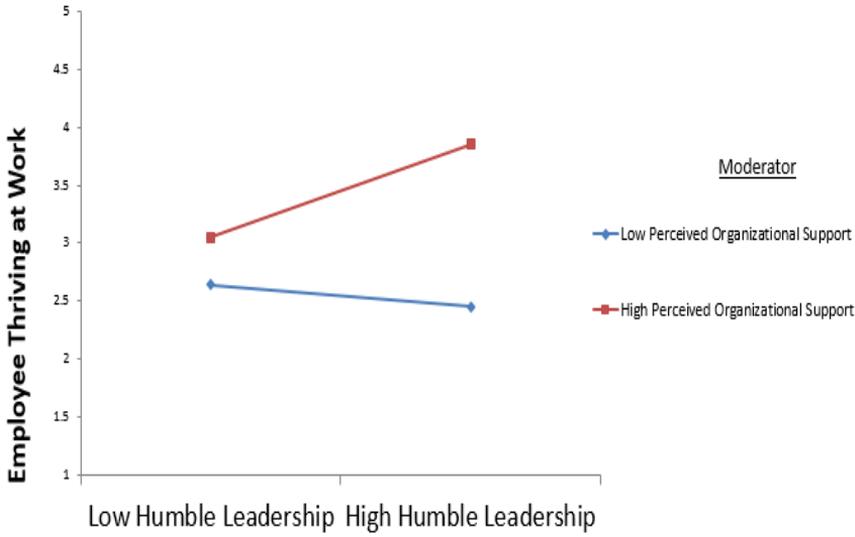
وهو ما يوضحه الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٢).

جدول رقم (٨): معامل المسار الخاص بالتأثير المعدل للدعم التنظيمي المدرك.

نتيجة اختبار الفرض	P-value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المعدل	المتغير المستقل	الفرض
قبول	٠,٠٠٤	٠,١٥٦	ازدهار الموظف في العمل	الدعم التنظيمي المدرك	القيادة المتواضعة	٣

*** معنوية عند ٠,٠٠١ ، ** معنوية عند ٠,٠٠١ ، * معنوية عند ٠,٠٠٥

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



Perceived Organizational Support strengthens the positive relationship between Humble Leadership and Employee Thriving at Work.

شكل (٢): تحليل الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تاسعاً: المناقشة ومساهمات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية

(١) مناقشة النتائج

توصلت نتائج الدراسة الي وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل، وهو ما يساعد علي استنتاج أنه يمكن للقيادة المساهمة في ازدهار الموظفين من خلال الانخراط في سلوكيات متواضعة، مثل تقديم تعليقات بناءة على الأداء، وتقدير نقاط قوة التابعين ومساهماتهم، فضلاً عن أنه عندما يكون القادة المتواضعون بمثابة نموذج يُحتذى به للتعلم، فإن مثل هذه السلوكيات تعزز نمو الموظفين وتطورهم والتوجه

التعليمي لهم، حيث يلمهم القادة المتواضعون مرؤوسهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تزويدهم بفرص للنمو الشخصي ومن خلال خلق بيئة للتعلم داخل وحدات العمل الخاصة بهم مما قد يمكّنهم من الاهتمام بأفكار الآخرين ومزاياهم، والبحث عن المعلومات وتبادلها مع الأعضاء الآخرين، والانخراط في التعلم المستمر، علاوة على ذلك ان السلوكيات الإيجابية التي تظهرها القيادة المتواضعة تعزز نمطاً من التفاعل التعاوني الموجه نحو الآخر، ومن شأن مثل هذه التفاعلات الإيجابية أن تسهل نقل الطاقة الاجتماعية والنفسية من القادة إلى الأتباع، مما يؤدي إلى تنشيط الأتباع، حيث تعزز هذه الفرص والموارد بدورها مشاعرهم بالطاقة والتعلم مما يُحقق الازدهار في العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Huang et al., 2024) التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل، ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما شعر الموظفون بأنهم مدعومون من قبل المنظمة فإنهم يكتسبون مشاعر عاطفية ومعرفية إيجابية ويكونون على استعداد لمواصلة التعلم والنمو في العمل، فكلما زاد إدراك الموظفين للدعم التنظيمي، زادت احتمالية ازدهارهم في العمل، حيث يشير مبدأ المعاملة بالمثل بأن يُظهر الموظفون الذين يتمتعون بدعم تنظيمي عالي، مزيداً من الارتباط بالعمل، وأن يكونوا أكثر نشاطاً، وأيضاً أكثر ميلاً إلى تعلم معارف ومهارات جديدة، فعندما يرون أن منظماتهم تحترم مساهماتهم، وتهتم برفاهيتهم، وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية يرتبط ذلك إيجابياً بمستويات أعلى من الطاقة والتفاني في العمل مما يعزز حيويتهم، ومن ثم يُشاركوا في جهود أكبر مثل تعلم أشياء ومهارات جديدة مما يعزز التعلم، كما أن الموظفون الذين يستمرون بالتعلم ويشعرون في نفس الوقت بالحيوية والنشاط في العمل ينظروا إلى بيئة عملهم على أنها داعمة تساعد على تطوير أنفسهم ومن ثم طبقاً لمبدأ رد الجميل يعملوا بشكل استباقي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى

تحسين أدائهم وازدهارهم في العمل، واتفقت هذه النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة Kleine et al., (2019) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين الازدهار في العمل والدعم التنظيمي المدرك، وهو ما دعمته دراسة (Imran et al., 2020) بالتوصل إلى أن الدعم التنظيمي المدرك كان مرتبطاً بشكل إيجابي بارتباط الموظف من خلال الدور الوسيط لازدهار الموظف.

وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل، حيث أن الدعم التنظيمي المدرك سيعزز التأثير الإيجابي للقيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل، ان الدعم التنظيمي المدرك يوفر للقيادة المتواضعة فرصة للتأثير على الأتباع للمساهمة في تحقيق ازدهارهم، حيث ان وجود الدعم التنظيمي يُعزز السلوكيات الداعمة للقيادة المتواضعة مما يجعل الموظفون يُدركون أن مساهماتهم تحظى بالتقدير وأن المنظمة تهتم برفاهيتهم مما قد يحفزهم على الازدهار ويُترجم إلى ارتفاع مستوى ازدهار الموظفين، وعلى العكس عندما يكون لدى الموظفين تصور منخفض للدعم التنظيمي، بغض النظر عن السلوكيات المتواضعة المرغوبة التي يظهرها قادتهم، فقد لا يشاركون في ممارسات الازدهار في العمل.

٢) المساهمات العملية والإدارية

في ضوء الاطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك في النقاط التالية:

- يجب على مصلحة الضرائب المصرية الاستثمار في برامج تنمية المهارات القيادية التي تنمي الصفات القيادية المتواضعة وتشجع القادة على خلق بيئة مواتية تُعزز النمو الوظيفي لموظفيهم.
- من الضروري أن تقدم مصلحة الضرائب المصرية الدعم للعاملين بها من خلال طرق مختلفة مثل التخطيط لنموهم الوظيفي، ومشاركة الفرص المتاحة معهم ومساعدتهم على الاستفادة منها، وتبادل الأفكار، التقدير، الترقية، وتمكين الموظفين مما سيساعد

- على زيادة الالتزام والولاء تجاه المنظمة وتقليل إرهاقهم وزيادة ازدهارهم في العمل.
- يجب على المديرين بالمأموريات المختلفة بمصلحة الضرائب تعزيز المواقف الإيجابية من خلال زيادة الدعم التنظيمي وذلك بالسماح للموظفين للمشاركة في صنع القرار، وخلق فرص النمو والاعتراف بهم على العمل الجيد الذي قاموا به. كما يجب تعزيز تصورات الدعم التنظيمي من خلال توفير التدريب والمكافآت والملاحظات البناءة التي تساعد على تطوير للموظفين.
- استماع القادة باهتمام إلى آراء الموظفين، والتسامح مع إخفاقاتهم وأخطائهم، وتقديم التشجيع والتوجيه لهم عندما يرتكبون الأخطاء مما يُعزز بيئة التعلم وثقافة السماح بالأخطاء والاستفادة منه.
- وضع نظام يسمح للمرؤوسين بإبداء توقعاتهم عن قادتهم والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم بشكل علني.
- يجب على القادة استخدام التواصل المباشر مع موظفيهم لتقييم مستويات طاقة الموظفين ومدى تعلمهم في العمل بشكل منتظم، فعندما تكون حيوية الموظف أو فرص التعلم منخفضة، يجب إجراء تعديلات على المهام الوظيفية، والتدريب، وما إلى ذلك لتمكين مستويات أعلى من الازدهار في العمل.
- توفير الموارد اللازمة لتوفير المزيد من فرص التعلم المستمر ودعم الحيوية عن طريق عقد الندوات بشكل مستمر للموظفين لتبادل المعرفة والاستفادة من التجارب المختلفة.
- ومن الضروري للمديرين ضمان بيئات ممارسة الجودة من خلال توفير بيئة داعمة والذي يتميز بالدعم من المشرف، وتوافر الموارد، والمكافآت، والتعليقات الإيجابية، والتي تساعد جميعها على تحسين الأداء الوظيفي.

٣) توصيات ببحوث مستقبلية

٣-١) إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية الحكومية والخاصة.

٣-٢) تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة المتواضعة، الدعم التنظيمي المدرك، ازدهار الموظف في العمل، ومن ثم يُقترح دراسة القيادة المتواضعة مع متغيرات أخرى مثل رأس المال النفسي، والكفاءة الذاتية، الاغتراب في مكان العمل، والسلوكيات المضادة الانتاجية.

المراجع:

Adikoeswanto, D., Nurjanah, S., Mukhtar, S., Eliyana, A., Pratama, A. S., Anggraini, R. D., & Mohd Kamil, N. L. (2024). Fostering voice behavior in correctional institutions: Investigating the role of organizational support and proactive personality. *Plos one*, 19(5), e0303768.

Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880.

Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.

Akgunduz, Y., Bardakoglu, O., & Kizilcalioglu, G. (2023). Happiness, job stress, job dedication and perceived organizational support: a mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 654-673.

Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.

Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.

Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International journal of managing projects in business*, 14(3), 545-562.

Alsetoohy, O., Al-Abyadh, M. H. A., Döngül, E. S., Agina, M. F., & Elshaer, A. (2022). How humble leadership affects voluntary green behavior and green performance? The roles of job autonomy and green supporting climate in hotels. *Problemy Ekorożwoju*, 17(2), 230-242.

Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.

Amir, D. A. (2019). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).

Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2358166.

Astuty, I., & Udin, U. D. I. N. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401-411.

Bahadır, F., Yeşiltaş, M., Sesen, H., & Olaleye, B. R. (2024). The relation between perceived organizational support and employee satisfaction: the role of relational psychological contract and reciprocity ideology. *Kybernetes, 53*(1), 102-122.

Bilgetürk, M., & Baykal, E. (2021). How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership. *Organizacija, 54*(1), 82-95.

Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly, 63*(4), 384-404.

Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021). Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinese traditionality. *Journal of Organizational Change Management, 34*(5), 1076-1095.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 326-339.

Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(2), 169-184.

Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500.

Correia, R. F. (2024). *A study of work-life balance and its relationship with job satisfaction, turnover intention, and perceived organizational support in a telecom company* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F. (2023). Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: the mediation of psychological ownership and employee thriving. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 907-925.

Demirdelen Alrawadieh, D., & Alrawadieh, Z. (2022). Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 413-424.

Din, A., Shar, A. H., & Mangi, Q. A. (2024). Outcomes of humble leadership on employee organizational citizenship behaviors; mediating role of psychological safety. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 4(1), 91-109.

Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in psychology*, 11, 65.

Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic leadership behaviors and thriving at work: Empirical evidence from the

information technology industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911-1940.

Edosomwan, H. S. (2022). Relationship between workplace fun and job satisfaction among university administrative staff: Does perceived organizational support matter. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 9(2), 42-50.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288.

El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698.

Elhadidy, I. A., & Gao, Y. (2024). How does humble leadership stimulate employees' service improvisation in hospitality? A social information processing perspective. *Kybernetes*.

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to

satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.

Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Linking perceived organizational support, affective commitment, and knowledge sharing with prosocial organizational behavior of altruism and civic virtue. *Sustainability*, 12(24), 10289.

Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. (2023). Servant Leadership and Perceived Organizational Support for Lecturer Loyalty Through Empowerment. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(1), 113-127.

Frazier, M. L., & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561-593.

Getachew, D. S., & Zhou, E. (2018). The influences of transformational leadership on collective efficacy: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(4), 7-15.

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.

Hoo, W. C., Tatt, W. C., & Teck, T. S. (2024). The influence of perceived organizational support on employee commitment: A systematic review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 121-129.

Huang, Y., Zhang, Y., Cui, M., & Peng, X. (2024). Humble leadership and work–family enrichment: promotion focused and thriving. *Management Decision*, 62(5), 1473-1493.

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2023). Enhancing the perceived organizational support, perceived ethical-philanthropic CSR and subjective well-being: The role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 713-736.

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.

Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377-388.

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.

Junça Silva, A., & Lopes, C. (2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013-1026.

Kang, F., Li, J., & Hua, Y. (2023). How and when does humble leadership enhance newcomer well-being. *Personnel Review*, 52(1), 26-41.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Making the case for procedural justice: employees thrive and work hard. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 100-114.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.

Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.

Küçükkeleşçe, G. E., & Çetin, Y. (2023). The Effect Of Nurses' perceived Organizational Support On Organizational Identification, Job Stress And Intention To Leave. *International Journal Of Health Services Research And Policy*, 8(2), 75-85.

Latimer, A. L., Otis, M. D., Mudd-Martin, G., & Moser, D. K. (2023). Moral distress during COVID-19: The importance of perceived organizational support for hospital nurses. *Journal of health psychology*, 28(3), 279-292.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527-547.

Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology, 11*, 1400.

Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management, 4*(4), 731-740.

Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology, 15*, 1278755.

Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal, 6*, 1-12.

Malik, P. (2024). Exploring the role of individual-focused transformational leadership in facilitating taking charge: mediating mechanism of psychological capital and thriving at work. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(2), 435-455.

Munoz, R. M., Andrade, S. M., Pena, I., & Donate, M. J. (2023). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management, 26*(7), 23-44.

Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682-701.

Ononye, U. H., & Ikechukwu, M. A. D. U. E. M. E. Z. I. A. (2024). Personal knowledge management and employee performance nexus with thriving at work as a mediating factor in a public organization context, Ph.D. Dennis Osadebay University, Nigeria.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management journal*, 55(4), 787-818.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management journal*, 59(3), 1088-1111.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 75(2), 224-236.

Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872.

Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.

Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 199.

Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2023). Perceived organizational support and organizational commitment: Moderating role of person–organization fit. *Global Business Review*, 24(5), 902-915.

Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.

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.

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.

Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.

Rahaman, H. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology*, 71(1), 3-26.

Rego, A., Cavazotte, F., Cunha, M. P. E., Valverde, C., Meyer, M., & Giustiniano, L. (2021). Gritty leaders promoting employees' thriving at work. *Journal of Management*, 47(5), 1155-1184.

Reitz, K. M., Terhorst, L., Smith, C. N., Campwala, I. K., Owoc, M. S., Downs-Canner, S. M., ... & Myers, S. P. (2021). Healthcare providers' perceived support from their organization is associated with lower burnout and anxiety amid the COVID-19 pandemic. *PloS one*, 16(11), e0259858.

Ren, S., Babalola, M. T., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., Akemu, O., & Agyemang-Mintah, P. (2022). Employee thriving at work: The long reach of

family incivility and family support. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 17-35.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Roemer, A., & Harris, C. (2018). Perceived organisational support and well-being: The role of psychological capital as a mediator. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-11.

Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2019). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226-242.

Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310.

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.

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.

Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603.

Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.

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 humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1-23.

Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 877-897.

Taşova, M., Pehlivanoğlu, M. Ç., & Civelek, M. E. (2023). The role of perceived organizational support and work engagement on the relationship between leader-member exchange and job satisfaction. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 153-169.

Tatt, W. C., Hoo, W. C., & Fong, W. Y. (2024). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: A Sequential Mediation. In *AI in Business: Opportunities and Limitations*. Cham: Springer Nature Switzerland. Volume 2 (615-635).

Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.

Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC psychology*, 12(1), 175.

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 1727.

Wang, Z., Jiang, Z., & Blackman, A. (2024). Why and when do emotionally intelligent employees perform safely? The roles of thriving at work and career adaptability. *Applied Psychology*, 73(2), 723-747.

Won, D., Chiu, W., Bang, H., & Bravo, G. A. (2021). Perceived organizational support on episodic volunteers' affective and behavioral outcomes: a case of the 2016 Rio Olympic Games. *International Journal of Event and Festival Management*, 12(2), 240-258.

Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use?. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1-5.

Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187.

Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble leadership benefits employee job performance: the role of supervisor-subordinate Guanxi and perceived leader integrity. *Frontiers in Psychology*, 13, 936842.

Yu, J. (2024). Impacts of psychological contract fulfillment on work attitudes and behaviors during the COVID-19 pandemic: mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 43(16), 14851-14860.

Zaib, M. J. (2018). *Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior With Mediating Role of Thriving at Work and Moderating Role of Openness to Experience*. Capital University: Bexley, OH, USA.

Zhang, J., Javaid, M., Liao, S., Choi, M., & Kim, H. E. (2024). How and when humble leadership influences employee adaptive performance? The roles of self-determination and employee attributions. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 377-396.

Zhang, R. G. (2018). How social exchange affects employees' thriving at work. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 99-106.

Zhang, R., Kang, H., Jiang, Z., & Niu, X. (2023). How does workplace ostracism hurt employee creativity? Thriving at work as a mediator and organization-based self-esteem as a moderator. *Applied Psychology*, 72(1), 211-230.

Zhang, W., & Liu, W. (2019). Leader humility and taking charge: the role of OBSE and leader prototypicality. *Frontiers in Psychology*, 10, 2515.

Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840.

Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210.

Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673.