



الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

إعداد

د. سناء داوود زكي داوود

أستاذ مساعد إدارة الأعمال، جامعة الأزهر (بنات)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

داوود، سناء (٢٠٢٢). الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج٢، ٦٦٧-٧١٩.

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

الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسيبياته ورضا العاملين عن الحياة دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

د. سناء داوود زكي داوود

ملخص:

اهتمت هذه الدراسة بشكل أساسي بالازدهار في العمل (Thriving at work) مستهدفة الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسيبياته ورضا العاملين عن الحياة، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة تأثير كل من: الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياس العلائقية على الازدهار في العمل، ودراسة تأثير الازدهار في العمل ومسيبياته على رضا العاملين عن الحياة وأخيراً التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم في مكان العمل، والقياس العلائقية، والقيادة التحويلية وبين رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وكذلك التعرف إلى الدور المعدل لضغوط التحدي على العلاقة بين الازدهار في العمل ومسيبياته، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين في مديريات الخدمات بهذه المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أولاً: وجود تأثير موجب معنوي لكل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياس العلائقية على الازدهار في العمل، ثانياً: وجود تأثير معنوي موجب للازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة، ثالثاً: تعدل ضغوط التحدي العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياس العلائقية مع الازدهار في العمل، وأخيراً وجود تأثير وسيط جزئي للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم في مكان العمل، والقياس العلائقية، لا يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين عن الحياة ومن ثم فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين عن الحياة أكثر وجوداً وتأثيراً من العلاقة غير المباشرة.

الكلمات الدالة: الازدهار في العمل، الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، القياس العلائقية، رضا العاملين عن الحياة.

أولاً: المقدمة:

حظي الازدهار في العمل (Thriving at work) بالكثير من الاهتمام في السنوات القليلة الماضية، فيعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Paterson, Luthans, and Jeung, 2014)، حيث يتسم عالمنا بالتغيرات الاقتصادية السريعة التي تحتم على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات كي تحقق القدرة التنافسية و تصبح منظمات مستدامة، مما يزيد من أهمية الحفاظ على قوة عاملة مزدهرة قادرة على تحقيق النمو والتطور (Spreitzer, Porath, and Gibson, 2012)، لذا يعد الازدهار عنصراً مهماً يساعد المنظمات على الحفاظ على مواردها البشرية وزيادة الفعالية التنظيمية (Niessen, Mader, Stride, and Jimmieson, 2017)، وترجع المحاولة الأولى لتناول

الازدهار في العمل إلى دراسة كل من Spreitzer, Sutclie, Dutton, Sonenshein, and Grant (2005) التي ركزت على مفهوم الازدهار بأنه تجربة الفرد في الحيوية والتعلم مستهدفة تطوير نموذج نظري يسلط الضوء على الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل A Socially Embedded Model of Thriving at Work من خلال التفاعل الديناميكي مع الآخرين وتوفير بيئة عمل اجتماعية مناسبة للأفراد تجعلهم أكثر احتمالاً للازدهار في العمل مؤكدة على أن الازدهار في العمل يعتبر مورداً فعالاً يعزز التكيف الذاتي في العمل، ويشرح نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل مسببات الازدهار في العمل موضعاً أن بعض الخصائص الفردية مثل: المعرفة والتأثير الإيجابي، بالإضافة إلى الخصائص العلائقية، وكذلك السمات السياقية، وأخيراً سلوكيات العمل تعتبر مسببات هامة للازدهار في العمل، كما يؤكد كل من Spreitzer et al. (2012) أن الازدهار في العمل بدوره يحقق نتائج إيجابية للعاملين والمنظمة على حد سواء، وفي ضوء ذلك، اقترح هؤلاء الباحثون أن الازدهار في العمل يتطلب المزيد من الدراسات الميدانية لمسبباته مشتملة على الخصائص الفردية والعلائقية والسمات السياقية بالإضافة إلى ضرورة دراسة النتائج المترتبة عليه.

ومنذ أن نشرت كل من Spreitzer et al. (2005) نموذجهم، تزايد البحث في الازدهار في العمل، على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن الازدهار في العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً ببعض المتغيرات كما يحقق نتائج إيجابية للعاملين Kleine, Rudolph, and Zacher, (2019)، Spreitzer, Porath, and Gibson (2013)، أيضاً يحقق الازدهار في العمل نتائج إيجابية تعود على المنظمات (Kleine et al. 2019).

ومن منطلق إجراء العديد من الدراسات الأجنبية حول الازدهار في العمل بينما تناول البعض منها المتغيرات التي أثرت عليه بشكل مباشر، تناول البعض الآخر نواتج هذا المتغير الحيوي، وتمشياً مع نهجهم يقترح الباحثون أن دراسة مسببات ونتائج الازدهار في العمل مازالت مجال بحثي مفتوح Meiliani, Misati, Muchiri, Walumbwa, and Wu, (2018) ومن الناحية البحثية توجد ندرة في الدراسات التي تناولت مسببات ونتائج الازدهار في العمل في البيئة العربية بشكل عام والمصرية منها بشكل خاص -على حد علم الباحثة-، وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية نحو محاولة بحث الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسببات ورضا العاملين عن الحياة.

ثانياً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط والتي يبلغ عددها خمسون مفردة وذلك للتعرف بشكل أولي على مدى شعورهم بالازدهار في العمل ومعرفة أهم مسبباته وذلك اعتماداً على إطار المقابلة الذي تم إعداده بالاستعانة بالدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وقد تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن (65%) من المفردات لم يتضح لديهم مفهوم الازدهار في العمل بالرغم من تأكيدهم على الاهتمام بتعلم أشياء جديدة في العمل بالإضافة إلى شعورهم بالحيوية والنشاط، واتضح أن من أهم مسببات الازدهار في العمل -من وجهة نظرهم - دعم المشرف في العمل من خلال اهتمامه باحتياجاتهم الشخصية واستيعاب ظروفهم العائلية بنسبة (90%)، ودعم زملاء العمل في إمكانية الاعتماد عليهم في الأمور الصعبة في العمل

ومساعدتهم في انجاز المهام المطلوبة بنسبة (٨٠%) ، وأكد (٨٥%) على اهتمام القيادة بدعمهم وتشجيعهم على تطويرهم وحثهم على تقديم اقتراحات جديدة ، ويرى (٨٢%) منهم وجود العلاقات المتبادلة بين العاملين القائمة على الاحترام المتبادل .

ومن خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي التي تناولت الازدهار في العمل يتضح أنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد من قبل الدراسات الأجنبية بالازدهار في العمل إلا أنه لا تزال هذه الأدبيات لديها ندرة في تناول أهم المسببات والناتج المترتبة عليه (et al., Walumbwa; Prem, Ohly, Kubicek, and Korunka, 2017; Kleine et al., 2019 2018)، كما اتضح قصور في هذه الدراسات لدراسة علاقة الازدهار في العمل برضا العاملين عن الحياة، مع تركيز تلك الدراسات علي علاقته بمتغيرات أخرى مثل: السلوك المبتكر (Shiji, Preeti, Sam, (2018)، الرضا الوظيفي ودوران العاملين (Chang and Busser (2019)، الأداء الوظيفي (Spreitzer et al. (2012)، الصحة الإيجابية للموظف (Walumbwa et al. (2018)، سلوكيات العمل (Paterson et al. (2014)، سلوك المواطنة وأداء المهمة (Bal, Akhtar, Long and Zhang, (2019)، الالتزام الوظيفي والمشاركة المهنية (Jiang, and Nielsen (2020)، الأداء السياقي (BabalOzcan, and Sahin, (2020)، لا سيما دراسة (Zhai, Wang, & Weadon, (2017) التي تناولت تأثير الازدهار في العمل علي رضا العاملين عن الحياة ولقد أثبتت هذه الدراسة التأثير الإيجابي للازدهار في العمل علي رضا العاملين عن الحياة وتؤكد هذه الدراسة بضرورة الاهتمام برضا العاملين عن الحياة في الأبحاث المستقبلية بالدراسة كأحد ناتج الازدهار في العمل ، أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية ، وبين رضا العاملين عن الحياة، خاصة الغير مباشرة منها من خلال متغيرات معينة تدعم وتقوي العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في مكان العمل ورضا العاملين عن الحياة، باستثناء دراسة (Zhai et al. (2017) التي اهتمت ببحث العلاقة الغير مباشرة بين الدعم في مكان العمل ورضا العاملين عن الحياة ، أيضاً بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بدراسة المتغيرات التي تؤثر في الازدهار في العمل مثل رأس المال النفسي (Li (2018) ، المحددات الذاتية (Dimitrova (2020)، الثقة التنظيمية (Walumbwa et al. (2018)، العنف في مكان العمل (Xie (2018) and Sun, Shi, Zhao, (2020) al. Sahin et (2020)، اليقظة الذهنية (Abid and Zahra (2015) إلا أنه توجد ندرة في تلك الدراسات لتناول التنظيمي المدرك (Abid and Zahra (2015) ، الكياسة العلائقية كمسببات تؤثر في الازدهار في العمل الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، الكياسة العلائقية، وبين رضا العاملين عن الحياة أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية ، وبين رضا العاملين عن الحياة باستثناء دراسة (Zhai et al. (2017) التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم في مكان العمل ورضا العاملين عن الحياة.

وبالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بالازدهار في العمل فلم يحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة -على حد علم الباحثة - فقد تناولت دراسة ابراهيم (٢٠١٦) أهم العوامل المؤثرة في الازدهار في العمل وفهم طبيعة الدور

د. سناء داوود زكي داوود

الذي تلعبه سلوكيات العمل الفعالة بين الازدهار في العمل وتلك العوامل بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض ، و اقترحت دراسة ابراهيم (٢٠١٦) في الدراسات المستقبلية تناول مسببات ونتائج الازدهار في العمل ، كما استهدفت دراسة حامد ،آخرون (٢٠٢١) بحث توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الكيماوية .

وفي ضوء ما سبق وما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية من نتائج يمكن إلقاء الضوء على الازدهار في العمل في البيئة المصرية، من خلال الكشف عن دور الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، في تعزيز الازدهار في العمل، وأثر هذه المتغيرات في رضا العاملين عن الحياة، بالإضافة إلى الدور الوسيط الذي يحققه الازدهار في العمل في العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والكياسة العلائقية، وبين رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقات بين مسببات الازدهار في العمل متمثلة في القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، والدعم في مكان العمل مع رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وفي ضوء التساؤل الرئيسي يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟
- ٢- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟
- ٣- هل يؤثر الازدهار في العمل في رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟
- ٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟
- ٥- ما طبيعة الدور المعدل الذي تلعبه ضغوط التحدي في العلاقة بين الازدهار في العمل ومسبباته في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تناول الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط وذلك في ضوء الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- التعرف على طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في الازدهار في العمل بمديريات الخدمات في محافظة دمياط؟
- ٢- دراسة طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

- ٣- دراسة تأثير الازدهار في العمل في رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٤- التعرف على طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٥- فهم طبيعة الدور المعدل الذي تؤديه ضغوط التحدي في علاقة الازدهار في العمل ومسبباته في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات علمية وتطبيقية أهمها:

- ١- سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالازدهار في العمل في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة فتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال -على حد علم الباحثة- وجاءت استكمالاً لمحاولة إبراهيم (٢٠١٦)، ومحاولة حامد، آخرون (٢٠٢١) في الاهتمام بالازدهار في العمل، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة.
- ٢- أضافت هذه الدراسة للدراسات الأجنبية تناول رضا العاملين عن الحياة كنتائج إيجابية عن الازدهار في العمل لاسيما دراسة (Zhai et al. (2017)، كما أضافت تناول الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسات العلائقية، كمسببات للازدهار في العمل لا سيما دراسة Zhai التي اهتمت بالدعم في مكان العمل، ودراسة (Chiamaka, Stephen, and Collins. (2020) التي تناولت القيادة التحويلية كمسببات للازدهار في العمل.
- ٣- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النتائج المتوقعة من هذا البحث التي يمكن أن تساهم في معرفة الواقع العملي لأهم مسببات الازدهار في العمل بالتركيز على الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسات العلائقية، وأثرها على رضا العاملين عن الحياة، ومن ثم فهم طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات لمساعدة مديريات الخدمات بمحافظة دمياط في التعرف على ممارسات الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسات العلائقية، التي تزيد من ازدهار العاملين في العمل في هذه المديريات الخدمية ومن ثم تعزيز رضا العاملين عن الحياة بتلك المديريات، ومما يزيد من الأهمية التطبيقية لهذا البحث هو مجال التطبيق الذي يتمثل في مديريات الخدمات، والتي تقوم بتقديم خدمات عامة للجمهور، على سبيل المثال استقبال المواطنين وإزالة العقبات التي تواجههم وتحقيق الشفافية والمصداقية الكاملة، وحصر المشكلات الإدارية بما يحقق رفع كفاءة الأجهزة الإدارية واقتراح الحلول المناسبة لها، وهذا وتتولى هذه الوحدات كل في نطاق اختصاصاتها وفي حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة مباشرة جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات عن بعض القوانين واللوائح المعمول بها، فهي عبارة عن فروع لتلك الوزارات المركزية، وحتى تظهر أهمية هذه الدراسة كان لابد من التطرق للإطار النظري وفروض البحث وهذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي من البحث.

خامسا: الإطار النظري وفروض البحث:

يشمل الإطار النظري للبحث مفهوم الازدهار في العمل وأهم العوامل المؤثرة فيه والمتمثلة في الدعم في مكان العمل القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، كذلك الدور الوسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين تلك المسببات ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط ومن ثم صياغة فروض البحث في ضوء هذا الإطار النظري والتي من خلال اختبار مدى صحتها يمكن تحقيق أهداف البحث وذلك على النحو التالي:

مفهوم الازدهار في العمل:

جذب الازدهار اهتمام علماء الاجتماع لعدة عقود كعملية ديناميكية لدى الفرد للتكيف مع التغيرات الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل النمو الشخصي والأداء المتميز للفرد، كما يشير (Carver, 1998) إلى الازدهار بأنه تجربة نفسية إيجابية لتطوير وتنشيط الأفراد (Abid and Zahra (2015). ولقد حظي بناء المنظمات المستدامة على اهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بالبعد البيئي والبعده البشري، إلا أن التركيز على البعد البشري كان أقل لتحقيق هذه الاستدامة فكانت الآلية الهامة لفهم البعد البشري لتلك الاستدامة وتحقيق الاستدامة البشرية تتمثل في العمالة المزدهرة في العمل. ومن ثم يجب على المنظمات الاهتمام بالازدهار في العمل لتحقيق النمو والتطور معتبرة الموظف المزدهر في العمل من الموارد الهامة بالمنظمة التي يجب المحافظة عليها لتحقيق الاستدامة البشرية. (Spreitzer et al. (2012)

وفي الآونة الأخيرة اهتم الباحثون بمفهوم الازدهار في العمل على سبيل المثال (Paterson et al., 2014) ; (Spreitzer et al., 2005) ; (Spreitzer et al., 2012)، فأصبح ينظر إليه على أنه هدف مرغوب فيه للأفراد والمنظمات (Sahin et al. (2020)، ولقد أوضحت (Spreitzer et al. (2005) مفهوما للازدهار في العمل بأنه حالة نفسية إيجابية للعاملين تتميز بشعور مشترك بالحيوية والتعلم مؤكدة على أنه مفهوم ثنائي البعد يتكون من بعدين أساسيين، حيث يتمثل البعد الأول في الحيوية ، بينما يتمثل البعد الثاني في التعلم ، فتشير الحيوية Vitality إلى الشعور الإيجابي لدى الأفراد بالطاقة والنشاط في العمل ، فيشعرون بأنهم متحمسون لما يفعلونه و ينتجون بأنفسهم الطاقة من خلال الإثارة لعملهم، وتتكون لديهم رغبة في تنمية وتطوير هذه الطاقة سواء لديهم أو لدى الآخرين ، مما يعني تزايد فرصة انتقال هذا الشعور الإيجابي إلى زملائهم في العمل. بينما يشير التعلم Learning إلى اكتساب وتطبيق الفرد للمعرفة والمهارات الجديد التي تساعده في تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (Carver (1998، كما يفضل الموظف التطوير والتعلم الوظيفي ولهذا السبب تعتبر فرص التعلم مهمة للعاملين (Carmeli and Spreitzer (2009، ومن منطلق التعلم الذاتي يقوم الموظفون المزدهرون بإنشاء موارد جديدة و يبحثون بأنفسهم بنشاط عن فرص لتعلم أشياء جديدة وتطويرها، مثل المعرفة والمهارات والعلاقات الاجتماعية القوية، أثناء أداء عملهم (Spreitzer et al. (2012، وترى Spreitzer وفريقها أن الازدهار في العمل حالة متغيرة تعتمد على سياق العمل والموارد المتاحة من خلال العوامل السائدة في بيئة العمل بالإضافة إلى العوامل الداخلية لدى العاملين والتي تساهم في تعزيز الازدهار في العمل، وهذا ما يؤكد مفهوم كل من (Lenton, Bruder, Slabu, and Sedikides. (2013 بأن الازدهار في العمل

مجموعة فعلية من الإدراكات، والعواطف، والأفعال في موقف معين أكثر من كونها ترتبط بشخصية الفرد.

ويعتبر تفاعل عنصري التعلم والحيوية سمة رئيسية للازدهار في العمل لخلق شعور عام بالمستقبل المزدهر والتقدم في العمل الذي لا يتحقق بالحيوية بمفردها أو بالتعلم بمفرده، وأن هذين العنصرين أساسيان لتحقيق الازدهار في العمل، فإذا كان الأفراد يفتقرون إلى الحيوية ولكنهم يتعلمون فمن المحتمل أن يشعروا بالاحترق، وبالمقابل إذا كان الأفراد لديهم طاقة في العمل لكنهم يفتقرون إلى فرص التعلم والنمو، فمن المحتمل أن يشعروا بالركود بدلاً من الازدهار في العمل، ومن خلال إحساس الفرد بالحيوية والتعلم معاً، يمكن أن يكون عنصري الازدهار في العمل بمثابة نوع من التقييم للأفراد لاستشعار التقدم في أدائهم مما يساعدهم على فهم ماذا يفعلون وكيف يفعلون وما إذا كان ما يفعلونه يحقق زيادة في أدائهم الشخصي على المدى القصير وفي تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. (Spreatzer et al., 2012; Paterson, et al., 2014)، فمن خلال اهتمام الأفراد بالحيوية التي تعبر عن البعد الوجداني للازدهار في العمل، واهتمامهم بالتعلم الذي يعكس البعد المعرفي للازدهار في العمل ينتج لديهم إحساساً بأنهم يتقدمون في تطويرهم الذاتي، ويصبح لديهم آلية لتقييم مدى تحقق الاستدامة في عملهم (Prem et al. (2017)، ونلاحظ مما سبق أنه على الرغم من أن كل بُعد من أبعاد الازدهار في العمل يمكن أن يشير إلى بعض التقدم نحو النمو والتطور الشخصي في العمل، إلا أنه هناك ضرورة ملحة للتناسق بينهما لكي يعززا بعضهما البعض لتشكيل تجربة الازدهار في العمل.

مسببات الازدهار في العمل:

استكمالاً لنموذج الرسوخ الاجتماعي الذي أشارت إليه (Spreatzer et al. 2005) اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة في أدبيات الازدهار في العمل بدراسة بعض المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الازدهار في العمل والتي تعتبر بمثابة مسببات للازدهار في العمل، حيث أشارت على سبيل المثال دراسة (Kleine et al. 2019) من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات التي تناولت الازدهار في العمل إلى أن أهم مسبباته يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، حيث تتمثل المجموعة الأولى في مسببات الازدهار في العمل في الخصائص الفردية، مثل رأس المال النفسي، والشخصية الاستباقية، والتأثير الإيجابي، والمشاركة في العمل، بينما تتمثل المجموعة الثانية من مسببات الازدهار في العمل في الخصائص العلائقية، بما في ذلك سلوك زميل العمل الداعم، وسلوك القيادة الداعم، والدعم التنظيمي المدرك والتي اتضح التأثير الإيجابي لهذه المسببات على الازدهار في العمل، كما تناولت بعض الدراسات مسببات الازدهار في العمل فعلى سبيل المثال: اليقظة الذهنية (Sahin et al. (2020)، العنف في مكان العمل (Zhao et al. (2018)، الثقة والاتصال (Spreatzer (2009)، سلوكيات العمل (Duari and Sia (2018)، التأثير الإيجابي والسلبي، الشخصية الاستباقية (Porath, Spreatzer, Gibson, and Garnett. (2012)، الروحانية في مكان العمل (Walt (2018)، الثقة التنظيمية في الإدارة (Koçak (2016)، جودة الحياة الوظيفية، الإدارة القائمة على الكفاءة، مشاركة العاملين كمسببات للازدهار في العمل (Sadaqat (2018)، الاستقلال الوظيفي ورأس المال النفسي (Li (2018).

ونظراً للاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في الآونة الأخيرة بصحة الموظفين وسلامتهم، والوعي بحقوق الموظفين، تولى المنظمات أهمية متزايدة للممارسات والعوامل التي تعزز صحة وسلامة الموظفين، وحيث يمتلك الموظفون المزدهرون نفسية أقوى، ولديهم توازن أفضل في الحياة (Abid, Sajjad, Elahi, Farooqi, and Nisar, 2018)، ومما سبق ومن خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة و الازدهار في العمل بشكل خاص تمكنت الدراسة الحالية من تحديد بعض العوامل التي يمكن اعتبارها بمثابة مسببات للازدهار في العمل، وتمثل في الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياس العلائقية في مكان العمل، وفيما يلي عرض موجز لهذه المسببات وذلك على النحو التالي:

العلاقة بين الدعم في مكان العمل والازدهار في العمل:

يعتبر الدعم التنظيمي أحد العناصر الهامة للسياق الذي يؤدي إلى أنواع مختلفة من النتائج، ويؤكد كل من (Abid and Zahra (2015) بأن المنظمات الداعمة تزيد من شعور العاملين بالاحترام والتقدير، ومن ثم يجب على المنظمة توفير بيئة داعمة تزيد من شعور العاملين، بالاحترام والتقدير تعكس مدى إدراكهم لكيفية تعامل المنظمة معهم، الأمر الذي يعزز الدافع لديهم لتعلم أشياء جديدة ويشعرهم بالحيوية والنشاط ويزيد من الموارد البشرية المزدهرة في العمل، كما أشار كل من (Abid, Khan, Rafiq, and Ahmed, 2016a) أن العاملين الأكثر إدراكاً لدعم المنظمة هم الأكثر ازدهاراً في العمل.

ولقد تناول الباحثون الدعم التنظيمي المدرك كأحد مسببات الازدهار في العمل على سبيل المثال دراسة (Chang and Busser (2019) التي توصلت من خلال بحث ٣٠٠ مفردة من العاملين في مجال الضيافة بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعتبر له تأثير إيجابي معنوي على ازدهار العاملين في العمل، أيضاً اهتمت دراسة Rui-gao (2018) بالدعم التنظيمي المدرك من خلال دراسة ٣٨٠ مفردة من العاملين في الشركات الصينية واستنتجت التأثير الإيجابي المباشر على الازدهار في العمل، كما أوضحت دراسة (Abid and Zahra (2015) من خلال دراسة ١٤٧ من العاملين في مجال شركات البرمجيات الباكستانية أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير مباشر إيجابي على الازدهار في العمل ببعديه الحيوية والتعلم، مما يعني أن البيئة الداعمة تعزز الازدهار في العمل.

وتؤكد الأدبيات التي تناولت الدعم في مكان العمل بأنه يشمل بعدين أساسيين هما: دعم المشرف، ودعم زملاء العمل (Zhai et al. (2017، ويشير دعم المشرف ودعم زملاء العمل إلى إدراك الفرد بمدى توفير الأساليب ذات الصلة بالعمل لدى المشرفين وزملاء العمل والتي تعكس له المساعدة الوجدانية. (Ng and Sorensen (2008، وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بالدعم في مكان العمل إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التي ركزت على علاقة تأثير الدعم في مكان العمل والازدهار في العمل، كما اقتصر بعض هذه الدراسات على تأثير دعم المشرف على الازدهار في العمل ولم تتناول دعم زملاء العمل لا سيما دراسة Zhai التي اهتمت ببحث الدعم في مكان العمل مشتملاً على دعم المشرف، ودعم زملاء العمل كمسبب للازدهار في العمل وذلك بالتطبيق على عينة مقدارها ٣٠٧ مفردة من العاملين في عشرين شركة تنتمي للقطاعات المختلفة بالصين مثل: المؤسسات المالية والتعليمية، التجارية، الصناعية، وأوضحت هذه الدراسة التأثير الإيجابي المباشر للدعم في مكان العمل ببعديه: دعم المشرف، ودعم زملاء

العمل على الازدهار في العمل، مؤكدة على أن الدعم في مكان يعتبر من الموارد السياقية اللازمة لتعزيز الحيوية والتعلم ومن ثم تعزيز الازدهار في العمل، واقترح ضرورة بحث الدعم في مكان العمل ببعديه دعم المشرف ودعم زملاء العمل كمسببات للازدهار في العمل في بيئات أخرى مختلفة عن البيئة التي تمت فيها تلك الدراسة.

ومما سبق يتضح ندرة الدراسات التي اهتمت بالدعم في مكان العمل ببعديه دعم المشرف ودعم زملاء العمل كمسبب للازدهار في العمل ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الأولى من فرضيات البحث وذلك على النحو التالي: "يوجد تأثير معنوي موجب للدعم في مكان العمل على الازدهار في العمل طبقاً لأراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

العلاقة بين القيادة التحويلية والازدهار في العمل:

بالرغم من وجود العديد من نماذج القيادة، إلا أن القيادة التحويلية تعد من أكثر نظريات القيادة اهتماماً من قبل الممارسين والباحثين في العقد الأخير مثل (Chiamaka et al. (2020، حيث ارتبطت نظرية القيادة التحويلية بالعديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، وتعزيز سلوك الموظفين في المنظمات مثل دراسة (Braun, Peus, Weisweiler and Frey (2013 التي توصلت إلى التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، ودراسة (Jung, Wu, and Chow (2008 التي توصلت إلى تأثير القيادة التحويلية على مستوى ابتكار المنظمة. وعرف كل من (Simola, Barling and Turner(2012 القيادة التحويلية بأنها نمط القيادة الذي يوجه فيه التفاعل بين القائد والمرؤوسين نحو تعزيز سلوكيات العاملين وأنشطتهم والجوانب الأخلاقية، كما عرفها (Conger (2002 بأنها نمط من القيادة يهتم بتنمية المرؤوسين من الناحية الفكرية والإبداعية وتوجيه اهتماماتهم وفاعليتهم الذاتية لأداء مهام وأدوار فوق ما هو متوقع منهم. ويشير نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل من الناحية النظرية أن عوامل العمل السياقية مثل القيادة التحويلية تخلق الظروف التي يمكن للموظف أن يزدهر فيها ويكتسب قدرًا أكبر من الحيوية والتعلم (Spreitzer et al.(2005 .

وأكدت بعض الدراسات وجود تأثير لبعض أنماط القيادة على الازدهار في العمل، فأوضحت دراسة كل من (Yousaf, Abid, Butt, Ilyas and Ahmed (2019 وجود علاقة تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الازدهار في العمل، ودراسة (Mortier (2016 التي توصلت إلى أن القيادة الأصيلة أثرت تأثيراً كبيراً على الازدهار في العمل. بينما ركزت دراسات أخرى على دور القيادة التحويلية في التأثير على الحيوية والتعلم كل على حدة، فقد أكدت نتائج دراسة (Hetland, Skogstad, Hetland, and Mikkelsen (2011 وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على التعلم، كما أثبتت دراسة (Hashmi, Ishak, and Hassan (2018 التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على حيوية ونشاط العاملين. كما دعمت بعض الأدبيات السابقة تلك الدراسات بوجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الازدهار في العمل، فعلى سبيل المثال دراسة (Hildenbrand et al.(2018 التي اهتمت بدراسة تأثير القيادة التحويلية على الازدهار في العمل بالتطبيق على ١٤٨ مفردة من العاملين بإحدى شركات التصنيع الألمانية متوسطة الحجم وتوصلت هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي المباشر للقيادة التحويلية على الازدهار في العمل، أيضاً تؤكد دراسة (Chiamaka et al.(2020 نتائج هذه الدراسة من خلال دراسة ١٠٢ مفردة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات النيجيرية تتراوح

أعمارهم من ٢٣ إلى ٥٦ عاماً وتوصلت إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الازدهار في العمل ومن الممكن استخدام القيادة التحويلية للتنبؤ بالازدهار في العمل، واقتُرحت هذه الدراسة بضرورة تناول علاقة تأثير القيادة التحويلية على الازدهار في العمل في ثقافات أخرى تختلف عن التي تمت فيها تلك الدراسة. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث على النحو التالي: " يوجد تأثير معنوي موجب للقيادة التحويلية على الازدهار في العمل طبقاً لآراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط "

العلاقة بين الكياسة العلائقية والازدهار في العمل:

مفهوم الكياسة العلائقية:

تظهر الحاجة إلى الاهتمام المتزايد بالكياسة عندما تصبح التفاعلات بين الأفراد أكثر تعقيداً مما يتطلب منهم ضرورة التوفيق بين سلوكهم وسلوك الآخرين، ترجع بداية الاهتمام بالكياسة Civility إلى أدبيات علم النفس حيث يشار إليها بالسلوك الشخصي للفرد الذي يظهر الاحترام والمحبة للآخرين (Andersson and Pearson, 1999) وتم تطوير هذا المفهوم في أدبيات السلوك التنظيمي ليشمل كون الفرد اجتماعياً ومحترماً من قبل الآخرين أيضاً، وأصبحت الكياسة في العمل Civility at Workplace أحد الاهتمامات الرئيسية للممارسين والباحثين في الأونة الأخيرة كونها تعد أحد العناصر الرئيسية لبنية العمل، التي تؤثر بشكل كبير على تعزيز النتائج الإيجابية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة Osatuke, Moore, Ward, Laschinger and Read (2009) Dyrenforth, and Belton. (2009) وهذا ما يؤكد كل من (2016) بوجود علاقة إيجابية معنوية بين الكياسة في العمل والقيم الثقافية وأنها تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقافة المنظمة وتحقيق النتائج الإيجابية بالمنظمة، ولقد تعددت تعريفات الباحثين للكياسة في العمل ، حيث يعرفها (Pearson, Andersson, and Porath, 2000) بأنها سلوك يساعد على الحفاظ على معايير الاحترام المتبادل مع الآخرين مما يساعد على بناء العلاقات الإيجابية بين العاملين، كما يشير إليها كل من (Osatuke et al. (2009) بالعلاقات الشخصية بين العاملين التي تشير إلى احترام زملاء العمل وشعورهم بأنهم يستحقون التقدير، ويرى كل من (Schilpzand, De Pater, and Erez (2016) الكياسة في مكان العمل تعني أن زملاء العمل يتفاعلون وينسقون مع بعضهم البعض ويضعون حدوداً لعلاقاتهم في مكان العمل، أيضاً يرى (Abid et al.(2018) الكياسة في العمل بأنها السلوك الصادق والجدير بالثقة والذي يأخذ في اعتباره مراعاة وجدان الآخرين، والحذر في مكان العمل، ونلاحظ أنه بالرغم من تعدد تعريفات الكياسة في العمل إلا أن جميع هذه التعريفات اتفقت على تفسير هذا المفهوم من خلال المجاملة، والتهذيب ، والاحترام المتبادل، والاستجابة الشاملة لحقوق الآخرين والحرص على العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل.

ونظراً لأهمية العلاقات والدعم الاجتماعي لما لهم من دور أساسي في الحياة بشكل عام وفي الحياة العملية بشكل خاص (Ferguson and Goodwin (2010) اهتم الباحثون بتطوير مفهوم الكياسة في العمل و ربط هذا المفهوم الحيوي بجودة العلاقات في العمل من خلال التركيز على فكرة احترام الذات والآخرين والعناية بهم بالإضافة الى معاملة الآخرين بكرامة واحترام المعايير الاجتماعية لتسهيل التعايش السلمي الفعال بين الأفراد ليظهر مفهوم حديث ألا وهو الكياسة العلائقية Relational Civility مركزاً على الدور الأساسي للعلاقات في العمل ،

معتبرين أن الكياسة العلائقية في سياق العمل شكل من أشكال العلاقات التي تتميز باحترام واهتمام الذات والآخرين ، وبالتفاهق مع هذا التوجه يشير (Di Fabio and Gori, 2016a) إلى مفهوم الكياسة العلائقية بأنها أسلوب علاقات في مكان العمل ، يتميز باحترام واهتمام الذات والآخرين ، والحساسية الشخصية ، والتعليم الشخصي، والعطف تجاه الآخرين كما يشمل السلوكيات الإيجابية مثل معاملة الآخرين بكرامة واتباع المعايير الاجتماعية لتعزيز المشاركة السلمية والمنتجة، مستنداً في هذا التعريف إلى افتراض أساسي أن الأشخاص الذين لديهم توقعاتهم الخاصة ومخططاتهم المعرفية والخلفيات الثقافية يتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض، واقترح فريق البحث أن الكياسة العلائقية يمكن تناولها بالبحث مع سياقات تنظيمية مختلفة وليس علم النفس فقط على سبيل المثال، يمكننا الإشارة إلى الكياسة العلائقية في العمل، وما إلى ذلك، ولقد تناول كل من Di Fabio and Gori دراسة أبعاد هذا المفهوم من خلال التحليل العملي الاستكشافي وتوصلا إلى أن الكياسة العلائقية تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي: الآداب العلائقية، والثقافة العلائقية، والاستعداد العلائقي، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الأبعاد وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: الآداب في العلاقات: Relational Decency ويتعلق هذا البعد بالعلاقات القائمة على الاحترام من حيث احترام الذات واحترام الآخرين، والقدرة على التعبير عن الآراء بحرية، والحزم، واللباقة، والفرد الذي لديه مستوى عال من الآداب في العلاقات يعني أنه قادر على ابتكار وتعزيز العلاقات البناءة وتكوين علاقات إيجابية قائمة على الاحترام وهكذا يمكن أن تساهم الآداب في العلاقات في تحقيق الرفاهية والسعادة في العلاقات.

البعد الثاني: الثقافة العلائقية: Relational Culture: يركز هذا البعد على تأثير الثقافة على جودة وطبيعة العلاقات مما يجعل الأفراد قادرين على التعامل مع الآخرين بطريقة مهذبة تتسم بالطف، الأخلاق الحميدة، المجاملة، الأدب.

البعد الثالث الاستعداد العلائقي: Relational Readiness يتعلق هذا البعد بالاستجابة تجاه الآخرين من حيث السرعة في فهم مشاعرهم وإظهار الحساسية الاستباقية لهم، والقدرة على قراءة شعور الآخرين، والاهتمام بهم، التعاطف معهم، والاهتمام بردود أفعالهم.

كما أشار (Di Fabio and Gori, 2016a) إلى ضرورة إعادة تطبيق مفهومهم للكياسة العلائقية بأبعاده الثلاث في ثقافات أخرى، بالتالي تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة بأن "الكياسة العلائقية هي أسلوب علاقات متبادل في مكان العمل، يتميز باحترام واهتمام الذات والآخرين، والحساسية الشخصية، والتعليم الشخصي، والعطف تجاه الآخرين. كما يشمل السلوكيات الإيجابية مثل معاملة الآخرين بكرامة واتباع المعايير الاجتماعية لتعزيز المشاركة السلمية والمنتجة " وهذا هو المفهوم الذي سوف يتم تناوله بالدراسة في البحث الحالي.

العلاقة بين الكياسة العلائقية والازدهار في العمل:

تعتبر الكياسة في العمل أحد الاهتمامات الرئيسية للمنظمات الموجهة نحو النتائج في الآونة الأخيرة (Abid et al., 2018) ، ولقد أشار نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار الذي قدمته (Spreitzer et al., 2005) إلى الأهمية النسبية للجوانب السياقية لهيكل العمل وتأثير الأفراد ببيئة العمل في المنظمة على سبيل المثال ، مناخ الاحترام الذي يشجع على ممارسة

النشاط والحيوية والتعلم واقتراح فريق البحث نظرياً بأنه عندما يشعر الموظفون بالكياسة ، يزداد احتمال ثقتهم ببعضهم البعض هذه الثقة يمكن أن تزيد من الشعور بالكفاءة والفعالية في العمل ،نتيجة لذلك، يشعرون بالحيوية والتعلم، مما يزيد من فرصة وجود موارد بشرية مزدهرة بالمنظمة. ويؤكد ذلك ما توصل اليه بعض الباحثين على سبيل المثال Niessen, Sonnentag, and Sach (2012) ،حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الكياسة في العمل تخلق مشاعر إيجابية لدى الفرد لنفسه وللآخرين معتبراً نفسه عضواً فعالاً في المنظمة، كما تساعد الكياسة في العمل على تعزيز وتطور بيئة تعليمية تلهم الأفراد لتبادل المعرفة، كما تؤكد أيضاً دراسة كل من (2015) Porath and Gerbasi على أن الكياسة تجعل الموظفين مفعمين بالحيوية والنشاط وتمنحهم التشجيع وعندما يكون الموظفون لديهم كياسة في العمل، فإنهم يشعرون بقدر أكبر من الأمل والاحترام داخل المنظمة ونتيجة لذلك يخلقون بيئة عمل يسودها النشاط والحيوية.

هذا ويرى كل من (2016a) Di Fabio & Gori أن الكياسة العلائقية تخلق علاقات متبادلة جيدة بين الأفراد نتيجة لتفاعل زملاء العمل في بيئة يسودها الاحترام مع بعضهم البعض وإدراك الموظفون بأنهم يعاملون باحترام ، واقترحت هذه الدراسة في الدراسات المستقبلية ضرورة الاهتمام بتناول الكياسة العلائقية في بيئات وثقافات أخرى مختلفة عن البيئة التي تمت فيها تلك الدراسة ،واستكمالاً لما ذكرته Spreitzer وفريق بحثها بأن الأفراد يشاركون مهاراتهم ومعارفهم ويشعرون بالنشاط والحيوية عندما يكون لديهم اتصال جيد مع الآخرين وأن الموظفين لا يمكنهم التعلم في العزلة (Spreitzer et al. 2005) ، علاوة على ذلك ،تري دراسة كل من (2012) Spreitzer et al. مقترحة نظرياً أن الموارد العلائقية تؤدي إلى زيادة الحيوية والتعلم في العمل مع ضرورة خلق مناخ يمكن للموظفين أن يزدهروا فيه ، من خلال أن تكون لديهم علاقات شخصية جيدة مع زملائهم في العمل حيث أن البيئة الإيجابية بين زملاء العمل تلهم وتحفز العاملين على زيادة تعلمهم وحيويتهم في العمل مؤكدة على تناول الموارد العلائقية بالبحث كمسببات للازدهار في العمل .ومما سبق واستكمالاً لدراسة Di Fabio and Gori (2016a) تقترح الدراسة الحالية أن الكياسة العلائقية من الممكن أن تكون مسبباً يساهم في تعزيز الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط ،ونتيجة لندرة الدراسات التي تناولت الكياسة في العمل كمسبب للازدهار في العمل لا سيما دراسة Abid et al. (2018). التي توصلت إلى التأثير المباشر للكياسة في العمل على الازدهار في العمل من خلال دراسة ٢٣٩ مفردة من العاملين في قطاعي البنوك والمؤسسات التعليمية في مدينة لاهور، أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت الكياسة العلائقية كمسبب للازدهار في العمل - وذلك على حد علم الباحثة-ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثالثة من فروض البحث "يوجد تأثير معنوي موجب للكياسة العلائقية في مكان العمل على الازدهار في العمل طبقاً لأراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

العلاقة بين الازدهار في العمل ورضا العاملين عن الحياة:

يعد رضا العاملين عن الحياة أحد النواتج الخارجية عن بيئة العمل، يشير كل من (2004) and Diener إلى الرضا عن الحياة بالتقييم الإدراكي للأشخاص لرضاهم عن ظروف الحياة ،ويؤكد ذلك كل من (2012) Erdogan, Bauer, Truxillo, and Mansfield بأن

الرضا عن الحياة يعكس التقييم الشامل للفرد لظروف حياته كما يوفر الرضا عن الحياة تقييماً ذاتياً لسعادة الفرد وذلك كما يذكر كل من (Zhai et al. (2017)، مؤكداً أن رضا العاملين عن الحياة يعتبر مؤشراً رئيسياً لرفاهية الفرد، وأنه مفهوم ذو طبيعة متعددة الأبعاد ويشتمل على مجموعة واسعة من مجالات الحياة المحددة على سبيل المثال، الرضا الوظيفي، والرضا الأسري، والرضا عن المسكن، وما إلى ذلك وبشكل عام أثبت الباحثون علاقة الارتباط الإيجابية بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة، ولقد اهتمت بعض الدراسات التطبيقية بالتأثير الإيجابي للازدهار في العمل على بعض النواتج المتعلقة بالمنظمة وتلك المتعلقة بالأفراد داخل بيئة العمل فعلى سبيل المثال تناولت دراسة (Kleine et al.(2019) تحليل نظري للدراسات السابقة التي بحثت في نتائج الازدهار في العمل وأشارت إلى تصنيف هذه النتائج إلى ثلاث مجموعات حيث تتمثل المجموعة الأولى في نتائج متعلقة بالمهمة مثل الأداء الإبداعي، سلوك المواطنة التنظيمية، وتعكس المجموعة الثانية نتائج متعلقة بالصحة الذاتية مثل الإرهاق، الصحة الذاتية للعاملين، أما المجموعة الثالثة فتشمل نتائج متعلقة بالاتجاهات السلوكية في العمل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والنية لترك العمل، كما توصلت دراسة (Abid (2016) إلى التأثير المعنوي للازدهار في العمل على النتائج السلوكية الإيجابية والسلبية حيث يؤدي الازدهار في العمل إلى تعزيز النتائج السلوكية الإيجابية مثل سلوك العمل المبتكر، الرفاهية، كما يؤدي إلى تقليل النتائج السلوكية السلبية مثل النية لترك العمل، وتدعم تلك النتائج دراسات تطبيقية مثل دراسة (Shiji et al. (2018) التي أشارت بأن الازدهار في العمل يساهم في تعزيز السلوك المبتكر في مكان العمل، ودراسة (Rozkwitalska (2016) التي تؤكد التأثير الإيجابي للازدهار في العمل على الإبداع والابتكار التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات، كما أوضحت دراسة (Shan (2016) التأثير الإيجابي المعنوي للازدهار في العمل على تطوير الذات والتطوير الوظيفي، وتشير دراسة (Sadaqat (2018) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر من أهم نواتجه، كما تشير دراسة (Li (2018) إلى التأثير الإيجابي للازدهار في العمل على رأس المال النفسي. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين المزهدين قادرين على الحفاظ على المزيد من الموارد من أجل تحقيق أهدافهم. وأن الأفراد المزهدين في العمل يميلون إلى أن يكونوا أكثر صحة ذاتية، وأقل شعوراً بالإرهاق أو الإجهاد، ويحققون مستويات أعلى من الرضا في حياتهم الشخصية، مع المزيد من التفاعل الاجتماعي، وتتكون لديهم نظرة أكثر إيجابية للحياة، وتؤكد دراسة كل من (Spreitzer et al.(2012) على أن الازدهار في العمل يعمل على تحسين الصحة الذاتية للعاملين، حيث يتمتعون بالقوة النفسية الإيجابية، ويجعلهم على استعداد لابتكار مبادرات مستمرة، كما تزداد لديهم القدرة على إدارة حياتهم، وهذا ما توصلت إليه أيضاً دراسة كل من (Abid et al.(2018) التي تؤكد على أن العاملين الأكثر ازدهاراً في العمل لديهم مستوى مرتفع من الأداء النفسي، كما يعتبر الازدهار في العمل من الموارد الوظيفية التي تمكن العاملين من تقييم حياتهم بشكل إيجابي وتحقيق أهدافهم بشكل أفضل وتدعم تلك الدراسات نتائج دراسة (Zhai et al.(2017) التي أوضحت أن الازدهار في العمل يساهم في تعزيز مستوى رضا العاملين عن الحياة .

وبعد دراسة أدبيات رضا العاملين ونواتج الازدهار في العمل وجدت الدراسة الحالية - وذلك على حد علم الباحثة - ندرة في الدراسات التي تناولت رضا العاملين عن الحياة كأحد نواتج الازدهار في العمل، حيث ركزت معظم تلك الدراسات على الرضا الوظيفي كأحد نواتج الازدهار

في العمل لا سيما دراسة (Zhai et al. (2017) التي أوضحت أن الازدهار في العمل يسهم بدرجة كبيرة في التأثير الإيجابي على رضا العاملين عن الحياة وأنه كلما زاد ازدهار العاملين في العمل تزايد رضا هؤلاء العاملين عن الحياة، مؤكدة على أن الأفراد الذين لديهم شعور بالحيوية هم أكثر صحة عقلية وأكثر مرونة من الناحية الفسيولوجية في المواقف العصيبة، بالإضافة إلى ذلك، يساهم الشعور بالتعلم المرتبط بالازدهار في تعزيز الصحة الجسدية و العقلية الإيجابية مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا عن الحياة، ومما سبق تقترح الدراسة الحالية أن الازدهار في العمل له تأثير إيجابي على رضا العاملين عن الحياة، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث على النحو التالي: " يؤثر الازدهار في العمل تأثيراً موجباً معنوياً على رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

العلاقة بين علاقة الدعم في مكان العمل مع رضا العاملين عن الحياة:

يعد الدعم في مكان العمل من العوامل السياقية التي تحقق نتائج إيجابية لكل من المنظمة والفرد، ولقد اهتمت بعض الدراسات التطبيقية ببحث الرضا عن الحياة ومسبباته على سبيل المثال (Cho and Tay (2016)، هذا ويمثل الدعم في مكان العمل مورداً مهماً لتمكين الأفراد للتعامل مع التوتر ويعتبر عاملاً رئيسياً في تعزيز رفاهية الأفراد، تحسين أدائهم في الحياة، كما يحفزهم على مواجهة متطلبات وظيفتهم مثل العمل الزائد، وقد يأخذ الدعم في مكان العمل ببعديه: الدعم من زملاء العمل أو الدعم من المشرف شكل المشاركة العاطفية، الرعاية، والتشجيع، حيث تمكن هذه المساعدة الأفراد من تلبية متطلبات وظيفتهم بصفة خاصة، والحياة بصفة عامة، مما يعني أن الدعم من المشرفين وزملاء العمل يعتبر عنصراً تحفيزياً مهم للعاملين (Zhai et al. (2017)، هذا ويمثل الدعم في مكان العمل عاملاً رئيسياً في تعزيز رضا العاملين عن الحياة، واهتم الباحثون بتوضيح تلك العلاقة بين الدعم في مكان العمل مشتملاً دعم المشرف ودعم زملاء العمل كل على حدة مع رضا العاملين عن الحياة، وأكدت الدراسات السابقة التأثير الإيجابي لدعم المشرف على رضا العاملين عن الحياة، وأن دعم المشرف يعتبر من الموارد السياقية بالمنظمة التي تحقق تأثيراً إيجابياً للعاملين تجاه العمل. مثل تلقي تعليقات بناءة في بيئة داعمة ترتبط بمستويات أعلى من الرضا عن الحياة وأن المشرف الأعلى دعماً مدركاً يحقق نتائج أفضل للعاملين، ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي ومستويات أعلى من الرفاهية، والتي تنعكس على الرضا عن الحياة، وتدعم تلك النتائج دراسة كل من Huffman, Watrous-Rodriguez, & King, 2008 موضحة وجود تأثير إيجابي لدعم زملاء العمل على رضا العاملين عن الحياة، واهتم باحثون آخرون بالتركيز على الدعم في مكان العمل ببعديه (مشتملاً على دعم زملاء العمل ودعم المشرف) وأكدت نتائج تلك الدراسات أن الدعم في مكان العمل يسهم اسهاماً فعالاً في تحسين رضا العاملين عن الحياة فعلى سبيل المثال أثبتت دراسة (Zhai et al. (2017) أن كل من دعم زملاء العمل ودعم المشرف يحققان تأثيراً إيجابياً في رضا العاملين عن الحياة. ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الخامسة من فرضيات البحث على النحو التالي: " يؤثر الدعم في مكان العمل تأثيراً موجباً معنوياً على رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

العلاقة بين علاقة القيادة التحويلية ورضا العاملين عن الحياة:
أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساسى لدراسة القيادة وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المستهدفة (Bass (1999)، ولقد ارتبطت نظرية القيادة التحويلية بالعديد من النتائج التنظيمية، وأوضح الباحثون أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على مستوى مشاركة الموظف في العمل من خلال تعزيز الموارد الشخصية (Tims, Bakker, and Xanthopoulou (2011)).
العاملين في ظل القادة التحويلين تتكون لديهم مشاعر إيجابية تساهم في تعزيز رفاهية هؤلاء العاملين (Lyons and Schneider (2009)، وتدعم هذه النتيجة بعض الدراسات السابقة مثل (Kelloway and Barling (2010) والتي أثبتت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي معنوي على الصحة العقلية للعاملين، كما تؤكد دراسة كل من (Kelloway, Weigand, McKee, and Das (2013) على أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين، بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة (Sacramento, and Binnewies (2018) بأن القيادة التحويلية تعتبر بمثابة مورد يحمي الموظفين من الاحتراق، كما تؤكد العديد من الدراسات السابقة على أن المرؤوسين يتبعون قائدهم بطريقة تجعلهم يتعاونون مما يؤدي إلى خلق شعور إيجابي تجاه القائد و يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المرؤوسين مثل (Strobel, Tumasjan, and Welpe (2010)، وكما أشارت دراسة كل من (Chiamaka et al. (2020) إلى أن القيادة التحويلية تحقق شعور إيجابي في بيئة العمل بالمنظمة، وأوضحت دراسة (Pavot, and Eddiener (2008) أن العوامل السياقية لها تأثير إيجابي على الرضا عن حياة الفرد، هذا وتوجد ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على رضا العاملين عن الحياة، ومما سبق تقترح الدراسة الحالية التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على رضا العاملين عن الحياة، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية السادسة من فرضيات البحث على النحو التالي: "يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على رضا العاملين عن الحياة طبقاً لأراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

العلاقة بين الكياسة العلائقية في مكان العمل ورضا العاملين عن الحياة:

تعد الكياسة أحد العناصر الرئيسية لبيئة العمل التي تؤثر بشكل كبير على نتائج المنظمة (Laschinger and Read (2016) كما تخلق الكياسة مشاعر إيجابية لدى الفرد سواء لنفسه أو للآخرين وتعزز شعوره بأنه عضو فاعل في المنظمة (Osatuke et al. (2009)، وتؤكد دراسة (Di Fabio & Gori (2016a)، على أن الكياسة العلائقية تساهم في تعزيز رفاهية العاملين وتمكن الأفراد من تكوين علاقات إيجابية مرضية مع الآخرين تتميز بالحزم قائمة على الاحترام، وحرية التعبير عن الأفكار، واحترام الآخرين، واللباقة في الحفاظ على العلاقات مما يساهم في تعزيز الرفاهية والسعادة لدى العاملين، وتدعم تلك النتيجة دراسة (Di Fabio and Kenny (2016) التي أوضحت أن الكياسة العلائقية تعتبر من الموارد السياقية الفعالة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الحياة المهنية للعاملين وتساعد على تطوير وتحسين الجوانب النفسية لهم، ونتيجة لندرة الدراسات التي تناولت تأثير الكياسة العلائقية في العمل على رضا العاملين عن الحياة وفي ضوء ما سبق وما أوضحتها دراسة (Spreitzer et al. (2012) بأن وجود علاقات جيدة بين زملاء العمل يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل وأكثر سعادة ورفاهية بالتالي تقترح الدراسة الحالية التأثير الإيجابي

للكياسة العلائقية في العمل على رضا العاملين عن الحياة، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية السابعة من فرضيات البحث على النحو التالي: " تؤثر الكياسة العلائقية في العمل تأثيراً موجباً معنوياً على رضا العاملين عن الحياة طبقاً لأراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة

لقد أوضحت بعض الدراسات أن الازدهار في العمل يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض المسببات والنواتج، فعلى سبيل المثال استهدفت دراسة Zhao et al.(2018) اختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين العنف في مكان العمل و كل من الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، ودراسة كل من Carmeli, and Spreitzer (2009) في العلاقة بين الثقة والسلوكيات المبتكرة، ودراسة Sahin et al. (2020) في العلاقة بين اليقظة الذهنية للموظف والأداء السياقي خارج الدور للموظف، ودراسة Zhang et al.(2019) في العلاقة بين سلوك المواطنه وأداء المهمة، كما اهتمت دراسة Abid et al.(2016a) بالدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين العوامل السياقية وبين الالتزام التنظيمي وتوصلت هذه الدراسات إلي الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها بالدراسة. كما اختبرت بعض الدراسات الدور الوسيط للازدهار في العمل بين بعض أنماط القيادة وبعض النواتج السلوكية مثل: دراسة Walumbwa et al.(2018) التي استهدفت اكتشاف الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والصحة الإيجابية على المستوى الفردي للموظفين والأداء العام للمنظمة من خلال دراسة ٢٧٥ موظف في صناعات مختلفة بالمملكة المتحدة، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة تحفز على تعزيز الصحة الإيجابية للموظفين وتحسين الأداء العام للمنظمة من خلال زيادة للازدهار في العمل، وأن القيادة الخادمة أقل فاعلية عندما يكون لدى الموظفين مستويات أقل للازدهار في العمل، دراسة Li, Yang, Liang, and Zhang, (2019) التي أوضحت الدور الوسيط للازدهار في العمل في علاقة تأثير سلوك القائد المتناقض على إبداع الموظف، و فيما يتعلق بالقيادة التحويلية تناولت دراسة Sacramento, and Binnewies, (2018) العلاقات بين القيادة التحويلية واحترق الموظف ودور الوساطة للازدهار في العمل باستخدام عينة من (١٤٨) من موظفي شركات التصنيع الألمانية متوسطة الحجم وكشفت نتائج هذه الدراسة على أن الازدهار في العمل يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واحترق الموظف و يزيد من التأثير العكسي للقيادة التحويلية على احترق الموظف مؤكدة على أن القيادة التحويلية بمثابة مورد يحمي الموظفين من الاحترق وبتزايد هذا التأثير كلما كان العاملون أكثر ازدهاراً في العمل.

ولقد اهتمت بعض الدراسات علي الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم المدرك وبعض المتغيرات منها على سبيل المثال دراسة Paterson et al. (2014) التي اختبرت الدور الوسيط للازدهار في العمل في علاقة تأثير دعم المشرف المدرك على سلوكيات العمل من خلال عينة تتكون من ١٩٨ من العاملين والمشرفين واتضح أن الازدهار في العمل المرتفع يزيد من هذه العلاقة، واهتمت دراسة Abid and Zahra(2015) بالدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وكل من سلوك العمل المبتكر ودوران العمل وتوصلت إلى أن الازدهار في العمل يزيد من التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل المبتكر ويزيد من التأثير العكسي على دوران العمل، واختبرت دراسة Chang, and Busser (2019) الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين

الدعم التنظيمي المدرك وكل من الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي، وتوصلت إلى تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي من خلال الازدهار في العمل، ولقد ركزت بعض الدراسات علي هذا الدور للازدهار في العمل في العلاقة بين الكياسة وبعض المتغيرات فقد تناولت دراسة (Abid et al. (2018) الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الكياسة والالتصاق بالعمل، ودراسة (Arya, Abid, Elahi, and Farooqi (2019) التي بحثت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين السلوكيات في مكان العمل والتي منها الكياسة وبين الأداء الوظيفي، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التي تناولت الكياسة العلائقية في هذه العلاقة وذلك على حد علم الباحثة.

بالرغم من اهتمام البعض من الدراسات السابقة بالدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين متغيرات معينة، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية في العمل وبين رضا العاملين عن الحياة -وذلك على حد علم الباحثة - لا سيما دراسة (Zhai et al. (2017) التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم في مكان العمل (مشتملاً على دعم المشرف ودعم زملاء العمل) و رضا العاملين عن الحياة وتوصلت هذه الدراسة إلى التأثير المباشر وغير مباشر للدعم في مكان العمل ببعديه على رضا العاملين عن الحياة من خلال الازدهار في العمل وفي ضوء ما سبق وما اقترحه (Ali, Lei, and Jie (2018) من إمكانية أن يلعب الازدهار في العمل الدور الوسيط بين بعض المتغيرات، ومن ثم تتوقع الباحثة أن يلعب الازدهار في العمل الدور الوسيط بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، و الكياسة في العمل وبين رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثامنة من فرضيات البحث على النحو التالي: "يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، و الكياسة العلائقية في العمل وبين رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

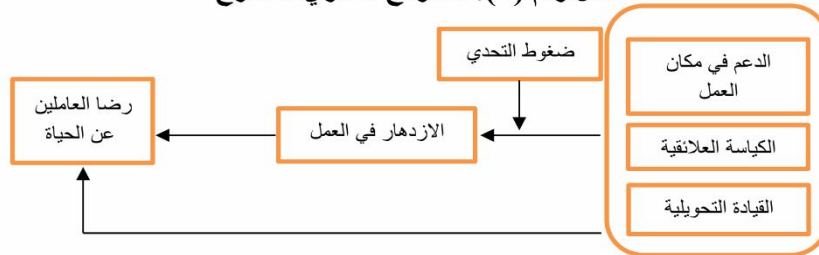
الدور المعدل لضغوط التحدي في العلاقة بين الازدهار في العمل ومسبباته:

اهتم الباحثون في أدبيات السلوك التنظيمي بتناول الآثار السلبية لضغوط العمل إلا أن بعض الدراسات التطبيقية أثبتت أن ضغوط العمل قد يكون لها آثار إيجابية بجانب الآثار السلبية على نواتج العمل فكان التوجه لتصنيف ضغوط العمل إلى مجموعتين تتمثل في ضغوط التحدي و ضغوط الإعاقة (LePine, Podsakoff, and LePine (2005)، فتعرف ضغوط الإعاقة بأنها جوانب معوقة للعمل خاصة عندما تحتاج طاقة وجهد ولا تؤدي إلى نمو محتمل (LePine (2005)، وتعرف ضغوط التحدي بأنها جوانب متأصلة في المهام تنشأ عندما يتطلب السلوك الموجه نحو الهدف نفسه مزيداً من الجهد من الموظفين وإنفاق المزيد من الموارد نتيجة لاستثمار المزيد من الطاقة لإنجاز المهام المطلوبة (Kronenwett and Rigotti (2019) ويجب أن تستوفي ضغوط التحدي بعض المعايير هي: أن تتطلب المزيد من الجهد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف محددة، تتيح للعاملين فرصة عادلة للتعامل مع هذه الضغوط، توفر الفرصة لتحقيق النمو الشخصي (Semmer, Tschan, Beehr, Elfering, and Meier (2019).

ولقد تناولت العديد من الدراسات ضغوط التحدي من جوانب مختلفة مثل دراسة Ohly and Fritz (2010) التي اهتمت بضغط الوقت وعبء العمل، كما أضافت دراسة،

دراسة (2017) Prem et al ركزت علي بعدي ضغط الوقت ومتطلبات التعلم ، وسيتم في الدراسة الحالية التركيز على ضغوط التحدي بجانبها مشتملاً عبء العمل والمسؤولية الوظيفية طبقاً لما قدمه كل من (2014) Karatepe, Beirami, Bouzari, and Safavi ، وبالرغم من أن بعض الدراسات التطبيقية أوضحت التأثيرات السلبية لضغوط التحدي إلا أن البعض منها أثبت التأثير الإيجابي لهذه الضغوط، وأن التعرض لضغوط التحدي قد يحتمل إمكانات التأثيرات الإيجابية على ازدهار الموظفين في العمل نظراً لأن التعامل مع ضغوط التحدي قد يكون محفزاً ويوفر فرصاً للنمو الشخصي والتعلم في العمل، مما يزيد من تعلم الفرد ويشعره بالحيوية Prem et al. (2017) ، ويدعم ذلك دراسة (2005) Paulsson, Ivergard, and Hunt بأنه بالرغم من أن ضغوط التحدي تطلب جهوداً إضافية من العاملين ومستوى مرتفع من الطاقة إلا أنها تحقق التفوق وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على النمو الشخصي للعاملين وتساعدهم على التعلم ،بينما تناولت دراسة (2017) Prem et al. تأثير ضغوط التحدي علي الازدهار في العمل ببعديه التعلم والحيوية وتوصلت إلى التأثير الإيجابي لضغوط التحدي على بعد التعلم والتأثير السلبي على بعد الحيوية مفسرة ذلك بأن ضغوط التحدي تثير الإجهاد وتستنفد طاقة الموظفين طوال يوم العمل لتلبية متطلبات الأداء ، إلا أنه نجد أن دراسة (2015) Cullen, Gerbasi, and Chrobot-Mason أثبتت التأثير السلبي لضغوط التحدي على الازدهار في العمل ، كما دعمت نتائج بعض الدراسات ما توصل إليه كل من (2005) LePine et al. من وجود تأثير إيجابي لضغوط التحدي على نواتج العمل علي سبيل المثال Crawford, LePine, and Rich (2010) ، وفي ضوء ما سبق تتوقع الباحثة أن تؤدي ضغوط التحدي دوراً معدلاً في العلاقة بين الازدهار في العمل ومسبباته في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط ، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية التاسعة من فرضيات البحث على النحو التالي " تعدل ضغوط التحدي من العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل ، الكياسة العلائقية ، القيادة التحويلية ، مع الازدهار في العمل طبقاً لأراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط." سادساً: النموذج النظري المقترح:

شكل رقم (1): النموذج النظري المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم نموذج مقترح للبحث كما في الشكل رقم (1)

---العلاقات الغير مباشرة ، --- العلاقات المباشرة

سابعاً: منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان الإلكتروني وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتاحة لبناء الخلفية النظرية والإطار الفكري لموضوع الدراسة، ويتضمن منهج البحث مجتمع وعينة البحث، التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، أنواع البيانات ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، واختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

(أ) مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد بلغ عددهم (١٦٤٥٣٦) مفردة في ٢٠١٩ / ١٢ / ٣٠ (مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط، ٢٠١٩)، ونظراً لأن مجتمع البحث يزيد عن (١٠٠٠٠) مفردة، لذا فإن حجم العينة طبقاً للجدول الإحصائية عند هذا المجتمع الأصلي يبلغ ٣٨٤ مفردة بحدود خطأ + ٥%، ونسبة توافر الخصائص موضع البحث ٥٠% ومعامل ثقة ٩٥% (بازرعة، ١٩٩٩، ص ١٤٠) وتتمثل وحدة المعاينة من جميع العاملين في كافة مديريات الخدمات موضع التطبيق، وقد بلغ عدد الردود السلبية (٣١١) بنسبة (٨٠%) وبلغ حجم العينة في كل مديرية كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١)، وتم اختيار مفردات العينة من مجتمع البحث بشكل عشوائي اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد العاملين في كل مديرية، كما تم اختيار مفردات العينة من المديريات موضع التطبيق بصورة عشوائية.

جدول (١) أعداد العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حجم العينة، ونسبة الردود الصحيحة.

| اسم مديرية الخدمات | حجم المجتمع | حجم العينة | نسبة الاستجابة |
|--------------------|-------------|------------|----------------|
| التنظيم والإدارة | ٢٦٧ | ١ | ١٠٠% |
| التربية والتعليم | ٩١٣٥٠ | ٢١٣ | ٧٣% |
| الزراعة | ٨٧٥٧ | ٢٠ | ١٠٠% |
| الطب البيطري | ١١٩٨ | ٤ | ١٠٠% |
| التموين | ٨٢٠٧ | ١٩ | ١٠٠% |
| الضرائب العقارية | ٥٨٣٠ | ١٣ | ١٠٠% |
| التضامن الاجتماعي | ٤٥٨٠ | ١١ | ١٠٠% |
| الشباب والرياضة | ٨٢٧٠ | ١٩ | ١٠٠% |
| القوى العاملة | ٢١٢٠ | ٦ | ١٠٠% |
| الشؤون الصحية | ٣٠٢١٩ | ٧٠ | ٨٥% |
| الإسكان والمرافق | ٢٧٣٠ | ٦ | ١٠٠% |
| الطرق والنقل | ١٠٠٨ | ٢ | ١٠٠% |
| الإجمالي | ١٦٤٥٣٦ | ٣٨٤ | ٨٠% |

(ب) التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

١- الدعم في مكان العمل:

ويشير الدعم في مكان العمل إلى إدراك الفرد بمدى توفير الأساليب ذات الصلة بالعمل لدى المشرفين وزملاء العمل والتي تعكس له المساعدة الوجدانية، وإجرائياً يعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس الدعم في مكان العمل المستخدم في الدراسة، وقد تم الاعتماد في قياس الدعم في مكان العمل على المقياس المكون من بعدين الذي قدمه Zhai et al., (2017) ويتضمن (١١) عبارة وكان توزيعها على الأبعاد مشتملاً: ست لدعم المشرف، وخمس لدعم زملاء العمل ومن أمثلة عباراته " مشرفي لديه توقعات بأدائي في الوظيفة بشكل واقعي"، " يمكن الاعتماد على زملائي في العمل عندما تصبح الأمور صعبة في العمل".

٢- القيادة التحويلية:

هي النمط الذي يسعى القائد من خلاله لتغيير المنظمة للأفضل من خلال تابعيه بأن يقدموا أكثر مما هو متوقع منهم ويعمل على إثارة حماس تابعيه ليسمو كل منهم ويتجاوز مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة (Bass, 1999)، وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة، وتم قياسها من خلال مقياس مكون من سبع عبارات الذي قدمه Carless, Wearing, and Mann (2000) في نسخة مختصرة للمقياس الأساسي للقيادة التحويلية مثل: يشجع رئيسي على التفكير في أمور المنظمة بطرق وأسئلة واقتراحات جديدة.

٣- الكياسة العلائقية:

تعرف بأنها أسلوب علاقات في العمل، يتميز باحترام واهتمام الذات والآخرين، والتعليم الشخصي، والعطف تجاه الآخرين. كما يشمل السلوكيات الإيجابية مثل معاملة الآخرين بكرامة واتباع المعايير الاجتماعية لتعزيز المشاركة السلمية والمنتجة، وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات مقياس الكياسة العلائقية المستخدم في الدراسة والمقدم من Di Fabio and Gori (2016a) ومن أمثلة عباراته "أقدم تعليقات تقدر زملاء في العمل"

٤- الازدهار في العمل:

يقصد به حالة نفسية إيجابية للعاملين تتميز بشعور مشترك من الحيوية والتعلم، وإجرائياً يعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات مقياس الازدهار في العمل الذي قدمه Porath et al. (2012) مثل: في العمل أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت.

٥- رضا العاملين عن الحياة:

يعكس رضا العاملين عن الحياة التقييم الشامل للفرد لظروف حياته كما يوفر تقييماً ذاتياً لسعادة الفرد، وإجرائياً يعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته

علي فقرات المقياس، وقد تم قياسه بخمس عبارات وفق المقياس الذي قدمه كل من Diener, Emmons, Larsen, and Griffin (1985) ومن أمثلة عباراته " حتى الآن حصلت على الأشياء المهمة التي أريدها في الحياة".

٦- ضغوط التحدي:

هي جوانب متصلة في المهام تنشأ عندما يتطلب السلوك الموجه نحو الهدف نفسه مزيداً من الجهد من الموظفين وإنفاق المزيد من الموارد نتيجة لاستثمار المزيد من الطاقة لإنجاز المهام المطلوبة وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على فقرات المقياس الذي قدمه Karatepe et al. (2014) ببعديه: عبء العمل والمسؤولية الوظيفية ومن أمثلة عباراته " ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كل شيء في عملي".

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي عند قياس متغيرات الدراسة حيث يعكس رقم خمسة أقصى درجات الموافقة بينما يعكس رقم واحد أقل درجات الموافقة.

٧- المتغيرات الرقابية:

يقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variable بأنها المتغيرات الأخرى التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ويتم إضافتها الى البحث العلمي بناءً على دراسات سابقة اثبتت أنها تؤثر في المتغيرات التابعة وبالتالي فهي تضاف لضبط إيقاع العملية الإحصائية وبالتالي تزيد من القوة التفسيرية للنموذج والمتغيرات الرقابية ليست محل اختبار الباحث لذلك لا تصاغ في الفروض العلمية ولا تظهر في عنوان البحث وبالنسبة لتفسيرها فتكون في حدود مدى اتفاقها أو اختلافها عن نتائج الدراسات الأخرى Yidong and Xinxin (2013) ومن خلال مراجعة أدبيات رضا العاملين عن الحياة اتضح أن النوع، العمر، والمستوى التعليمي للعاملين لهما تأثير علي رضا العاملين علي الحياة Zhai et al. (2017) وتم السيطرة علي التأثيرات الممكنة للمتغيرات الرقابية متمثلة في كل من النوع، العمر، والمستوى التعليمي وسوف تعتمدهم الدراسة الحالية كمتغيرات رقابية.

(ج) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

بناء على الأهداف والفروض المحددة اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- البيانات الثانوية:

حيث اطلعت الباحثة على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات متعلقة بموضوع البحث لتحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية للبحث، كما تم مراجعة عدد العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

٢- بيانات الدراسة الميدانية:

وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية والتي تتعلق بالازدهار في العمل، بالإضافة إلى الدعم في مكان العمل، الكياسة العلائقية، القيادة التحويلية ثم رضا العاملين عن الحياة، وأخيراً بيانات عن النوع، العمر، والمستوى التعليمي للعاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

(د) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات الميدانية من خلال قائمة الاستبيان الإلكتروني، وللتأكد من مدى وضوح عبارات المقاييس الأصلية بما يتناسب مع البيئة المصرية، تم عرض قائمة الاستقصاء على عينة قوامها ٥٠ مفردة من مجتمع البحث، وبناء على هذه العينة تم تعديل نص بعض الفقرات وتصحيح صياغتها لتناسب طبيعة المجتمع، تم تقييم قائمة الاستقصاء بعد توزيعها على عينة الدراسة الكلية بإجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

| المتغيرات | معامل الثبات Alpha | معامل الصدق |
|------------------------|--------------------|-------------|
| الدعم في مكان العمل | ٠,٨٨٣ | ٠,٩٤٠ |
| الكمياسة العلائقية | ٠,٨٨٢ | ٠,٩٣٩ |
| القيادة التحويلية | ٠,٩٢٦ | ٠,٩٦٢ |
| ضغوط التحدي | ٠,٧٥٦ | ٠,٨٦٩ |
| الازدهار في العمل | ٠,٨٧٣ | ٠,٩٣٤ |
| رضا العاملين عن الحياة | ٠,٨٦٩ | ٠,٩٣٢ |
| الاستبيان ككل | ٠,٩٢٧ | ٠,٩٦٣ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق وباستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة والتي اتضح منها أن قيم ألفا تراوحت بين ٠,٧٥٦، ٠,٩٢٦ وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل ٠,٩٢٧ وهي درجة مناسبة تؤكد على ثبات المقاييس المستخدمة ويمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث مما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث حيث إنها أكبر من ٠,٧٠ (Nunnally and Bernstein (1994)، كما بلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين ٠,٨٦٩، ٠,٩٦٢ حيث إن قيم معامل الصدق الذاتي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

(هـ) أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات، واختبار فروض البحث:

- ١- معامل الارتباط بيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
- ٢- تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.
- ٣- تحليل الانحدار المتدرج لاستكمال تحليل الفرضية الأولى.

وسوف نتبع أربع خطوات قدمها (Kenny, Kashy, and Bolger (1998) ويمكن بيانها على النحو التالي:

الخطوة الأولى: دراسة تأثير الدعم في مكان العمل، الكياسة العلائقية، والقيادة التحويلية على الازدهار في العمل.

الخطوة الثانية: دراسة تأثير الدعم في مكان العمل، الكياسة العلائقية، والقيادة التحويلية على رضا العاملين عن الحياة.

الخطوة الثالثة: تناول تأثير الازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة.

الخطوة الرابعة: اختبار تأثير الازدهار في العمل على العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة وبعد إدخال المتغير الوسيط على نموذج الانحدار الهرمي يحدث أحد أو بعض النتائج التالية:

الأول: أن يظل التأثير معنوي أي انخفض معامل الانحدار المعياري بعد إدخال المتغير الوسيط وظلت ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن تأثير المتغير الوسيط جزئي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع Partially Mediating Effect.

الثاني: أن تكون قيمة معامل التأثير (Zero) وانخفض معامل الانحدار المعياري بعد إدخال المتغير الوسيط وتحول التأثير المعنوي إلى غير معنوي مما يعني أن تأثير المتغير الوسيط كلي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع Full Mediating Effect.

الثالث: زيادة معامل الانحدار المعياري وبقيت معنوية وذلك بعد إدخال المتغير الوسيط أي زيادة قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع مما يعني أن المتغير الوسيط لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والعلاقة بينهما مباشرة. Walumbw, Mayer, Wang, Wang, and Workman (2011)

- ٤- اختبار Sobel لاختبار معنوية التأثيرات الوسيطة.
- ٥- ولضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد الهرمي تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: (Hair, Anderson, Tatham, and Black (1995)
- أ- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، الوسيطة، التابعة، الرقابية.
- ب- اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ويجب أن تكون قيم التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥).
- ج- معامل الالتواء للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ويتحقق ذلك إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح.

نتائج البحث:

لقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS Ver 26 في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، ويبين الجدول رقم (٣) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

جدول (٣)

مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

| المتغيرات | M | SD | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | |
|------------------------|------|------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| العمر | ٤,٠٣ | ٠,٦٢ | ١ | | | | | | | | | |
| النوع | ٤,٠٢ | ٠,٧٧ | **٠,٢٥ | ١ | | | | | | | | |
| مستوى التعليم | ٤,٠١ | ٠,٧٩ | *٠,٢١ | **٠,٥٥ | ١ | | | | | | | |
| الدعم في مكان العمل | ٤,١٣ | ٠,٦٠ | *٠,٠٦ | *٠,١٥ | *٠,١٢ | ١ | | | | | | |
| القيادة التحويلية | ٤,١٥ | ٠,٧١ | *٠,٠١ | *٠,١١ | *٠,٠٩ | **٠,٥١ | ١ | | | | | |
| القياسية العلائقية | ٤,٢٠ | ٠,٦٤ | *٠,٢٠ | *٠,١٢ | *٠,١٢ | **٠,٦٠ | **٠,٦٠ | ١ | | | | |
| الازدهار في العمل | ٤,٠٦ | ٠,٦٢ | *٠,٠٢ | *٠,٠٦ | *٠,٠٧ | **٠,٥٩ | **٠,٥١ | **٠,٣٧ | ١ | | | |
| رضا العاملين عن الحياة | ٤,٠٩ | ٠,٥٣ | *٠,٠١ | *٠,٠٣ | *٠,٠٧ | **٠,٤٥ | **٠,٥٦ | **٠,٤١ | **٠,٦٠ | **٠,٦٤ | ١ | |
| ضغوط التحدي | ٤,١٧ | ٠,٥٧ | *٠,١٤* | *٠,٠٣ | *٠,٠٨ | **٠,٦٨ | **٠,٥٠ | **٠,٧٢ | **٠,٥٩ | **٠,٠٨ | **٠,٠٨ | ١ |

** مستوى معنوية (٠,٠١)، * مستوى معنوية (٠,٠٥).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) ومن متابعة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث ارتفاع المتوسط الحسابي للازدهار في العمل حيث بلغ (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٢)، واتضح أيضاً ارتفاع المتوسط الحسابي للدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، رضا العاملين عن الحياة، وضغوط التحدي بمتوسط حسابي (٤,١٣)، (٤,١٥)، (٤,٢٠)، (٤,٠٦) على الترتيب وانحراف معياري (٠,٦٠)، (٠,٥٣)، (٠,٥٧)، (٠,٦٤)، (٠,٧١) على الترتيب، كما يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث متمثلاً في العمر والنوع، والمستوى التعليمي للعاملين، الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية، الازدهار في العمل، رضا العاملين عن الحياة، وضغوط التحدي في المؤسسات موضع التطبيق، كما يؤكد الارتباط بين العمر والنوع، والمستوى التعليمي و رضا العاملين عن الحياة على اختيار هذه المتغيرات كمتغيرات رقابية ويتفق ذلك مع دراسة (Zhai et al. (2017 التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين النوع، والمستوى التعليمي و رضا العاملين عن الحياة. ولقد استخدمت مصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة لتحقيق غرضين: الأول يتعلق بالتحقق من وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي إذ أظهرت النتائج أن أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (٠,٦٠) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multi collinarity) (Fryxell and Wang (1994) أما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي لفروض البحث فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث، ولقد تم التحقق من الارتباط المعنوي بين متغيرات البحث الرقابية والمستقلة والوسيطية والتابعة كما في الجدول السابق، ويتفق ذلك مع ما ذكره Osborne and Elaine (2002)

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الهرمي المتعدد قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multi collinarity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين للقيمة (١٠) وتكون قيمة التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥) والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات تتبع معامل التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح (Hair et al. (1995 ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٢,٩٨٣، ٤,٢٢٢) وهي قيم أقل من القيمة (١٠)، كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوح بين (٠,٢٣٧، ٠,٣٣٥) وهي قيم أكبر من (٠,٠٥) ومن ثم يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة الارتباط المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل، واتضح أن قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح وتراوحت بين (-١,٢٥٧، -١,٥٠٢) مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٤)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

| المتغيرات المستقلة | معامل تضخم التباين | التباين المسموح | معامل الالتواء |
|---------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| الدعم في مكان العمل | ٤,٢٢٢ | ٠,٢٣٧ | -١,٢٥٧ |
| القيادة التحويلية | ٢,٩٨٣ | ٠,٣٣٥ | -١,٥٠٢ |
| القياسية العلائقية | ٣,٠٤٥ | ٠,٣٢٨ | -١,٤٥٣ |

ثامنا: اختبار فرضيات البحث:

سيتم تناول اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

تأثير المتغيرات المستقلة على الازدهار في العمل:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضيات الأولى، الثاني، والثالث من فرضيات البحث التي تناولت اختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية على الازدهار في العمل، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، والمستوي التعليمي كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على الازدهار في العمل، وتم ادخال المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على الازدهار في العمل كما بالجدول (٥).

جدول (٥)

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة في الازدهار في العمل

| المتغيرات | النموذج الأول | النموذج الثاني |
|-----------------------|---------------|----------------|
| المتغيرات الرقابية: | | |
| السن | ٠,٠٣٦ | ٠,٠٣٣ |
| مستوى التعليم | ٠,٠١٠ | ٠,٠٦٤ |
| عدد سنوات الخبرة | ٠,٠٥٧ | ٠,٠٦٤ |
| المتغيرات المستقلة | | |
| الدعم في مكان العمل | | ٠,٣٤٨** |
| القيادة التحويلية | | ٠,٢٤٤** |
| القياسية العلائقية | | ٠,٣٢١** |
| قيمة R ² | ٠,٠٠٧ | ٠,٧٠٠ |
| قيمة ΔR^2 | ٠,٠٠٧ | ٠,٧٠٧ |
| اختبار $\Delta R^2 F$ | ٠,٢٤١ | ٨٢,٨٦٠** |

** مستوى معنوية (٠,٠١)، * مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة متمثلة في الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، القياسية العلائقية على الازدهار في العمل، حيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠,٧٠٧) معنوياً عند مستوى (١%)، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٧٠,٧%) من التغير الذي يحدث في الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومن ثم يثبت صحة الفرضيات الأولى، الثانية، الثالثة من فرضيات البحث. وللتعرف إلى أي المسببات أكثر تأثيراً في تفسير الازدهار في العمل، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت نتائجه كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦)

نتائج الانحدار التدريجي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الازدهار في العمل

| المتغيرات المستقلة | قيمة R ² | قيمة ΔR^2 | اختبار F | مستوى المعنوية |
|---------------------|---------------------|-------------------|----------|----------------|
| الدعم في مكان العمل | ٠,٦٣٠ | ٠,٦٣٠ | ١٨٥,٤٦٣ | **٠,٠٠ |
| القياسية العلائقية | ٠,٦٨٠ | ٠,٠٥٠ | ١١٤,٦٩٦ | **٠,٠٠ |
| القيادة التحويلية | ٠,٧٠٢ | ٠,٠٢٢ | ٨٤,٠٤٤ | **٠,٠٠ |

** مستوى معنوية (٠,٠١)، * مستوى معنوية (٠,٠٥).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٦) أن الدعم في مكان العمل جاءت في المرتبة الأولى وفسر ٦٣% من التباين في الازدهار في العمل للمفردات موضع التطبيق عند مستوى معنوية (١%) يليه الكياسة العلائقية وفسر (٥%) عند مستوى معنوية (١%)، وأخيراً القيادة التحويلية وفسرت (٢%) عند مستوى معنوية (١%).

التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لكل من المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة:

لدراسة التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لكل من المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة ومن ثم التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة من خلال اختبار الفرضيات الرابعة، الخامسة، والسادسة، السابعة، والثامنة، واعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد، طبقاً للشروط التالية: التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير الوسيط، التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، التأثير المعنوي بين المتغير الوسيط والمتغير التابع في ظل وجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Baron and Kenny (1986) وتم تقدير أربعة نماذج حيث تم إدخال متغيرات العمر، النوع، والمستوى التعليمي للعاملين كمتغيرات رقابية على رضا العاملين عن الحياة في النموذج الأول وذلك للتعرف على تأثيرها على رضا العاملين عن الحياة في المنظمات موضع التطبيق، وفي النموذج الثاني تم إدخال الازدهار في العمل مع وجود المتغيرات الرقابية على رضا العاملين عن الحياة لاختبار التأثير المباشر لهذا النموذج، ويهدف النموذج الثالث إلى اختبار معنوية التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة ممثلة في الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، الكياسة العلائقية على رضا العاملين عن الحياة فتم إدخال المتغيرات المستقلة مع المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيرها في رضا العاملين عن الحياة في ظل وجود المتغيرات الرقابية، وفي النموذج الرابع تم إدخال الازدهار في العمل مع المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية بهدف اختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته و رضا العاملين عن الحياة للمفردات موضع التطبيق وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

د. سناء داوود زكي داوود

جدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لكل من المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة

| المتغيرات | نماذج التحليل | النموذج الأول | النموذج الثاني | النموذج الثالث | النموذج الرابع |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| المتغير التابع: رضا العاملين عن الحياة | | | | | |
| المتغيرات الرقابية: | | | | | |
| السن | ٠,٠٠٧ | ٠,٠١٥ | ٠,٠٢٧ | ٠,٠١٦ | |
| مستوى التعليم | ٠,٠٢٦ | ٠,٠٣٢ | ٠,٠٩٠ | ٠,٠٧٠ | |
| النوع | ٠,٠٦٣ | ٠,٠٢٨ | ٠,٠٤٩ | ٠,٠٤٠ | |
| المتغيرات المستقلة | | | | | |
| الدعم في مكان العمل | | | ٠,٥٦٣* | ٠,٤٥٥** | |
| القيادة التحويلية | | | ٠,١٥٤* | ٠,٢٣٠** | |
| الكميصة العلائقية | | | ٠,٢٧٦* | ٠,١٧٧** | |
| الازدهار في العمل | | ٠,٦١٧** | | ٠,٣١١** | |
| معامل التحديد R ² | ٠,٠٠٥ | ٠,٥٣٩ | ٠,٦١٢ | ٠,٦٥٢ | |
| معامل التحديد المعدل ΔR^2 | ٠,٠٠٥ | ٠,٥٣٤ | ٠,٦٠٧ | ٠,٠٤٠ | |
| اختبار $\Delta R^2 F$ | ٠,١٧٩ | ١٢٢,٨١٥** | ٥٤,١٩١** | ١١,٨١٥** | |
| معنوية النموذج | ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ |

** مستوي معنوية ٠,٠٥ * مستوي معنوية ٠,٠١

وتشير نتائج الجدول رقم (٧) لتحليل الانحدار الهرمي المتعدد إلى إمكانية التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة وذلك على النحو التالي:

١- يتضح من النموذج الثاني وجود تأثير موجب معنوي للازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة حيث اظهر التحليل معنوية قيم معاملات الانحدار المعيارية للازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة، إذ بلغت قيمة (ف) للنموذج (١٢٢,٨١٥) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوي ٥% ويفسر الازدهار في العمل نسبة (٥٣%) من التباين الذي يحدث في رضا العاملين عن الحياة بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط، وبذلك ثبت صحة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث.

- ٢- كما كشفت نتائج النموذج الثالث وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول (٧) إلى معنوية تأثير المتغيرات المستقلة ممثلة في الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والكمياسة العلائقية على رضا العاملين عن الحياة حيث كانت جميع قيم معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة معنوية عنيد مستوى ٠,٠١، كما اتضح أيضاً وجود تأثير موجب معنوي للمتغيرات المستقلة في رضا العاملين عن الحياة بلغت قيمة (ف) للنموذج ٥٤,١٩ وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٦١%) من التباين الذي يحدث في رضا العاملين عن الحياة لدى مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ومن ثم يثبت صحة الفرضيات الخامسة، السادسة، والسابعة من فرضيات البحث.
- ٣- أيضاً تشير نتائج النموذج الرابع بجدول (٧) وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي إلى معنوية تأثير كل من المتغيرات المستقلة (الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والكمياسة العلائقية) والازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة عند مستوي معنوية ٠,٠٥، كما اتضح أيضاً أن إدخال الازدهار في العمل كمتغير وسيط في النموذج أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج وبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٦٥٢، في النموذج الرابع مقارنة بالنموذج الثالث بدون متغير وسيط حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٣٩، وهذا ما يضمن معنوية تأثير الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مسبباته و رضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ومما سبق تم التحقق من الشروط اللازمة لاختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل طبقاً لما ذكره (Kenny et al. 1998) حيث اتضح ما يلي:
- وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط.
 - وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والتابع.
 - وجود تأثير معنوي بين المتغير الوسيط والتابع في ظل وجود المتغيرات المستقلة.
- ولدراسة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط تم اختبار الفرضية الثامنة من فرضيات البحث من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري في النموذجين الثالث والرابع كما تشير نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول (٧)، ويمكن تحديد العلاقة الوسيطة ما إذا كانت كلية أو جزئية أو لا توجد علاقة وسيطة وذلك على النحو التالي:
- يتوسط الازدهار في العمل جزئياً العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل والكمياسة العلائقية وبين رضا العاملين عن الحياة للمؤسسات موضع التطبيق حيث انخفض معامل الانحدار المعياري للدعم في مكان العمل من ٠,٥٦٣ إلى ٠,٤٥٥، والكمياسة العلائقية من ٠,٢٧٦ إلى ٠,١٧٧، ومع ذلك ظلت الدلالة الإحصائية للمعاملات معنوية عند مستوي معنويه ٠,٠٥، مما يعني وجود وساطة جزئية للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل والكمياسة العلائقية كمتغيرات مستقلة ورضا العاملين عن الحياة كمتغير تابع.

د. سناء داوود زكي داوود

- لا يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين عن الحياة حيث زاد معامل الانحدار المعياري من ٠,١٥٤ إلى ٠,٢٣٠ وذلك مع بقاء المعاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومن ثم فإن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين عن الحياة أكثر وجوداً وتأثيراً من العلاقة غير المباشرة.

وطبقاً لما أشار إليه Baron and Kenny (1986) فإن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة إحصائية إلا بعد إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للازدهار في العمل وقد تم تطبيق اختبار (Sobel) من خلال النسخة المجانية على شبكة الانترنت والتي تعرض نتائجه في الجدول (٨) حيث تؤكد النتائج حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، الكياسة العلائقية وبين رضا العاملين عن الحياة عند مستوى معنوية ١% ومن ثم ثبت جزئياً صحة الفرضية الثامنة من فرضيات البحث.

جدول رقم (٨) نتائج اختبار (Sobel)

| مستوي المعنوية | اختبار (Sobel) | المدخلات | الفروض |
|----------------|----------------|--|---|
| ٠,٠٠٠ | ٢,٥٦٦٧٤٧٥ | a= 0.348 b= -0.617 SEa= 0.11 SEb= 0.15 | الدعم في مكان العمل - الازدهار في العمل-رضا العاملين عن الحياة. |
| ٠,٠٠٠ | ٣,٠٦١٩٩٧٣٦ | a= 0.321 b= -0.617 SEa= 0.069 SEb= 0.15 | الكياسة العلائقية - الازدهار في العمل- رضا العاملين عن الحياة. |

حيث أن:

a معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

b معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

sa الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

sb الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

الدور المعدل لضغوط التحدي في علاقة المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للتعرف على الدور المعدل الذي تؤديه ضغوط التحدي في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل لدى المؤسسات موضع التطبيق، وذلك لاختبار الفرضية التاسعة من فرضيات البحث والتي تنص على "تعديل ضغوط

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

التحدي من العلاقة بين كل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية مع الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط"، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد للدور المعدل لضغوط التحدي في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والازدهار في العمل

| المتغيرات | النموذج الأول | النموذج الثاني | النموذج الثالث | النموذج الرابع |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|
| المتغيرات الرقابية | | | | |
| السن | ٠,٠٣٦ | ٠,٠٣٣ | ٠,٠٣٢ | ٠,٠٣٥ |
| مستوى التعليم | ٠,٠١٠ | ٠,٠٦٤ | ٠,٠٦٢ | ٠,٠٧٢ |
| النوع | ٠,٠٥٧ | ٠,٠٣٠ | ٠,٠٢٨ | ٠,٠٢٩ |
| المتغيرات المستقلة | | | | |
| الدعم في مكان العمل | | ٠,٣٤٨** | ٠,٣٣٩** | ٠,٣٧٢ |
| القيادة التحويلية | | ٠,٢٤٤* | ٠,٢٤٨* | ٠,٥٥٩ |
| القياسية العلائقية | | ٠,٣٢١** | ٠,٣١٠** | ٠,٥٠٤ |
| ضغوط التحدي | | | ٠,٠٢٣ | ٠,٦٦١** |
| تفاعل ضغوط التحدي مع الدعم في مكان العمل | | | | ٠,٢٤٣ |
| تفاعل ضغوط التحدي مع القيادة التحويلية | | | | ٠,٢١٧ |
| تفاعل ضغوط التحدي مع القياسية العلائقية | | | | ٠,١٨٣ |
| قيمة R ² | ٠,٠٠٦ | ٠,٦٨٦ | ٠,٦٨٧ | ٠,٧٣٢ |
| قيمة ΔR ² | ٠,٠٠٦ | ٠,٦٨٠ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٤٥ |
| اختبار ΔR ² FL | ٠,٢٤١ | ٧٥,١٦٢** | ٠,٠٨٢ | ٥,٦٢٧* |

** مستوى معنوية (٠,٠١)، * مستوى معنوية (٠,٠٥).

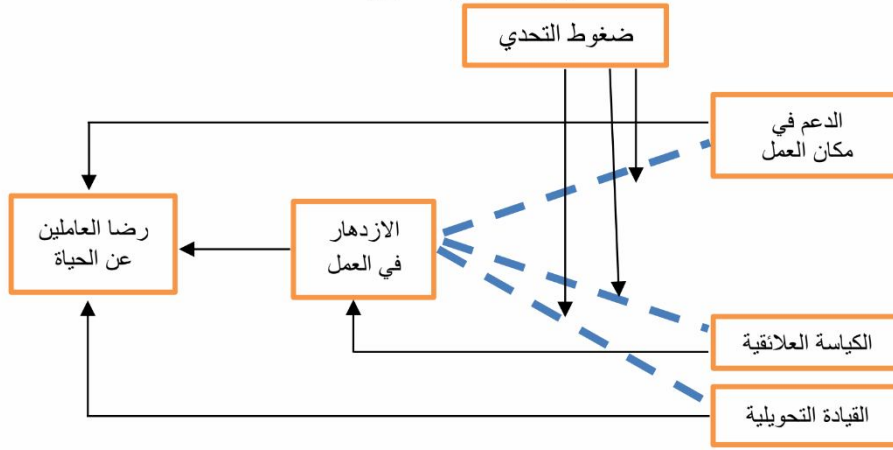
يتضح من جدول (٩) مجموعة من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:

- تؤثر ضغوط التحدي تأثيراً سالباً معنوياً في الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (-٠,٦٦١)، وهو معنوي عند مستوى معنوية (١%).

د. سناء داوود زكي داوود

- يعدل التفاعل بين ضغوط التحدي وكل من الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية تأثير تلك المتغيرات مع الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حيث أصبحت غير معنوية بعد أن كانت معنوية ومن ثم قبول الفرضية التاسعة من فرضيات البحث. ومن ثم يمكن توضيح النموذج المقترح المعدل بعد اختبار فرضيات البحث كما في الشكل التالي:

شكل (٢) النموذج المقترح المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء اختبار فرضيات البحث

تاسعا: مناقشة نتائج البحث:

استهدف البحث تقديم دراسة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته رضا العاملين عن الحياة ، ولتحقيق أهداف البحث تم أولاً؛ دراسة تأثير الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية على الازدهار في العمل ثانياً؛ دراسة تأثير الازدهار في العمل ومسبباته على رضا العاملين عن الحياة ثالثاً؛ تم دراسة الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته و رضا العاملين عن الحياة؛ وأخيراً تم دراسة الدور المعدل لضغوط التحدي في العلاقة بين الازدهار في العمل ومسبباته في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط وتوصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الأولى، الثانية، الثالثة أن الدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والقياسية العلائقية تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على الازدهار في العمل، وقد أسهمت هذه النتائج في دعم ما اقترحته دراسة Spreitzer et al. (2005) في نموذج الرسوخ الاجتماعي بأن العوامل السياقية من أهم مسببات الازدهار في العمل، وأسهمت نتائج الدراسة الحالية في دعم الأدبيات التي أكدت أن المنظمات الداعمة تعزز الدافع لدي العاملين لتعلم أشياء جديدة وتشعرهم بالحيوية والنشاط مما يزيد من الموارد البشرية المزدهرة في العمل Abid and Zahra (2015)، كما دعمت نتائج دراسات كل من Paterson et al. (2014) التي أكدت أن دعم المشرف يسهم إسهاماً فعالاً في تكوين الازدهار في العمل، و دراسة Zhai et

al. (2017) التي أوضحت التأثير الموجب المعنوي للدعم في مكان العمل بجانبه: دعم المشرف، دعم زملاء العمل.

وفيما يتعلق بالقيادة التحويلية فقد دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسات كل من (Mortier, Yousaf et al., 2019)؛ 2016 بأن أنماط القيادة متمثلة في القيادة الأخلاقية، والقيادة الأصيلة على الترتيب لها تأثير إيجابي معنوي على الازدهار في العمل، وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الازدهار في العمل وفي هذا السياق فقد دعمت نتائج دراسات تطبيقية ركزت على دور القيادة التحويلية في التأثير على الحيوية والتعلم كل على حدة مثل دراسة (Hetland et al. (2011 التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على التعلم، و دراسة (Hashmi et al. (2018 التي أوضحت التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على حيوية ونشاط العاملين، كما دعمت الدراسة الحالية نتائج الدراسات التطبيقية (Hildenbrand et al., 2018; Chiamaka et al., 2020) التي أوضحت التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة التحويلية على الازدهار في العمل.

وأخيراً فيما يتعلق بالقياس العلائقية فقد دعمت الدراسة الحالية النتائج التطبيقية لدراسات كل من (Porath and Gerbasi, 2015; Abid et al., 2018) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للقياس على الازدهار في العمل، وأضافت نتائج الدراسة الحالية لتلك الدراسات أن القياس العلائقية من مسببات الازدهار في العمل ولها تأثير موجب معنوي في الازدهار في العمل، وقد أسهمت هذه النتائج في دعم ما اقترحتته دراسة (Spreitzer et al. (2012) نظرياً بأن الموارد العلائقية تؤدي إلى زيادة الحيوية والتعلم في العمل.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن اهتمام مديريات الخدمات بمحافظة دمياط بتوفير موارد بشرية مزدهرة تنسم بإدراك هؤلاء العاملين لتوفر لممارسات المشرفين وزملاء العمل والتي تعكس المساعدة الوجدانية لهم، كما أن نمط القيادة التحويلية بهذه المديريات يسعى لتغيير المنظمة للأفضل من خلال تابعيه بأن يقدموا أكثر مما هو متوقع منهم ويعمل على إثارة حماس تابعيه ليسمو كل منهم ويتجاوز مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة، ويلهم ويحفز رؤوسه لتطوير أساليب جديدة في العمل، ويتميز أسلوب العلاقات في مكان العمل بتلك المديريات، بالاحترام واهتمام الذات والآخرين، والحساسية الشخصية، والتعليم الشخصي، والعطف تجاه الآخرين كما يشمل السلوكيات الإيجابية مثل معاملة الآخرين بكرامة واتباع المعايير الاجتماعية لتعزيز المشاركة الفعالة.

ثانياً: أكدت نتائج اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية بالتأثير الإيجابي للازدهار في العمل على بعض النواتج المتعلقة بالمنظمة وتلك المتعلقة بالأفراد داخل بيئة العمل مثل (Rozkwitalska, 2016 ; Shiji, Preeti, Sam, 2018) كما دعمت نتائج دراسة (Abid (2016 التي توصلت إلى التأثير المعنوي للازدهار في العمل على النتائج السلوكية الإيجابية. كما دعمت الدراسة الحالية نتائج الدراسة التطبيقية (Zhai et al. (2017 التي أوضحت التأثير الإيجابي المعنوي للازدهار في العمل على رضا العاملين عن الحياة مؤكدة بأنه من نتائج الازدهار في العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام مديريات الخدمات بمحافظة دمياط بتوفير الفرصة للفرد للتعلم التطوير من نفسه بشكل مستمر والتطلع إلى كل ما هو جديد وتكون لديه الطاقة والروح الإيجابية والشعور بالحياة والحيوية

والذي يعكس بدوره إيجابياً على التقييم الشامل لهذا الفرد لظروف حياته و تقييمه ذاتياً للسعادة بالتالي يشعر العاملون بالرضا عن الحياة.

ثالثاً: كشفت نتائج اختبار الفرضيات الخامسة، السادسة، والسابعة من فرضيات البحث عن وجود تأثيرات مباشرة لكل مسببات الازدهار في العمل في رضا العاملين عن الحياة، ومن ثم دعمت نتائج بعض الدراسات التطبيقية التي أكدت التأثير الإيجابي للدعم في مكان العمل على رضا العاملين عن الحياة مثل دراسة (Zhai et al. 2017) التي توصلت إلى التأثير الموجب المعنوي للدعم في مكان العمل مشتملاً على دعم المشرف ودعم زملاء العمل في رضا العاملين عن الحياة. مؤكدة على أن الدعم في مكان العمل يعتبر من الموارد السياقية الهامة بالمنظمة لتمكين الأفراد للتعامل مع التوتر وتعزيز رفاهية الأفراد، تحسين أدائهم في الحياة، كما يحفزهم على مواجهة متطلبات وظيفتهم مثل العمل الزائد، وتلقي تعليقات بناءة في بيئة داعمة ترتبط بمستويات أعلى من الرضا عن الحياة.

وفيما يتعلق بالقيادة التحويلية تتفق نتيجة الدراسة الحالية بوجود تأثير معنوي موجب للقيادة التحويلية على رضا العاملين عن الحياة مع دراسة (Pavot, and Ed Diener (2008) التي أوضحت أن العوامل السياقية ومن أهمها نمط القيادة لها تأثير إيجابي معنوي على رضا العاملين عن الحياة، كما تدعم ما اقترحتته دراسة (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, and Folger (2010) أن القيادة التحويلية تحقق شعور إيجابي في بيئة العمل بالمنظمة، وتدعم هذه النتيجة بعض الدراسات السابقة مثل (Kelloway and Barling (2010) والتي أثبتت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي معنوي على الصحة العقلية للعاملين، و دراسة كل من (Kelloway, Weigand, Mckee, and Das (2013) التي أكدت بأن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية.

وأخيراً فيما يتعلق بالقياس العلائقية تدعم نتيجة الدراسة الحالية بوجود تأثير موجب معنوي للقياس العلائقية في رضا العاملين عن الحياة ما أوضحت دراسات تطبيقية مثل (Di Fabio, and Kenny(2016) التي أوضحت أن القياس العلائقية تعتبر من الموارد السياقية الفعالة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الحياة المهنية للعاملين وتساعد على تطوير وتحسين الجوانب النفسية لهم ودراسة (Di Fabio and Gori (2016a) بأن القياس العلائقية تساهم في تعزيز رفاهية العاملين، وما أكدته دراسة (Harris et al.(2013) بأن القياس العلائقية تمكن الأفراد من تكوين علاقات إيجابية مرضية مع الآخرين تتميز بالحزم قائمة على الاحترام، وحرية التعبير عن الأفكار، واحترام الآخرين، واللباقة في الحفاظ على العلاقات مما يساهم في تعزيز الرفاهية والسعادة لدى العاملين.

رابعاً: توصلت نتائج اختبار الفرضية الثامنة إلى توسط الازدهار في العمل في العلاقة بين بعض مسبباته مع رضا العاملين عن الحياة، حيث إن وجود الموارد البشرية المزدهرة يزيد من تأثير كل من الدعم في مكان، والقياس العلائقية على رضا العاملين عن الحياة، ولم يتوسط العلاقة بين، القيادة التحويلية والازدهار في العمل فالعلاقة المباشرة أكثر وجوداً من العلاقة غير المباشرة ومن ثم دعمت تلك النتائج بعض الدراسات التطبيقية التي أوضحت أن الازدهار في العمل يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض مسبباته والنواتج مثل (Abid et al., 2018) و (Zhao et al. 2018)، ودعمت نتائج الدراسات السابقة في الدور الوسيط للازدهار في العمل

بين القيادة التحويلية ، الكياسة في مكان العمل ونواتج أختري مثل دراسة Hildenbrand et al.(2018) التي أوضحت العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية واحتراق الموظف من خلال الازدهار في العمل ،دراسة Abid et al.(2018) التي أثبتت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الكياسة والالتصاق بالعمل ،ودراسة Elahi et al.(2019) التي بحثت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين السلوكيات في مكان العمل والتي منها الكياسة وبين الأداء الوظيفي ،كما دعمت النتائج التطبيقية لدراسة Zhai et al.(2017) التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الدعم في مكان العمل مشتملاً على دعم المشرف ودعم زملاء العمل و رضا العاملين عن الحياة وتوصلت إلى التأثير المباشر وغير مباشر للدعم في مكان العمل ببعديه على رضا العاملين عن الحياة من خلال الازدهار في العمل.

خامساً: أوضحت نتائج اختبار الفرضية التاسعة من فرضيات البحث أن ضغوط التحدي لها تأثير سلبي معنوي على الازدهار في العمل، وتدعم نتيجة الدراسة الحالية جزئياً ما توصلت إليه دراسة Prem et al.(2017) التي أوضحت أن ضغوط التحدي لها تأثير مختلف على بعدي الازدهار في العمل حيث تؤثر إيجابياً على بعد التعلم، وسلبياً على بعد الحيوية، وتختلف مع دراسات تطبيقية مثل دراسة Niessen et al., (2005; Paulsson et al., 2012) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي لضغوط التحدي على الازدهار في العمل.

كما أكدت نتائج الدراسة الحالية أن ضغوط التحدي تعدل من تأثير كل من الدعم في مكان العمل ،القيادة التحويلية ،والكياسة العلائقية مع الازدهار في العمل حيث المنظمات التي يسود بها تزايد عبء العمل والمسؤولية الوظيفية و يتطلب السلوك الموجه نحو الهدف نفسه مزيداً من الجهد من الموظفين وإنفاق المزيد من الموارد لإنجاز المهام المطلوبة يترتب علي ذلك تغيير تأثير كل من الدعم في مكان العمل ،القيادة التحويلية ،والكياسة العلائقية مع الازدهار في العمل من تأثير له دلالة معنوية إلى غير معنوية، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن ضغوط التحدي تخلق نوعاً من الضغوط على العاملين التي تتطلب جهوداً إضافية حيث تحتاج مستوى عال من استثمار الطاقة لدى العاملين مما ينعكس سلباً علي رغبتهم في اكتساب المعرفة والتعلم وشعورهم بالحيوية .

عاشراً: توصيات البحث:

استهدفت الدراسة الحالية تناول الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة ،وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي التأثير المعنوي الموجب لكل من الدعم في مكان العمل ،القيادة التحويلية ،والكياسة العلائقية في كل من الازدهار في العمل ،رضا العاملين عن الحياة ،وفى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفي ضوء التوصيات التي قدمها الباحثون يمكن للدراسة الحالية أن تقترح بعض التوصيات التي يمكن أن تزيد من الازدهار في العمل لدى مديريات الخدمات موضع التطبيق مما ينعكس بدوره علي تعزيز رضا العاملين عن الحياة وذلك علي النحو التالي :

ضرورة اهتمام الإدارة العليا والموارد البشرية بتنفيذ الازدهار في العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط بصفة خاصة والمنظمات المصرية والعربية بصفة عامة من

خلال وضع استراتيجية تساعد على وجود موارد بشرية مزدهرة بالمنظمة من خلال بعض الآليات منها مثلاً:

١- أن تشمل رؤية ورسالة مديريات الخدمات بمحاكاة دمياط الوصول إلى موارد بشرية مزدهرة بأن ينعكس ذلك على صياغة رؤية هذه المديريات مع ضرورة تحديد الأنشطة التي تحقق تلك الرؤية مثل:

- الاهتمام بعقد الندوات والورش بشكل مستمر للعاملين للتبادل المعرفي والاستفادة من تجارب منظمات أخرى في سعيها لتكوين مورد بشري مزدهر، وذلك من بدراسة هذه المنظمات كنموذج يحتذى به مع التركيز على الآليات التي اعتمدت عليها كمنظمة مزدهرة بها موارد بشرية تهتم بالتعلم والحيوية بشكل مستمر.

- الاهتمام باستقطاب العنصر البشري الذي تتوفر لديه الرغبة والقدرة في التعلم المستمر وتنمية مهاراته وقدراته، والتطلع لكل ما هو جديد، ولديه الطاقة والروح الإيجابية، والشعور بالحيوية، والتأكد من مدى توفر هذه الصفات بالعنصر البشري قبل الاختيار والتعيين.

- وضع آلية لتقييم الموارد البشرية بالمنظمة على أن تشمل مؤشرات تقييم الأداء لأساس مدى اهتمامها بالازدهار في العمل والتي تسعى بشكل مستمر للتعلم وتنسم بالحيوية في العمل، وتشجيعهم على الاستمرار في الازدهار في العمل وتكريمهم في المناسبات المختلفة بشكل دوري.

- أن ينعكس مدى اهتمام المورد البشري بالازدهار في العمل على الأجر سواء المادي أو المعنوي.

٢- وضع برنامج تدريبي للعاملين يستهدف تنمية قدراتهم على اكتساب المعرفة والتعلم، وتطوير أنفسهم بشكل مستمر، والتطلع إلى كل ما هو جديد، كما يستهدف تدريبهم على كيفية استثمار طاقاتهم في العمل بالشكل الصحيح الذي يكون لديهم الروح الإيجابية ويشعرون بالحيوية في العمل من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتمثل في جانب قوة معبرا عنه بمهارات ومعارف وقدرات جديدة يحتاج إليها العاملون أو جانب قصور يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوب فيها لدى العاملين مما يتطلب تغييرها عن طريق التدريب مما يساهم في تعزيز ازدهار العاملين بمديريات الخدمات بمحاكاة دمياط.

- تصميم البرنامج التدريبي وتحديد الطرق التي تستخدم في التدريب ومنها المحاضرات، المؤتمرات، الندوات أو حلقات نقاش.

- تقييم فعالية البرنامج التدريبي للتأكد من تحقيق ازدهار العاملين مما يعزز فرصتهم للتعلم وشعورهم بالحيوية ويعزز شعورهم بالرضا عن الحياة في مديريات الخدمات بمحاكاة دمياط.

٣- خلق مناخ في بيئة العمل يسوده دعم المشرف ودعم زملاء العمل، من خلال حث الرئيس المباشر بالاهتمام المستمر بالعاملين سواء فيما يتعلق بالمهام الوظيفية أو مشكلاتهم في حياتهم الشخصية، بالإضافة إلى حث العاملين على تقديم المساعدة لبعضهم البعض في العمل خاصة في جوانبه الصعبة.

- ٤- اهتمام القيادة في المنظمة بتوضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة للعاملين، خلق مناخ الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق، والتشجيع المستمر لتعلم وحيوية الموارد البشرية مع التفكير في مستقبل المنظمة بطرق واقتراحات جديدة وصولاً إلى المنظمة المزدهرة.
- ٥- أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في الازدهار في العمل والاهتمام بالتعلم والحيوية وأن ينعكس ذلك على سلوكياتهم أمام الموظفين.
- ٦- الاهتمام بمناخ يسوده العلاقات الإيجابية في بيئة العمل سواء بين العاملين وبعضهم البعض أو بين الإدارة والعاملين وحث العاملين على تكوين علاقات إيجابية مرضية مع الآخرين تتميز بالحزم قائمة على الاحترام، وحرية التعبير عن الأفكار، واحترام الآخرين، واللباقة في الحفاظ على العلاقات مما يساهم في تعزيز الرفاهية والسعادة لدى العاملين والرضا عن الحياة.
- ٧- عقد ندوات وورش عمل للعاملين ومناقشة كيفية إنجاز المهام التي تتطلب مزيداً من استثمار الطاقات والجهد والتي تمثل ضغوط تحدي لهم وبالشكل الذي يكون محفزاً وموفرًا لفرص النمو الشخصي والتعلم، ويشعرهم بالحيوية والرضا عن الحياة.

محددات ومقترحات لدراسات مستقبلية:

بعد استعراض العناصر المختلفة للبحث وفي ضوء محددات البحث يمكن الإشارة إلى الدراسات المستقبلية المقترحة على النحو التالي: -

- ١- اهتمت هذه الدراسة بالدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة في مديريات الخدمات بإحدى المحافظات المصرية، وبالتالي يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية هذه الدراسة باستخدام مجالات أخرى للتطبيق ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية مما يشكل إضافة للأدبيات البحثية في هذا المجال.
- ٢- دراسة مصداقية مقياس الازدهار في العمل حيث لم يتثن ذلك للدراسة الحالية وذلك بهدف التوصل لمقياس يناسب البيئة المصرية والعربية.
- ٣- تناولت الدراسة الحالية الدعم في مكان العمل فيمكن للدراسات المستقبلية تناول أبعاده المتمثلة في دعم المشرف ودعم زملاء العمل بالدراسة.
- ٤- تناولت الدراسة الحالية الكياسة العلائقية بدون تناول أبعادها بالدراسة وهذا ما يمكن الاهتمام به في الدراسات المستقبلية.
- ٥- اهتمت الدراسة الحالية بالدعم في مكان العمل، القيادة التحويلية، والكياسة العلائقية كمسببات للازدهار في العمل وركزت على رضا العاملين عن الحياة كأحد النواتج للازدهار في العمل وهناك عدد من المتغيرات يمكن أن تؤثر على الازدهار في العمل ويمكن وجود متغيرات أخرى تمثل نواتج لهذا المتغير وعليه فان من الأهمية للدراسات المستقبلية دراسة مسببات ونواتج أخرى للازدهار في العمل ودراسة الدور الوسيط له في العلاقة بين هذه المسببات والنواتج.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى محمد سيد (٢٠١٦)، سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد الثلاثون، العدد الأول، الجزء الأول، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

- حامد عادل امام، خليل حسن محمود على، عابد إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١). "توسط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه للتغيير"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط ٣٤٥-٣١١: ٣(١)٢.

- مركز المعلومات (٢٠١٩)، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abid, G. (2016). "How Does Thriving Matter at Workplace", International Journal of Economics and Empirical Research, 4(10): 521-527.

Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). "The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work," Cogent Business and Management, 5(1): 1-19.

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016a). "Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective", Future Business Journal, 2(2): 127-137.

Abid, G., & Zahra, I. (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.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace," Academy of Management Review, 24(3): 452-471.

Ali, M., , Lei, S., & Jie, Z. S. (2018). "Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thriving at Work

- International", Journal of Asian Business and Information Management,9(2) : DOI: 10.4018/IJABIM.2018040101.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986)."The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173–1182.
- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational Leadership", European", Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1): 9-32.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", Leadership Quarterly, 24: 270-283
- .Carless,S.A., Wearing,A.J. and Mann,L.(2000)."A Short Measure of Transformational Leadership, Journal of Business and Psychology, 14(3):389-405.
- Carmeli, A. & Spreitzer. G. M. (2009)."Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work", Journal of Creative Behavior, 43(3): 169-191.
- Carver, C. S. (1998). "Resilience and thriving: Issues, models, and linkages", Journal of Social Issues, 54(2): 245–266.
- Chang, W.,&Busser,J.A.(2019)." Hospitality career retention: the Role of contextual factors and thriving at work", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/IJCHM-10-2018-083.
- Chiamaka, J.,A.,Stephen,I.,&Collins,N.(2020)."Leader-member Exchange and Transformational Leadership Style: A Prediction to Thriving at Work Asian", Journal of Advanced Research and Report, 12(3): 37-43.
- Cho, E., & Tay, L. (2016). "Domain satisfaction as a mediator of the relationship between work-family spillover and subjective well-being: A longitudinal study", Journal of Business & Psychology, 31(3): 445–457.

- Conger, M.P., (2002) "Leadership Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 19(1):22-55.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). " Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test", Journal of Applied Psychology, 95 : 834–848.
- Cullen, KL, Gerbasi, AM and Chrobot-Mason, D. (2015). "Thriving in Central Network Positions: The Role of Political Skill", Journal of Management. <https://doi.org/10.1177/0149206315571154>.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). "The satisfaction with life scale", Journal of Personality Assessment, 49: 71-75.
- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016a). " Assessing Workplace Relational Civility with a new multidimensional “mirror” measure", Frontiers in Psychology. Section Organizational Psychology, 7:1-12.
- Di Fabio, A., and Kenny, M.E. (2016). "From decent work to decent lives: positive self and relational management (PS&RM) in the Twenty-First Century. Front. Psychol, 7:361.
- Dimitrova, M. (2020), "Of discovery and dread: The importance of work challenges for international business travelers' thriving and global role turnover intentions" First published: 16 January 2020, <https://doi.org/10.1002/job.2430>.
- Elahi, N.S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2019), " Workplace behavioral antecedents of job performance: mediating role of thriving", The Service Industries Journal Published Online, 9 Jul .
- Ferguson, S. J., & Goodwin, A. D. (2010). " Optimism and well-being in older adults: The mediating role of social support and perceived control", The International Journal of Aging and Human Development, 71(1): 43-68.
- Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994). "The Fortune corporate ‘reputation’ index, Reputation for what?", Journal of Management, 20(1): 1–14.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). "Multivariate Data Analysis", (4th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harris, C., Rousseau, G.G., and Venter, D.L.J. (2013). "Employee perceptions of diversity management at a tertiary institution", *South Afr. J. Econ. Manag.*, 10:51–71.
- Hashmi, A., Ishak, S., & Hassan, H.B. (2018), " Role of team size as a contextual variable for the relationship of transformational leadership and teamwork quality" , *Asian Journal of Multidisciplinary Studies* , 6 (5): 76-81.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). "Leadership and learning climate in a work setting", *European Psychologist*, 16(3): 163-173.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C.A., & Binnewies, C. (2018). "Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience", *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (1). pp. 31-43.
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). " Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?", *Human Resource Management*, 47(2):237–253.
- Jiang, Z., Jiang, Y., & Nielsen, I. (2020). " Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience," First published: 06 March, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12287>.
- Jung, D. T., Wu, A., & Chow, C. (2008). "Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs, Transformational Leadership on Firm Innovation" , *the Leadership Quarterly*, 19(5):582-594.
- Kalin, W., & Meier, L. L. (2019). "Stress as offense to self: A promising approach comes of age", *Occupational Health Science*, 3: 205–238.
- Karatepe, M.O., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H.P. (2014). "Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job

- outcomes? Evidence from the hotel industryOsman", *International Journal of Hospitality Management* 36: 14– 22.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). "Data analysis in social psychology", In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *The handbook of social psychology*, 1: 233–265, Boston: McGraw-Hill.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). "Leadership development as an intervention in occupational health psychology", *Work & Stress*, 24(3): 260-279.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). "Positive leadership and employee well-being", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1): 107-117.
- Kleine, A.K., Rudolph, C.W., & Zacher, H. (2019). "Thriving at work: A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 40:973–999.
- Koçak, O.E., (2016), "How to Enable Thriving at Work through Organizational Trust", *Journal of Research in Business and Social Science*, 5(4): 40-52.
- Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). "When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands", *Journal of Occupational Health Psychology*, 24: 512–526.
- Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). "The Effect of Authentic Leadership, Person-Job Fit, and Civility Norms on New Graduate Nurses' Experiences of Coworker Incivility and Burnout", *Journal of Nursing Administration*, 46(11): 574–580.
- Lenton, A., M. Bruder, L. Slabu, and C. Sedikides. (2013). "How Does 'Being Real' Feel? The Experience of State Authenticity", *Journal of Personality*, 81 (3): 276–289.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). "A meta-analytic test of the challenge stressor– hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance", *Academy of Management Journal*, 48: 764–775.

- Li, Z.(2018),"The Influence of Job Autonomy on Employee's Thriving at Work: An Innovative Theoretical Framework", *Journals Business and Economics*,11(6): 618-630.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). "The effects of leadership style on stress Transformational Leadership, Social Support and Thriving outcomes", *The Leadership Quarterly*, 20(5): 737-748.
- Mortier,A.V., (2016)," Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy ",*Journal of Nursing Management* , 24(3) :357-65.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017)." Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership", *Journal of Vocational Behavior*, 103: 41–51.
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). "Thriving at work:A diary study", *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 468–487.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). "Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis", *Group Organization Management*, 33(3): 243–268.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994)." The Assessment of Reliability Psychometric Theory, 3:248-292.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). "Work characteristics, challenge appraisal creativity, and proactive behavior: A multi-level study", *Journal of Organizational Behavior*, 31: 543–565.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L.(2009)," Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration," *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3):384–410.
- Osborne,J., & Elaine,W. (2002). "Four assumptions of multiple regression that researchers should always test", *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 8(2). Retrieved January 28, 2010 from <http://PAREonline.net/getvn.asp>

- Paterson, T., Luthans, F., & Jeung, W. (2014) "Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support", *Journal of Organizational Behavior*, 35(3):434-446.
- Paulsson, K., Ivergård, T., & Hunt, B. (2005). Learning at work: competence development or competence-stress. *Applied Ergonomics*, 36, 135-144.
- Pavot, W., & Ed Diener, E., (2008), "The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction", *The Journal of Positive Psychology*, 3(2): 137-152.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). "Assessing and attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, 29(2): 123–137.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement", *Journal of Organizational Behavior*, 33(2) : 250–275.
- Porath, C. L., & Gerbasi, A. (2015). "Does civility pay?", *Organizational Dynamic*, 44(4): 281–286.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). "Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work", *Journal of Organizational Behavior*, 38:108–123.
- Rozkwitalska, M. (2016), "Thriving in Intercultural Interactions as an Antecedent of Organizational Creativity and Innovation", *Problemy Zarzadzania*, 14 3 (61): 142 – 154.
- Rui-gao, Z. (2018), "How Social Exchange affects Employees' Thriving at Work", *International Journal of Business and Social Science*, 9 (1) : 99-106.

- Sadaqat,S.,(2018)." Does Organization's HR Practices Stimulates Employee's Thriving at Work?," Noble International Journal of Social Sciences Research , 3 (6): 37-45.
- Sacramento,H.K., and Binnewies, C.A. (2018)." Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience", Journal of Occupational Health Psychology, 23 (1): 31-43.
- Sahin,S., Ozcan,N.A.,& Babal, R.A. (2020), "The mediating role of thriving: Mindfulness and contextual performance among Turkish nurses", Journal of Nursing Management ,28(1) :175-184.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). "Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research", Journal of Organizational Behavior, 37: S57–S88.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T. A., Elfering, A.,Kälin,W., & Meier, L. L. (2019)." Stress as offense to self: A promising approach comes of age", Occupational Health Science, 3: 205–238.
- Shan,S.,(2016)." Thriving at Workplace: Contributing to Self-development, Career Development, and Better Performance in Information Organizations", Pakistan Journal of Information Management and Libraries ,17:109-119.
- Shiji,L., Preeti,S.R,& Sam,V.B.(2018). "Influence of Thriving on Innovative Behavior at Workplace", Indian Journal of Industrial Relations, 53 (3): 519-528.
- Sia, S.,& Duari, P. (2018). "Agentic work behavior and thriving at work: role of decision making authority", Benchmarking: An International Journal , 25 (8): 3225-3237.
- Simola,S.K., Barling,J.,& Turner,N. (2012)."Transformational Leadership and leaders Mode of Care Reasoning" , Journal of Business Ethics,108:229-237.
- Spreitzer, G., K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, and A. Grant. (2005). "A Socially Embedded Model of Thriving at Work", Organization Science, 16 (5): 537–549.

- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). "Toward human sustainability: How to enable more thriving at work", *Organizational Dynamics*, 41(2): 155–162.
- Spreitzer, G., Porath, C., & Gibson, C. (2013). "Thriving at work: Why it's important and how to enable more of it", *Rotman Management*, 16–21.
- Spreitzer, M.G., (2009). "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work", *Journal of Creative Behavior*, 43(3):169-190.
- Strobel, M., Tumasjan, A., & Welpe, I. (2010). Do business ethics pay The inuence of ethical leadership on organizational attractiveness. *The Journal of Psychology*, 218:213 -224.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). " Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", *The Leadership Quarterly*, 22(1):121-131.
- Walumbwa, F.O., Muchiri, M.K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). " Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work", *Journal of organizational Behavior*, 39(3) :249-261.
- Walumbw, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., & Workman, K. (2011). " Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204-213.
- Walt, F. (2018). " Workplace spirituality, work engagement and thriving at work" Department of Business Management, Central University of Technology, South Africa.
- Yang, Li, Liang, & Zhang, (2019). " Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety", <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). " How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *Journal of Bus Ethics*, 116:441–455.

- Yousaf,K., Abid,G., Butt,T.H., Ilyas,S.,& , Ahmed,S.(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.
- Zhai,Q., Wang,S.,& Weadon,H.(2017)." Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction", Journal of Management & Organization, <https://www.cambridge.org/core/terms> <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Zhang,J., Bal,M., Akhtar,M.N., Long,L.,& Zhang.,Y.(2019). " High performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality", Asia Pacific Journal of Human Resources,3(57):395-369.

د. سناء داوود زكي داوود

برجاء وضع علامة صح لتعبير عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات الآتية

| غير موافق على الاطلاق | غير موافق | بدون رأي | موافق | موافق تماماً | العبارة |
|-----------------------|-----------|----------|-------|--------------|--|
| | | | | | ١- مشرفي عادل ولا يظهر محاباة في الرد على الاحتياجات الشخصية أو العائلية للموظفين. |
| | | | | | ٢- مشرفي يستوعبني عندما يكون لدي ظروف عائلية أو شخصية، مثل المواعيد الطبية أو الاجتماع مع معلم طفلي. |
| | | | | | ٣- مشرفي يهتم بالأثار التي تطلبها متطلبات العمل وحياتي الشخصية. |
| | | | | | ٤- مشرفي لديه توقعات بأدائي في الوظيفة بشكل واقعي. |
| | | | | | ٥- مشرفي متفاهم عندما أتحدث عن القضايا الشخصية أو الأسرية التي تؤثر على عملي. |
| | | | | | ٦- أشعر بالراحة في طرح مشاكلي الشخصية أو العائلية مع مشرفي. |
| | | | | | ٧- يمكن الاعتماد على زملائي في العمل عندما تصبح الأمور صعبة في العمل. |
| | | | | | ٨- من السهل التحدث مع زملائي في العمل. |
| | | | | | ٩- زملائي في العمل على استعداد للاستماع إلى مشاكلي المتعلقة بالعمل. |
| | | | | | ١٠- زملائي يساعدوني في إنجاز عملي. |
| | | | | | ١١- زملائي في العمل على استعداد للاستماع إلى مشاكلي الشخصية. |
| | | | | | ١٢- ينقل رئيسي للموظفين رؤية واضحة وإيجابية لمستقبل المنظمة. |
| | | | | | ١٣- يعامل رئيسي الموظفين بتعاطف ويدعم ويشجع تطورهم. |
| | | | | | ١٤- يعطي رئيسي الموظفين التشجيع والاعتراف بإنجازاتهم. |
| | | | | | ١٥- يشجع رئيسي على التفكير في أمور المنظمة بطرق وأسئلة واقتراحات جديدة. |
| | | | | | ١٦- يعزز رئيسي الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق. |

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

| غير موافق على الاطلاق | غير موافق | بدون رأي | موافق | موافق تماماً | العبرة |
|-----------------------|-----------|----------|-------|--------------|---|
| | | | | | ١٧- رئيسي واضح في قيمه وممارسته في العمل. |
| | | | | | ١٨- يغرس رئيسي الفخر والاحترام في الآخرين. |
| | | | | | ١٩- أستطيع التعبير عن قيمي ومعتقداتي بهدوء للآخرين. |
| | | | | | ٢٠- أستطيع التعبير عن وجهة نظري بدون إساءة للآخرين. |
| | | | | | ٢١- أقدم آرائي للآخرين بسهولة. |
| | | | | | ٢٢- أستطيع توصيل الخلاف مع الآخرين بدون عنف. |
| | | | | | ٢٣- أتعامل بشكل مهذب مع الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٤- أنا بشكل عام عطوف مع الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٥- أتصرف دائماً بسلوك مهذب مع الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٦- أقدم تعليقات تقدر الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٧- أهتم بمشاعر الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٨- دائماً أكون متحمساً للتحديات التي تواجه الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٢٩- أدرك تأثير كلماتي على الآخرين. |
| | | | | | ٣٠- دائماً أكون يقظ تجاه حاجات الزملاء في العمل. |
| | | | | | ٣١- أستطيع إدراك مشاعر الزملاء في العمل بسهولة. |
| | | | | | ٣٢- في العمل، أجد نفسي أتعلم كثيراً. |
| | | | | | ٣٣- في العمل، أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت. |
| | | | | | ٣٤- في العمل، أرى نفسي أتطور باستمرار. |
| | | | | | ٣٥- في العمل، أنا لا أتعلم. |
| | | | | | ٣٦- في العمل، أقوم بتطوير نفسي كثيراً. |
| | | | | | ٣٧- في العمل، أشعر بالحياة والحيوية. |
| | | | | | ٣٨- في العمل، لدي الطاقة والروح الإيجابية. |
| | | | | | ٣٩- في العمل، لا أشعر بالحيوية. |
| | | | | | ٤٠- في العمل، أشعر باليقظة. |
| | | | | | ٤١- في العمل، أتطلع إلى كل ما هو جديد. |

د. سناء داوود زكي داوود

| غير موافق على الاطلاق | غير موافق | بدون رأي | موافق | موافق تماماً | العبارة |
|-----------------------|-----------|----------|-------|--------------|--|
| | | | | | ٤٢-حياتي في معظم النواحي قريبة من المثل الأعلى. |
| | | | | | ٤٣-ظروف حياتي ممتازة. |
| | | | | | ٤٤-أنا راض عن حياتي. |
| | | | | | ٤٥-حتى الآن حصلت على الأشياء المهمة التي أريدها في الحياة. |
| | | | | | ٤٦-إذا استطعت أن أعيش حياتي، فلن أغير شيئاً تقريباً. |
| | | | | | ٤٧-ليس لدي الوقت الكافي لإنجاز كل شيء في عملي. |
| | | | | | ٤٨-عبء عملي ثقيل على وظيفتي. |
| | | | | | ٤٩-يجب أن أعمل بجد في عملي. |
| | | | | | ٥٠-لا بد لي من العمل بسرعة كبيرة في وظيفتي. |
| | | | | | ٥١-أشعر بدرجة عالية من المسؤولية الشخصية عن العمل الذي أقوم به في هذه الوظيفة. |
| | | | | | ٥٢-أشعر أنني يجب أن أتحمل شخصياً الفضل أو اللوم على نتائج عملي في هذه الوظيفة. |
| | | | | | ٥٣-من الواضح أن مسؤوليتي هي ما إذا كان يتم إنجاز هذه المهمة بشكل صحيح أم لا. |
| | | | | | ٥٤-من الصعب في هذه الوظيفة أن أهتم كثيراً بما إذا كان العمل يتم بشكل صحيح أم لا. |

النوع

أ- أنثى ب- ذكر

العمر :

أ- ١٨-٢٥ ب- ٢٦-٣٥ ج- ٣٦-٤٥ د- ٤٦-٥٥ هـ- ٥٦ فأكثر

المستوى التعليمي:

أ- دبلوم ب- بكالوريوس ج- ماجستير د- دكتوراه

**The Mediating Role of Thriving at work between its
Antecedents and life satisfaction of workers: A Field Study of
Services Directorates in Damietta Governorate**

Sanaa Dawoud Zaki Dawoud

*Assistant Professor of Business Administration
Faculty of Commerce, Al-Azhar University*

Abstract

The purpose of this study is to try to investigate the mediating role of thriving at work between its antecedents and life satisfaction of workers. To achieve this, the researcher aimed to determine the impact of workplace support, transformational leadership and relational civility on thriving at work. In addition, it addressed the impact of thriving at work and its antecedents on life satisfaction of workers. as well as the mediating role played by thriving at work in the effect of the workplace support, transformational leadership and relational civility on life satisfaction of workers of services directorates in Damietta governorate. And the moderating role of challenge stressors between the thriving at work and its antecedents. The study was conducted to a sample of 384 single of workers of services directorates in this governorate. The study revealed many findings; **First**; the workplace support, transformational leadership and relational civility have a significant positive effect on thriving at work. **Second**; the workplace support, transformational leadership and relational civility have a significant positive effect on life satisfaction of workers. **Third**; the results also revealed that the thriving at work partially mediates the relationship between the workplace support, and relational civility with life satisfaction of workers. While does not mediate the relationship between the transformational leadership with life satisfaction of workers. **Finally**; the study found the moderating role of Challenge stressors on the relationship between the workplace support, transformational leadership and relational civility with the thriving at work.