



تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف الاشرف

The role of organizational virtue in the relationship between
empowering leadership and career prosperity (studying its analysis of
(the opinions of a sample of workers in private banks in Najaf

م . سامية هاني عجيل
جامعة الكوفة//كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

إن الدراسة الحالية تهدف إلى امكانية معرفة إثر القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية ، تم إجراء الدراسة على عينة شملت (133) من العاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة النجف ب (مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء أقسام الائتمان وخطابات الضمان والاعتماد المستندي والاقتراض وامناء الصناديق والمخازن) ومن مختلف الاختصاصات ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير مباشر للقيادة التمكينية على الازدهار الوظيفي كما يوجد تأثير مباشر للفضيلة التنظيمية على الازدهار الوظيفي، وبالتالي تبين ان الفضيلة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والازدهار الوظيفي، وعليه توصي الباحثة بضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على الصدق والتمكين بين العاملين في المصارف المبحوثة ومن مختلف الوظائف التي يمارسونها، والتي تساعد وتسهل متطلبات العمل الوظيفي في ظل الظروف المتواجدة والحالية.
الكلمات الدالة: ، القيادة التمكينية ، الازدهار الوظيفي، الفضيلة التنظيمية، المصارف العراقية الخاصة في النجف الاشرف.

Abstract:

The current study aims at the possibility of knowing the effect of empowering leadership in career prosperity through the mediating role of organizational virtue. and borrowing, treasurers and storekeepers) and from various disciplines, and the results concluded that there is a direct impact of empowering leadership on career prosperity, and there is a direct impact of organizational virtue on career prosperity. Transparency based on honesty and empowerment among the employees of the surveyed banks and from the various jobs they practice, which help and facilitate the requirements of job work in light of the existing and current conditions.

Keywords: , empowering leadership, career prosperity, organizational virtue, Iraqi private banks in Najaf.



المقدمة: Introduction

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات المهمة والحيوية التي لا بد من الاهتمام بها وعمل المزيد من الدراسات والبحوث لغرض الارتقاء بمستوى الخدمات التي يتم تقديمها للإفراد وكونه يقدم خدمة لشريحة واسعة من المجتمع فإنه لا بد من إعطائه اهتماماً كبيراً، وعليه اتجهت الدراسة للتحديد الدور الذي تضطلع به الفضيلة التنظيمية لحصول المنظمات على الازدهار الوظيفي بعدد من فروع المصارف الخاصة في محافظة النجف بشكل خاص وذلك عبر دورها الذي تمارسه في القيادة التمكينية لأنها تفعل الأفضل في الاعمال المناطة لها وتتصرف بطريقه ناجحة من خلال محاولتها إظهار الحكم الجاد عند اتخاذ قرارات ذات الصلة بالعمل، والثقة بالمشرف بالعمل للاعتماد عليه في تنفيذ المسؤوليات واهتمامه بالرأي الشخصي للعاملين والسماح لهم بالاستفادة من الاخطاء وتلافيتها والاستفادة منها قدر الامكان، وبالترتيب التالي، اذ اختص المبحث الأول بعرض منهجية الدراسة والثاني بالإطار النظري واختص المبحث الثالث بنتائج التحليل الاحصائي والمناقشة وانتهت الدراسة بمبحث رابع يشمل جملة من الاستنتاجات المهمة التي تم التوصل إليها خلال الدراسة والتوصيات والتي ساهمت في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي لمتغيرات الدراسة المهمة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة وأسلوبها العام

إن منهجية الدراسة وأسلوبها العام تتضمن عرض وافى لمشكلة وأهمية الدراسة الحالية واهدافها الأساسية المتعلقة بها وصولاً الى فرضيات الدراسة والتي يمكن توضيحها ضمن الاطر التالية والتي يمكن توضيحها:-

أولاً : مشكلة البحث:

لقد تم اختيار المصارف العراقية الخاصة في النجف الأشرف كونها تشكل حقلاً للدراسة وايضاً لما شهدته هذه المنظمات من تقوية لمستويات الاداء المتحققة للأفراد للعاملين بالمنظمة وتطوير عمل هياكل العلاقات بين مختلف الوظائف، القيادات العاملة في نطاق المصارف الخاصة تمتلك أهمية كبيرة تجاه ممارسات اعمالها وتتفاوت هذه الممارسات القيادية لقادة المصارف حسب مدى مشاركتها في تحقيق الازدهار الوظيفي عن طريق الفضيلة التنظيمية كل ذلك يتحقق من اجل تحقيق النجاح واستمرار منظمات الاعمال في الحفاظ على موظفيها بكفاءتهم وفعاليتهم ، وهذا ما تم الاتفاق عليه عدد من الدراسات أمثال: (Beehr, 2019:7)



(Ahearne et al. 2005)((Assen& Marcel, 2019)، هذه الدراسات التي اهتمت بمواضيع المتعلقة بالقيادات ومدى اهميتها في ازدهار العمل الوظيفي كانت أغلبها ذات طابع مفاهيمي، كما اعتمدت مفهوم الفضيلة التنظيمية كمتغير وسيط ضمن نطاق اعمالها ، يمكن القول بأنه يوجد قصور في فهم دور الفضيلة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية والازدهار في مكان العمل

للعاملين في جميع المصارف الخاصة في محافظة النجف قيد البحث، لذلك، فإن هناك تظهر الحاجة الماسة لبحث ذلك من وجهة النظر الخاصة بالعاملين، ومن ثم يمكن تجسيد المشكلة للبحث من خلال طرحها لمجموعة من التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى تأثير القيادة التمكينية في الفضيلة التنظيمية في جميع المصارف الخاصة قيد البحث ؟
2. ماهي درجة تأثير الفضيلة التنظيمية في الازدهار الوظيفي في جميع المصارف الخاصة قيد البحث ؟
3. هل تؤثر القيادة التمكينية على الازدهار الوظيفي للعاملين في جميع المصارف الخاصة قيد البحث ؟
4. ماهي طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه الفضيلة التنظيمية في العلاقة ما بين القيادة التمكينية والازدهار الوظيفي للعاملين في جميع المصارف الخاصة قيد البحث ؟

ثالثاً: أهمية البحث :

تتم الأهمية المتوخاة من البحث بالآتي :

1. حداثة الربط بين متغيرات البحث واهميتها في الجانب العملي من خلال الجانب التطبيقي للبحث والجانب النظري
2. ضرورة تعريف المصارف الخاصة في محافظة النجف عينة الدراسة والقيادات الإدارية بمتغيرات الدراسة المبحوثة (القيادة التمكينية، الفضيلة التنظيمية والازدهار الوظيفي) أهدافاً وأفكاراً وتطبيقاً .
3. تسعى الدراسة الحالية الى اختبار مقاييس تطبق في بيئات مختلفة عالمية لمتغيرات الدراسة القيادة التمكينية، الفضيلة التنظيمية والازدهار الوظيفي واختبارها في البيئة العراقية.
4. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المجتمع المبحوث، فضلاً عن العينة المستهدفة كونها تتعامل مع شريحة واسعة من العاملين مما يتطلب منها التركيز القيادة التمكينية من اجل تحقيقها التميز وتحقيق الازدهار في العمل بالشكل المطلوب .



رابعاً - أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي على النحو التالي :

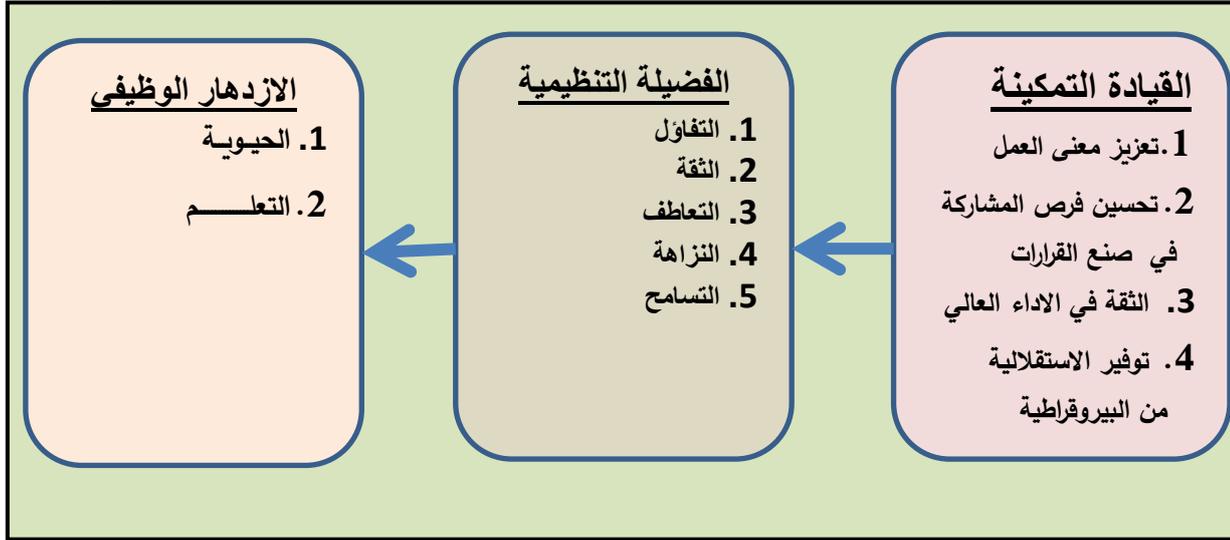
1. اختبار وقياس التأثير بين القيادة التمكينية والازدهار الوظيفي في جميع المصارف الخاصة قيد البحث.
2. اختبار وقياس التأثير بين الفضيلة التنظيمية والازدهار الوظيفي في جميع المصارف الخاصة قيد البحث.
3. اختبار وقياس التأثير بين القيادة التمكينية والازدهار الوظيفي في جميع المصارف الخاصة قيد البحث.
4. اختبار وقياس الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية من خلال تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي في جميع المصارف الخاصة في محافظة النجف قيد البحث.

خامساً:- مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشعب والوحدات للمصارف العراقية الخاصة في محافظة النجف الأشرف والتي شملت (مصرف التعاون الاسلامي للاستثمار ،مصرف المنصور ،مصرف الاستثمار العراقي، مصرف التنمية الدولي ،مصرف الاتحاد العراقي ، المصرف الأهلي العراقي، مصرف سومر، مصرف آشور الدولي ، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشرق الأوسط المميز) في حين شملت عينة الدراسة (مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء أقسام الائتمان وخطابات الضمان والاعتماد المستندي والاقتراض وامناء الصناديق والمخازن، لذا وزعت الباحثة (133) استمارة استبيان من العاملين في المصارف الخاصة في النجف الاشرف .

سادساً : المخطط الفرضي للدراسة

من اجل تحديد الابعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها لا بد من بناء أنموذج افتراضي للبحث يوضح طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، ويعكس الصورة المعبرة لفحوى الدراسة وفكرتها وقامت الباحثة بتصميم المخطط الفرضي الذي يعكس علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة الثلاث(القيادة التمكينية ،الفضيلة التنظيمية والازدهار الوظيفي)



الشكل (1) انموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة

سابعاً : فرضيات البحث الدراسية

يتكون البحث الحالي من اربعة فرضيات رئيسة وموضحة كما يلي:-

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا للمتغير المستقل القيادة التمكينية وابعادها (تعزيز معنى العمل، تحسين فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الاداء العالي، توفير الاستقلالية من البيروقراطية) في المتغير الوسيط الفضيلة التنظيمية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا للمتغير المستقل القيادة التمكينية وابعادها (تعزيز معنى العمل، تحسين فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الاداء العالي، توفير الاستقلالية من البيروقراطية) في المتغير التابع الازدهار الوظيفي وابعاده مجتمعة .
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا للمتغير الوسيط الفضيلة التنظيمية وابعادها (التعاطف، التفاؤل، الثقة، التسامح، النزاهة) في المتغير التابع الازدهار الوظيفي بأبعاده مجتمعة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: نصت هذه الفرضية على وجود تأثيرا ذو دلالة معنوية احصائيا للمتغير المستقل القيادة التمكينية في متغيرها التابع الازدهار الوظيفي من خلال الفضيلة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.



ثامناً: مقياس البحث

اعتمد البحث الحالي تدرج مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستويات المتعلقة باستجابات المبحوثين، إذ استخدمت الباحثة مقياس (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغيرات البحث المدرجة وكما في الجدول ادناه.

جدول (1) مقياس الدراسة الحالية --- من أعداد الباحث

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
1	القيادة التمكينية	تعزيز معنى العمل	3	(Ahearne et al. 2005)
		تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات	3	
		الثقة في الاداء العالي	3	
		توفير الاستقلالية من البيروقراطية	3	
2	الفضيلة التنظيمية	التعاطف	3	(Natashe,2018)
		التفاؤل	3	
		الثقة	3	
		التسامح	3	
		النزاهة	3	
3	الازدهار الوظيفي	بعد التعلم بعد الحيوية	5	(Muschalla et al ., 2010)

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للبحث

تناول المبحث الاتي اطاراً مفاهيمي للقيادة التمكينية والفضيلة التنظيمية والازدهار الوظيفي من حيث المفهوم والاهمية والابعاد.

1 . مفهوم القيادة التمكينية

اولاً : نشأة ومفهوم القيادة التمكينية:

الاصل اللغوي لمفهوم التمكين يعني مكن (تمكيناً) أي جعل من الشيء له مقدرة وسلطاناً، امكن لفلاناً أي يسر له ما فعل وسهل له ، وفي معجم المعاني لمصطلحات القاموس العربي يشير الى ان التمكين عبارة عن فعل بالأذن او التفويض أي اعطاء السلطة القانونية لفرد ما وقد ازداد الاهتمام به خلال مرحلة خلال القرن العشرين باعتباره احد ابعاد الفلسفة الادارية الحديثة من خلال تعزيز القدرات لدى العاملين في اطار الوضوح والشفافية وصولاً الى تحقيق الرفاهية



الاجتماعية العامة والاقتصادية منها التي يجب للمنظمات تحقيقها (الفتلاوي & بناي، 2019: 8)

يمكن تعريف التمكين على أنه وجود صوت للفرد في العمل، مثل القيادة التشاركية، فإن التمكين هو أيضاً سمة مميزة لما يمكن تسميته بالديمقراطية التنظيمية عندما تتاح للأفراد فرص للتعبير عن آرائهم في العمل فإنهم يشعرون أن بإمكانهم إحداث فرق في بيئة عملهم، وقد يظهر التمكين في الهياكل المسطحة حيث يمتلك المديرون نطاقات واسعة من السيطرة تتجنب الكثير من اتخاذ القرارات المركزية والطبقات، توفر المنظمات التمكينية فرصاً للتعبير عن مخاوفها. إنها تمكن الموظفين من التحكم في منتج العمل وبيئة العمل من خلال الاستقلال الوظيفي أو الإدارة الذاتية لفرق العمل. وتقوم المنظمات الممكنة بتطوير أنظمة أعمالهم مثل مشاركة الأرباح أو ملكية الموظف التي تساعد الموظفين على الشعور كما لو كان لديهم مصلحة في نجاح المؤسسة (Spreitzer., 2007:1084).

لقد أضاف (Marcel.,2020:8) ان القيادة التمكينية هي عبارة عن مجموعة من سلوكيات القيادة والسمات التي تتضمن التعبير عن الثقة في المرؤوسين، وتوفير المشاركة في صنع القرار، وتوفير الاستقلالية عن طريق إزالة القيود البيروقراطية والعوائق الأخرى للأداء، وكذلك وضع أهداف ملهمة أو هادفة، اذ ان القيادة التمكينية تسلي الضوء بشكل خاص على التنبؤ على تحقيق الإبداع في العمل من خلال السلوك الاستكشافي.

إن القيادة التمكينية هي سلوك القائد يستخدمه لتحفيز التوجيه الذاتي للفريق من خلال مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى منح الفريق استقلالية في العمل وتشجيع وتدريب الفريق على استخدام هذا الاستقلالية، هو توافق قوي مع أسباب تنظيم العمل القائم على الفريق الذي يعترف بإمكانية زيادة التعاون في الفرق التي تدار بشكل تلقائي وتلقائي و الموجه ذاتياً بدلاً من العمل الموجه من القائد (Guiyao et al.,2020:551).

ان التمكين الهيكلي ضمن نطاق الاعمال يكون في شكل معلومات وموارد ودعم وفرص تخدم عمل المنظمة والافراد العاملين فيها، وهو آلية محتملة يمكن من خلالها للقيادة أن يخلقوا ظروف عمل تمكينية لمرؤوسيه، اذ يُعتقد أن تمكين ظروف العمل يؤدي إلى الشعور بالتمكين (حالة من التمكين النفسي)، مما يعزز تصورات الافراد العاملين عن القدرة على التأثير على أدوار الاعمال التي يؤديونها ونتائجها وبالتالي يكونون اكثر ثقة للتعبير عن التزاماتهم المتبادلة لمنظماتهم (Crowson, el at ,2018:3).

من الناحية المفهومية اشار (Prewett el at ,2018:3) الى ان القيادة التمكينية هي مفهوم واسع يتضمن المشاركة في صنع القرارات، وهي بذلك تسمح للمرؤوسين تولي مسؤولية أي



جزء من اجزاء عملهم ، لا بد من الاشارة هنا ان القيادة التمكينية لا تركز على مستويات أو أنواع وظائف معينة ولا تحدد مشاركة المجموعات مقابل الأفراد، بل تتضمن تدابير وسلوكيات تساهم في تعزيز العمل ومعناه والمشاركة في صنع القرارات واطهار الثقة في عمل الموظفين .
في حين اشار (Kluemper et al.,2020:3) ان القيادة التمكينية هو المكان الذي يشجع فيه القائد مرؤوسيه على اتخاذ القرارات المستقلة ويفوضهم السلطة ويشاركهم المعلومات ، كل ذلك ينتج عنه نتائج إيجابية كبيرة على مستوى الفريق والمستوى الفردي بما في ذلك أداء المهام وسلوكيات المواطنة والإبداع خصوصا عندما يقوم القادة بتمكين الفرق في العمل ، فإنه يمنح هذه الفرق مزيداً من التحكم في نجاح وفشل أهداف الشركة والمجموعة والأهداف الفردية المهمة لهؤلاء القادة.

ويرى اخرون يجب على المنظمات العاملة ان توفر الامكانيات والبيئات المناسبة في مكانها بالعمل التي تساعد على التواصل بين الموظفين والمشرفين عليهم ، وزيادة تعزيز الثقة في المشرف الخاص بالمرؤوسين ، مما سيعزز بشكل غير مباشر من تمكين القيادة والتي تبدي واضحة من خلال التلاؤم الشديد بين القائد ومرؤوسيه (Diaz et al ., 2020:16) .
اما الباحثة فترى بان القيادة التمكينية هو نمط من انماط القيادة يهدف الى تحويل المرؤوسين على قيادة انفسهم على تعزيز الثقة لديهم ودعم الاستقلالية واطهار الثقة في اداءهم .

ثانياً : اهمية القيادة التمكينية :

نال موضوع القيادة التمكينية الاهتمام البحثي للمنظمات في حقل السلوك التنظيمي خلال السنوات القليلة التي مضت من خلال الزامهم فهم موضوع التمكين وأهميته بالقيادة واساسياته الضرورية بشكل عام من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرارات وتعزيز معنى العمل والتخلي من القيود البيروقراطية من خلال تحفيز وتوجيه مجموعة من الأشخاص للعمل المشترك نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Laurie,2010:215).

يؤكد الباحثان (Chihyung & Lim (2021:2) ان الاهتمام البحثي هذا يتوافق مع التطور المستقبلي التي شهدته منظمات الاعمال بشكل عام، وما شهدته بيئة الاعمال وممارساتها بشكل خاص، وفقاً لذلك ، لا غنى عن دور القيادة التمكينية في إلهام الإدارة الذاتية للمرؤوسين ومشاركة السلطات ، وتعزيز ثقة لدى المرؤوسين ، ويجب على القادة تطوير هذه القدرات بنشاط لصالح شركاتهم، وقد تم تحديد شعور الموظفين بالتمكين على أنه ضروري لأولئك المسؤولين عن تقديم الكفاءات في العمل ، اذ يمكّن هذا التمكين الموظفين من الاعتقاد بأن لديهم المرونة والكفاءة لتنفيذ مهام هادفة ومهمة .

وأضاف (Bäcklander,2019:2) ان القيادة التمكينية وفق نظرية هي القيادة التي تعمل على تحقيق الاستقرار بين كلاً من القيادة الريادية والقيادة التنفيذية ضمن مجالات ريادة



الأعمال والتي تعمل على إنشاء هياكل مشتركة وعمليات تساهم بفعالية في إنشاء نظام يتأقلم مع المنظمة الجديدة.

أشار (Córcoles et al., 2021:2) إلى ان أهمية القيادة التمكينية هي ناتجة عن عدة مجموعات من سلوكيات القادة الموجهة نحو زيادة إمكانيات الفريق للإدارة الذاتية ، على وجه التحديد ، تتميز القيادة التمكينية بالنسبة لفرق العمل الموجودين في المنظمات بما يلي :

- القيادة الرائدة بمجال اعمالها .
- تشجيع الأشخاص العاملين على مشاركتهم الفعالة لعمليات صنع القرارات.
- مساعدتهم على أن يكونوا أكثر استقلالية وذاتية الإدارة .
- إعلامهم بمعلومات الشركة ذات الصلة.
- إظهار الاهتمام بهم من اجل تحقيق رفاهيتهم.

في السياق ذاته ذكر (الدعمي، 2020: 25) أهمية القيادة التمكينية في منظمات الاعمال باعتبارها من المواضيع الواقعية التي تسعى الى ان تواكب التطورات التي حصلت حديثاً كونها تستند على مرتكزات اساسية خاصة في مجال الابتكار والتكيف .

استنادا لما تقدم، أشار (Awan et al., 2014:3) أن القيادة التمكينية ت تمتع الموظفون قدرات مستقلة على اتخاذ القرار ويعملون كشركاء في عملهم في المنظمات من خلال منحهم فرض اتخاذ القرار أو الموافقة على القرارات في أيدي الموظفين والممثل بإعطاء السلطة الرسمية للموظفين أو تفويض السلطة القانونية لهم لتكليفهم وتفويضهم في أداء مهامهم .

ثالثاً : ابعاد القيادة التمكينية :

تم اختيار ابعاد القيادة التمكينية بالاعتماد على مقياس (Ahearne et al. 2005) والتي تحوي على أربعة من الابعاد وتم الإعتماد على المقياس هذا عن غيره من المقاييس لأنه يحتوي على درجة عالية من الصدق تبلغ (alpha Cronbach=0.90) في دراسة (Ahearne et al. 2005) وتم استخدامه في الدراسات السابقة من قبل (Humborstad, 2014:11) (Assen& Marcel, 2019) (Zhang & Bartol, 2010) (Othman et al., 2017:2) وهذه الدراسات أكدت ان الابعاد الأربعة بمحتواها تقع ضمن المدى المقبول وتدعم الفكرة بأن الابعاد ذات طابع متميز وتعكس لنا التركيبات العامة وتعد مؤشراً للقيادة التمكينية وهي كما ادناه :

(1) تعزيز معنى العمل: (Enhancing the meaningfulness of work)

اغلب المنظمات تسعى جاهدة على جعل الافراد يشعرون بقيمة في دورهم في العمل الذي يؤدونه وتوفير الرضا والتحفيز لديهم ، والذي بدوره يمنح إحساساً بالمعنى النفسي ويزيد الطاقة العاطفية ويزيد ايضاً من التحفيز على المشاركة في العمل (Ligui et al., 2021: 2) ، وقد



حدد (Al Hassan,2017:2) بأن تعزيز جدوى العمل يتحد من خلال سلوكيات القائد التي تغرس عمل الموظفين مع الغرض وتعطي معنى لمساهماتهم ، وبالتالي زيادة شعور الموظفين بالقيمة وتحفيزهم.

كما وصف الباحثون (Aryee el at., 2019:3724) تعزيز معنى العمل بوصفها يوفر إرشادات للقادة فيما يتعلق بتوزيع وممارسة سلطتهم، وتزويدهم بالموارد بما في ذلك الدعم لأداء مسؤولياتهم، من خلال مساهمتهم في فهم أهمية العمل الفعال الشامل للمؤسسة أو الشركة. وفي نفس السياق أشار (Mukhopadhyay& Jada 2018:4) الى ان أهمية تعزيز معنى العمل من خلال تفاعل القائد مع المرؤوسين مما يضع الأساس لتقوية سلوك القيادة، وبالتالي يمارس دوراً مهماً في عملة مما يؤدي الى فهم كيفية تناسب الوظيفة التي يمارسها الفرد تجاه الصورة المبينة في ذهنه، وهو أمر بالغ الأهمية للقائد التمكيني من اجل بناء علاقات قوية وتعزيز التفاعل الوثيق مع المرؤوسين وخصوصاً بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من القبول ليكونوا اكثر بالغ الدقة والمتابعة لإشباع احتياجات المرؤوسين.

اما (الروبي واخرون ، 2017: 221) فيرى بأنه يتم تعزيز معنى العمل من خلال ادراك القائد لمرؤوسيه لمعنى العمل الذي يؤدونه والتي تتضمن تحديد الفعالية الشاملة للمنظمة واثرها في عملهم ، ووضوح تناسب وظائفهم تجاه الصورة الكلية للمنظمات التي يعملون فيها .

2) تعزيز المشاركة في صنع القرار **Fostering participation in decision-making**

أوضح (Mudall al el at.,2017:8) ان واحدة من اهم العوامل التي لها تأثيراً واضحاً على منظمات الأعمال هي تعزيز مشاركة القرارات مع الموظفين اي فرض اتخاذ القرار أو الموافقة على القرارات من خلال تمتع الموظفون بقدرات مستقلة على اتخاذ القرار وهنا سلوكيات القائد هي التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم.

وبغض النظر عما إذا كان الرأي دقيقاً، فإن أن فرصة الموظفين للمشاركة في تعزيز عملية صنع القرارات تعزز شعورهم بالتمكين ، والذي بدوره يشجعهم على الانخراط في العمل وبالتالي يمكن أن تؤثر في كيفية تفاعلهم مع المنظمة ،كل هذا يؤدي الى منح الموظفين المزيد من المدخلات في عملية صنع القرار ، وتعزز إحساسهم بالسيطرة (الاستقلالية) في الوظيفة، هذا وقد يعزز إحساسهم بالكفاءة الذاتية وتقدير المصير (Somech&. Bogler,2005:442) وبشكل أن الأشخاص العاملين بمنظمتهم عام يفخرون بانتمائهم إليها خصوصاً في تعزيز فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار واحساسهم بالتمكين، اذ إن مشاركة الموظف في صنع القرار تمكن



الموظفين من الشعور بالوعي بالمساهمة في الأداء التنظيمي ، وتزيد من الحافز الذي يؤدي إلى فعاليتهم ومشاركتهم لتحقيق الأهداف العامة المنظمة وبالتالي تعد مشاركة الموظف في ممارسات صنع القرار أمرًا حيويًا كون المنظمات تواجه مهامًا تنافسية جديدة التي تتطلب مستويات أداء أعلى (Adekanmbi & Ukpere,2021:397).

أشار (Nwosu et al.,2011:.,2020:74) إلى ان مشاركة الموظف في صنع القرار لها تأثير كبير على إنتاجية الموظفين والتزامهم وموقفهم تجاه العمل، وعليه يجب أن يُنظر إلى مشاركة الموظف في صنع القرار على أنها أداة لا مفر منها في أي منظمة لزيادة أهمية وفوائد مشاركة الموظفين في صنع القرار، ومن الواضح أن جميع المستجيبين تقريبًا يعتقدون أن مشاركة الموظف لها تأثير إيجابي على كفاءة العمال وكفاءتهم وإنتاجيتهم، وبالتالي فإن تمكين القائد للموظفين بالمشاركة في صنع القرار سوف تحفزهم على أن يكونوا أكثر فعالية وكفاءة وإنتاجية المؤسسات.

(3) التعبير عن الثقة في الأداء العالي (Expressing in high performance):

اشار (Mudallal et al.,2017: 2) ان التعبير عن الثقة في الأداء العالي تظهر من خلال سلوكيات القائد والتي يعبر من خلالها عن قدرات الموظفين لتحقيق توقعات الأداء العالي والتي تعترف بإنجازات الموظفين، ، ويوضح (Joseph et al.,2021:61) إن نوع القيادة له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظف في المهام المنجزة من قبله اذ يجب أن يكون تأثير القوة داخل القادة حيث يجب أن يكون لهم تأثير على الموظفين من أجل تحفيزهم والقيام بما هو متوقع خصوصا عندما يعبر عن ثقته في قدرة الموظفين على الأداء على مستوى عالٍ، وهذا يأتي بشكل طبيعي عندما يحترم الأفراد تجاه القيادة ، وبالتالي لا بد من الإشارة هنا انه يجب أن يكون للقيادة تأثير فعال على أداء الموظفين لأنهم مؤثرون على تحفيز الموظفين ورضاهم وتحسين قدراتهم حتى عندما يرتكبون الأخطاء من خلال اعتقاد القادة بالتعامل الافراد العاملين بالتعامل مع المهام الصعبة وبالتالي نه عندما يعامل الموظفون بذكاء وموثوق ، سيزيد الموظفون في الإنتاجية العالية وتصنيف الموظفين المرتفع (Hwang, et al. ,2015:3) .

(4) توفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية (Providing autonomy from bureaucratic constraint):

إن مصطلح الاستقلالية هو كلمة يونانية في الأصل وتعني الحكم الذاتي، ويعرف بمعجم المصطلحات للعلوم الإدارية على لاستقلالية على أنها الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة ، وسلطة تقديرية للفرد في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي



يجب استخدامها في الاعمال التي يؤدونها ، وبالتالي فانه عندما يعملون للمهام في ظروف استقلالية عالية ، فإنهم يتمتعون بمزيد من الحرية لاتخاذ قرار بشأن كيفية أداء المهمة بطريقتهم الخاصة من خلال إبقاء القواعد واللوائح بسيطة (Foss &freedom,2016:3).

أن استقلالية مكان العمل تؤثر على إبداع الموظف اذ تشجع الاستقلالية عن القيود البيروقراطية على استكشاف أفكار الموظفين وعملية صنع القرار فيما يتعلق بأداء مهامهم وبالتالي قد يكون لاستقلالية مكان العمل درجات مختلفة من التأثير على فاعلية الموظفين وكفاءتهم فيما يتعلق بإدائهم للأعمال من خلال إبقاء القواعد واللوائح بسيطة (Sahoo &Pattnaik,2020:2).

وفقاً لما تقدم، من ذكر مناقشات لأبعاد القيادة التمكينية ترى الباحثة إن القيادة التمكينية تعد من الامور الهامة في عملية بناء الصفات الإيجابية والمتميزة للمنظمات بواسطة تعزيز بُعد الجدى وتعزيز المشاركة في صنع القرار ، والتعبير عن الثقة في الأداء العالي ، وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية ان التعامل مع المهام الصعبة في العمل . أن تعزيز الفهم في كيفية تتناسق الوظائف مع الصورة الكلية للمنظمة يمكن أن تؤدي إلى الاخذ بنظر الاعتبار باستشارات الافراد العاملين بشأن القرارات الاستراتيجية مما يجعل الأمر أكثر فاعلية بالنسبة لي لأداء عملي من خلال إبقاء القواعد واللوائح بسيطة.

2- الفضيلة التنظيمية

اولاً:نشأة ومفهوم الفضيلة التنظيمية:

ضمن نهج الإدارة الحديث ، ترغب جميع المنظمات في العمل مع الأفراد الذين تكيفوا مع بيئة العمل ، ويركزون على حل المشكلات ، ويتماشون مع أهداف المنظمة ، وسوف يحققونها دون تحفيز خارجي. ومع ذلك ، يجب أن يتمتع الموظفون الذين يمكنهم تلبية هذا النوع من التوقعات بميزة "الفضيلة"، يأتي أصل الفضيلة من كلمة "Virtus" التي تعني "القوة أو" الفضيلة "باللاتينية. في العصور القديمة ، عرّف أفلاطون وأرسطو الفضيلة على أنها الرغبات والأفعال التي جلبت الفوائد الشخصية والاجتماعية (Bright et al., 2006:3).

الفضيلة هي تأثير معزز يسمح للموظفين بأن يكونوا أكثر ارتباطاً بأدوارهم وأن يطوروا من سلوكياتهم الخارجية كونها ترتبط بالحفاظ على القيم الأخلاقية وترك إرث جيد للأجيال القادمة



من خلال تطبيق هذه القيم الفضيلة هي عرض محدد لنوع خاص من الشخصية الفاضلة البشرية أو التنظيمية (Shahid & Muchiri, 2019:21)

غالبًا ما يتم ذكر مفهوم الفضيلة مع مفاهيم كالثقة والنعمة والاحترام والصدق والتسامح، تشمل الفضيلة التنظيمية الإجراءات الجماعية للأفراد التي تسمح بتعميم والحفاظ على السلوك الفاضل والسمات أو العمليات الثقافية، وستزداد الفضيلة عندما يتم تشجيع الموظفين أو دعمهم ، وستدعم زيادة الفضيلة في المنظمات زيادة الإنجاز والنجاح، هناك ثلاثة مصطلحات رئيسية في مفهوم الفضيلة التنظيمية هما: التأثير البشري ، الخير الأخلاقي ، والتحسين الاجتماعي، عندما تزيد منظمة ما من مزاياها سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي بمساعدة مديرها أو موظفيها ، سيزداد نجاح هذه المنظمة وجودتها وسيترتب على ذلك مناخ تنظيمي صحي(364: Dilekci& Nartgun, 2016).

يعد مصطلح الفضيلة التنظيمية هو مصطلح أنشأه الباحث (Cameron et al., 2004) (Michigan Business School) والتي كانت بدايات الاشارة الى المصطلح في عام (2003) للتأكيد على العناصر الإيجابية في المنظمة التي تستخدم لتحسين الأداء وتحقيق التميز الأخلاقي. وفقًا لما ذكره الباحث فان الفضيلة تكون مرتبطة بما يطمح إليه الأفراد والمنظمات عندما يكونون في أفضل حالاتهم (Cameron et al., 2004:767).

ويرى (Yang,2018:233) ان الفضيلة التنظيمية تتضمن أفعال الأفراد ، والأنشطة الجماعية ، والسمات الثقافية ، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة الفضيلة في المنظمة من خلال السلوك المتسامي والراقي لأعضاء المنظمة.

كذلك أشار (Meyer,2018: 261) يمكن فهم الفضيلة التنظيمية على أنها، الوسط لتنظيمي الذي يتم فيه مزج السمات الأساسية مثل التسامح والرحمة والنزاهة والتفائل والثقة على المستوى المجتمعي الشخصي والتنظيمي ،كونها تعتبر المصدر الاساسي لتحقيق الازدهار الفردي والتنظيمي ، لذلك فإن إدراك الموظفين لفضيلة داخل المنظمة يدفعهم إلى إظهار سلوكيات إيجابية بهدف تحقيق الزيادة الواضحة في استقرار عمل المنظمات اثناء التنافس في بيئة اعمال تمتاز بالحركية المستمرة في عواملها.

ومن وجهة نظر الدراسة هي مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية في مكان العمل والتي هي السلوك الإيثاري والكرم الذي يظهره أعضاء المنظمة، يتم عرضه في تصرفات السلوك الفردي والجماعي للمنظمة، تتميز الفضيلة بالصلاح الأخلاقي والتأثير البشري والتحسين



الاجتماعي التي تحكم بالمبادئ والمعايير والقيم الأخلاقية لغرض تحقيق أفضل السمات المميزة للموارد البشرية ، وتعزز الأداء والتحفيز بشكل إيجابي ، والاحساس باحترام الذات والاستقلالية .

ثانياً: أهمية الفضيلة التنظيمية لدى الافراد العاملين :

- تأتي أهمية الفضيلة التنظيمية لدى الافراد العاملين من خلال عدة عوامل منها
- أ- إنهم يشعرون بأداء عمل هادف ، وبالتالي يجلبون أنفسهم بالكامل (جسدياً ، وعقلياً ، وعاطفياً وروحياً) إلى المنظمة .
 - ب- يفترضون العمل كمهمة أكثر من كونه "وظيفة" ، مما يجعلهم بدورهم أكثر ارتباطاً لمنظماتهم وأكثر التزاماً بتحسين الأداء التنظيمي وأكثر عرضة للاعتماد (Rego & Ribeiro 2009:3).

وأضاف (Meyer,2018:261). يمكن أن تكون الفضيلة التنظيمية مصدر مهم ونجاح للمنظمات الاعمال بشكل اكثر مرونة ودائم ، ويتم ذلك من خلال تحفيز الآخرين على التصرف حتى يصبحوا فاضلين ومستقرين من خلال تعزيز الثقة بالنفس وتعظيم السلوكيات الإيجابية أيضاً ، وبشكل عام ، تأتي أهمية الفضيلة في العمل من خلال

1. خلق بيئة تحمي احترام الذات
2. وتعزز رأس المال البشري
3. وتحسن الرفاهية

أما (Bright et al., 2006, : 252) يرى تنقسم الفضيلة التنظيمية إلى الفضيلة في المنظمات والفضيلة من خلال المنظمات ، حيث تتعلق الفضيلة في المنظمات بسلوك الأفراد في البيئات التنظيمية التي تساعد الناس على الازدهار كأفراد عاملين في المنظمات ، بينما تتعلق الفضيلة من خلال المنظمات بـ "العناصر التمكينية في المنظمات التي تعزز الفضيلة وتديمها

ثالثاً : الأبعاد الخاصة بالفضيلة التنظيمية:

تعددت وجهات النظر للباحثين والمفكرين حول ابعاد الفضيلة التنظيمية لدى الافراد العاملين وعليه تم اختيار الابعاد بناء على مقياس (Cameron et al., 2004:12) وتحتوي على خمسة من الابعاد وتم الإعتماد على المقياس كونه يحتوي على درجة عالية من الصدق تبلغ (alpha Cronbach=0.92) في دراسة (Cameron et al., 2004) وتم استخدامه في الدراسات السابقة من قبل (Natashe,2018) وهو ايضاً تم تطبيقه في بيئات عمل مختلفة اضافة الى ذلك



يحتوي على المتغيرات السلوكية هامة التي من الممكن ان تحدث اثار كبيرة في مكان العمل
مسوف يتم توضيحها وهي :

1- التفاؤل (Optimism)

يعد التفاؤل من متغيرات السلوك التنظيمي الإيجابي الذي شهد مؤخرًا تجدد الاهتمام داخل المجتمع الأكاديمي، وبالنظر لأن المؤسسات تكافح في مواجهة بيئة اقتصادية متقلبة لتظل قادرة على المنافسة بقوة ، قد يكون تفاؤل الموظفين هو ما يحتاجون إليه للبقاء في العمل. نظرًا لأن التفاؤل يتمتع بجودة الاستدامة حتى في أسوأ الأوقات ، فإن جوهره في المؤسسات مطلوب الآن أكثر من أي وقت مضى، يشير التفاؤل التنظيمي إلى السياق التنظيمي الذي يؤمن به الأعضاء بشكل جماعي و يعكس التفاؤل أيضًا إحساسًا عميقًا بالهدف من قبل المنظمة وأعضائها الذي يوجه أفعالهم حتى في الشدائد (Hur et al., 2017: 8) ، في حين اوضح (Slattengren, 2020: 228) التفاؤل على انه على أنه إحساس بالهدف والالتزام بهدف أكبر أو مصلحة مجتمعية. و يُعرّف (Scheier & Carver, 1993: 3) التفاؤل بأنه الميل إلى توقع نتائج إيجابية دائمًا (في السياق ذاته نكر (Benton et al., 2020: 6) بان التفاؤل يجعل الأفراد أكثر ايجابية في العمل ويؤثرن بشكل إيجابي على العلاقات مع الآخرين لأنه يضعون الثقة في المستقبل. ولخص (Norman et al ., 2007:) ان الموظفين الأكثر تفاؤلاً وفاعلية وقدرة على الصمود قد يكونون أكثر عرضة للتغلب على مواجهة الصعوبات في ظل البيئة الديناميكية تتسم بالتغيرات والتي تواجه معظم المنظمات اليوم أكثر من منافسيهم وفي ظل الرأس المال النفسي المنخفض ."

2- التعاطف (Compassion):

التعاطف كشعور بالاهتمام المتزايد بين أعضاء المنظمة، اذ أن أعضاء المنظمة مهتمون حقًا بتحقيق الرفاهية لدى الآخرين وتوفير الامن والوقاية الصحية لديهم وبشكل متكرر (Watanabe et al ., 2020: 161).

واشار (Jaber et al ., 2021: 4) ان التعاطف التنظيمي يكون ذات صلة واضحة بمجال السياق التنظيمي ويشعر فيه الموظفون بالقلق إزاء بعضهم البعض خصوصا أولئك الذين يعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة ، سواء كانت نفسية أو اجتماعية، وحيث تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين الموظفين وذلك من خلال تقديم المساعدة لجميع الأفراد العاملين الذين قد يكونون تحت مستوى الأداء المطلوب اذ أن أعمال التعاطف والقلق عادة ما تكون شائعة بين أعضاء



المنظمة وبالتالي لابد من التعاطف بين الافراد العاملين في المنظم ان كونه يدل على أن الناس يهتمون ببعضهم البعض (Watanabe et al, 2017: 5) ويرى (Samer el at,2020:21) بان التعاطف التنظيمي يعني أن الموظفين يهتمون ببعضهم البعض وأن أفعال الكرم والاحسان واليقظة والتي من المفروض ان تكون شائعة في هذه المنظمة، وبالتالي يمكن لهذه الأفعال ان تحسن العلاقات الإنسانية بين الافراد العاملين، والسلوك الجيد يؤدي الى المزيد من الترابط بين اعضاء المنظمة.

3- النزاهة (integrity):

يمكن النظر الى النزاهة على أنها أحد مكونات التي تتعلق بالفضيلة التنظيمية وهي تتضمن كمفهوم المعتقدات الإيجابية للموظفين حول شفافية السياسات والإجراءات في العمل كونها تتسم بالصدق والجدارة بالثقة هي السمات المميزة الموجودة داخل المنظمة (et al,2020: 34) (Bataineh).

من حيث المعنى التنظيمي ، تم استخدام مفهوم العدالة لأول مرة في عام (1987) من قبل (Jerald Greenberg) ضمن أدبياته المطروحة حول السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي والتي تلعب دوراً رئيسياً بتحقيق النزاهة في العمل ، كونه يعبر عن شعور الأعضاء وإحساسهم بالملاءمة الأخلاقية لكيفية معاملتهم مع الآخرين بمصادقية وشفافية و بالصورة الجدية بحيث يمكن وصف هذه المنظمة بأنها فاضلة ومشرقة والتي تسمح للأشخاص بالعمل معاً بشكل فعال (Cropanzano et al., 2007: 34).

أشار (Stamenkovic et al., 2018:427) إلى ان النزاهة في العمل تعبر عن الادارة الأنشطة التي تشكل المناخ الملائم للعمل في المنظمة ، بحيث انه بالإمكان التحكم في الدوافع السلوكية في عملية العمل والالتزام تجاه المنظمة. وعبر (Tolukan & Akyel., 2019:181) عن النزاهة بانها التصور الإيجابي للموظفين بشأن قرارات وممارسات المديرين حول المنظمة والموظفين.

4- التسامح (forgiveness) :

يرى (Khasawneh et al., 2020:12) بأن التسامح التنظيمي يعني أن الموظفين الذين يرتكبون أخطاء ير مقصودة اطلاقاً في عملهم يُغفر لهم بسرعة ويُستغلون هذه الاخطاء ويتقبلونها كفرص للتعلم، يرتبط فعل التسامح في مكان العمل بعدة نتائج مثل تقليل التوتر ، وتحسين الصحة العقلية ، والمزيد من الاستقرار الحركي ، والإبداع ، والتكيف الاجتماعي ،



والتمكين النفسي، والسعادة في العمل. ويؤيده في ذلك (Watanabe., 2017: 5) إذ يشير إلى التسامح مع الأخطاء التي تحصل في جوانب العمل هي فرص للتعلم خلال محاولة الأداء والاعتراف حيث تتم هنا عملية التسامح مع الأخطاء بصورة واضحة وغير معقدة من أجل التعلم كونها خيار شائع في استبدال السلبية بالإيجابية ، وغالبًا ما يؤدي إلى نتائج جماعية في العمل كارتفاع الروح المعنوية والرضا والتعلم.

في حين اشار (Campbell., 2017: 3) الى التسامح هو الرغبة في تقديم التنازلات عن الحقوق التي تخص الاستياء والحكم السلبي والسلوك اللامبالي تجاه أولئك الأشخاص الذين يؤذوننا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههم.

5- الثقة (Trust) :

غالبًا ما يتم تعريف الثقة على أنها حالة نفسية تشتمل على نية قبول الضعف بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك الآخر (Renata et al.,2021:4) أما بالنسبة لـ (Naseem & Faiz., 2021:37) ، فقد أوضح أن توفر عنصر الثقة في عمل المنظمات يحدث من خلال سلسلة من التوقعات الإيجابية للأفراد حول كفاءتهم وموثوقيتهم كأعضاء فاعلين في عمل المنظمة.

كما وصف (Hasan& Karwan., 2021:31) الثقة التنظيمية هي عامل رئيسي في تنسيق جهود المديرين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية والتي تحتوي على توفر عنصر حسن النية والجدارة في العمل.

وفي السياق ذاته أشار (Gaczek, et al., 2018: 462) أن الثقة التنظيمية تعد ظاهرة تتشكل من خلال التفاعلات الأولية من خلال اعتقاد الأشخاص العاملين بأن الأفراد الآخرين يقومون بأداء أعمالهم وجهودهم بشكل متقاني متناسق مع الالتزامات الظاهرة منها والضمنية على أساس حسن النية في العمل .

بعد عرض هذه الأبعاد الخمسة من الفضيلة التنظيمية يتضح ان منظمات الاعمال تدعم وتفق وراء اعمال الاشخاص العاملين لديها من خلال زرع التفاؤل في نفوسهم والتعامل معهم بثقة عالية والنظر إليهم بمزيد من التعاطف والتعامل على أساس التسامح. في حالة حدوث أخطاء ، كل هذا من شأنه أن يدعم ويعزز دوافع التفوق في عمل المنظمات وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين.



3- الازدهار الوظيفي

اولاً: مفهوم وأهمية الازدهار الوظيفي

يساهم الازدهار الوظيفي في حيوية الأفراد ونموهم الشخصي والمهني ورضاهم عن الحياة كونه يحقق حالة من الأداء الإيجابي في أقصى مدى له من الناحية العقلية والجسدية والاجتماعية (Wagner et al., 2021:3).

ويرى (Long Huo & Jiang, 202: 1) ان الازدهار في العمل عبارة عن نظرية تتضمن مزيجاً من التعلم والحيوية والتي يمكن أن تؤدي بشكل مباشر إلى رضا الموظفين عن حياتهم المهنية ووظائفهم .

يعكس الازدهار في العمل الخبرة الكاملة للموظفين في العمل, ومدى اهتمامهم الواضح للعمل على وجه التحديد يعتبر النجاح التنظيمي بمثابة التجربة الذاتية المرغوبة من قبل الافراد تكون قابلة للتعديل ذاتياً (Spreitzer et al., 2005: 537).

كذلك أشار (Gretchen et al., 2005, p. 545) نظراً لأن الازدهار في مستويات العمل ليس متحقق بشكل دائم، وبالتالي يمكن للناس تقييم مستوى ازدهارهم في العمل والتكيف بشكل ذاتي من خلال عن البحث عن السلوكيات والظروف التي تعزز في تحقيق المزيد من الازدهار الوظيفي .

وفي مجال الأبحاث المختصة بمجال العلوم الادارية يشير الازدهار في العمل إلى خبرة الموظفين في التعلم والحيوية أثناء العمل، كما أضاف (Hyde et al., 2021:2) إلى أن الازدهار في العمل يفيد أداء الموظف في الالتزام العاطفي ، وإتقان مهامه في العمل من خلال التكيف الوظيفي ، ومساعدة السلوك والابتكار في الوظيفة . وبالتالي فإنه يحقق الحماية للموظف من الارهاق الوظيفي .

ان توفير موارد العمل لها دور كبير في تحقيق مستوى الازدهار في العمل كالحالة النفسية التي يشعر فيها الموظفون بالحيوية والتعلم في العمل والتي بدورها تعزز النتائج المهنية الإيجابية التي تقدم في العمل من قبل الموظفين وتماشياً مع هذا المفهوم ، يتوقع البحث الحالي أن التقاضي في العمل من خلال الاصرار على اداء المهام الصعبة وتعزيز الفضيحة التنظيمية المتمثلة بالتعامل معهم بثقة عالية والنظر إليهم بمزيد من التعاطف والتعامل على أساس التسامح يؤدي الى تحقيق الازدهار الوظيفي من خلال توفر عنصري التعلم والحيوية في العمل ، مما يحدد لاحقاً مدى تمتع الافراد العاملين بالقيم والتوقعات التي تحصل وتتسجم برؤية المنظمة وبالالتزام الشديد لتعزيز اواصر وعلاقات التراحم والترابط بينهم وبين المنظمة (Meng-Long, 2021: 175).



ثانياً : الابعاد الأساسية للازدهار الوظيفي :

اتفق معظم الباحثين والكتاب على ان هنالك بعدين أساسيين للازدهار الوظيفي ومنهم (Garnett et al. 2012) (Muschalla et al ., 2010) (Jiang .,2017) وعليه تم اختيار الابعاد بناء على مقياس الذي قدمه (Muschalla et al ., 2010) وتم اعتمادها لشموليتها للموضوع قيد الدراسة وهي كالآتي :

1- بعد التعلم (learning):

يشير (Abid & Ahmed, 2016:129) إلى أن الموظفين يعتنون ببعضهم البعض في مكان العمل لضمان أساليب العمل المناسبة ، وخصوصاً عندما يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض في مكان العمل فإنهم يتعلمون معرفة جديدة ويصقلون مهاراتهم من خلال هذه التفاعلات الإيجابية التي يتعلمها الموظفون من بعضهم البعض والتي تتحقق من خلال هذه من خلال التفاعلات الحذرة، اما (Jiang et al. 2020:2) فيرى بأن هذا البعد يشير إلى يتم تحقيق التعلم من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن تطبيقها على عمل الافراد العاملين في المنظمات والذي ينطوي في تحقيق الازدهار في العمل زيادة رغبة الموظفين وقدرتهم على الانخراط في سلوك تحمل المسؤولية. يشير جانب التعلم من الازدهار إلى القدرة على اكتساب وتطبيق معارف ومهارات جديدة من خلال الوظيفة التي يمارسها الافراد العاملين وهو عنصراً مهماً جداً لا بد من توافره لأن الازدهار يعني بشكله الضمني أن يبتكر الأفراد ويجربوا عدد من الممارسات الإبداعية والجديدة للظهور في مكان العمل. وبالتالي فإن التعلم بهذه الطريقة يعد الموظفين بشكل أفضل للتعامل مع الفشل لأن مثل هذه النكسات تصبح مؤطرة كجزء من عملية التعلم ، بدلاً من ان تعطي انعكاس سلبي لقدرة الفرد أو أدائه، وباختصار ، مما يوفر لديهم الإلهام اللازم يتم تجربة التعلم من خلال اكتساب مهارات جديدة والتعلم الذي يمكن تطبيقه على عمل الموظفين (Orlowski.,2018:49).

أضاف (Rhodes.,2019:70) إلى أنه يمكن تحقيق الحيوية عندما يتم تجربة التعلم من خلال اكتساب مهارات جديدة والعلم الذي يمكن تطبيقه على عمل الموظفين المكلفون بإداء مهامهم. إذ أشار أكثر من 80% من المشاركين إلى أنهم متعلمون مرثيون وعمليون ، وأشار المشاركون الباقون إلى أن تفضيلهم هو إعطاء مجموعة من التعليمات لاتباعها وممارستها بشكل مستقل.

2- بعد الحيوية:

تم تعريف الحيوية على أنها نصف المعادلة المزدهرة ، المستمدة من قدرة الأفراد في العمل على شعورهم بالطاقة المكتسبة من التعاون ، والاستقلال ، والعدالة المتصورة ، والثقة التي تم تطويرها في العمل ، فقد اشار يشير (Abid & Ahmed, 2016:128) الى ان الافراد دائماً



عندما يعملون بفعالية وكفاءة مع زملائهم الآخرين في مجموعة العمل الخاصة بهم حتى يحققوا الأهداف المشتركة ، لذلك فانهم على الاغلب قد يواجهوا مستويات مرتفعة من الحيوية وبالتالي تؤدي هذه العلاقات العمل الى تحقيق مستويات عالية من الجودة في العمل بين الأفراد والأداء الوظيفي الناجح والنتائج الإيجابية في العمل

في حين وصف (Kuvaas et al.,2016:4) الحيوية بأنها الطاقة التي تتحقق من خلال المساهمة في الأعمال.

تشمل الحيوية التصورات الإيجابية التي يتم تجربتها في الوظيفة والتي تؤثر على الأداء من خلال الطاقة المركزة والحيوية المتاحة للموظف ، لا يشعر الأفراد المزدهرون بأنهم منخرطون في عملهم فحسب ، بل تتطور لديهم مشاعر العاطفة والحماس ، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء (Ferrier.,2017: 21) ويتفق معه (Liu et al .,2021:5) اذ يوضح انه يتم تحفز زيادة الحيوية من اجل المشاركة النشطة للموظفين ، وبعد ذلك تشجيع السلوكيات المزدهرة في نطاق العمل ، ونظراً إلى الاستقلالية المناسبة التي توفرها المنظمة للموظفين فانهم يواجهون دافعاً ذهنياً مزدهراً بشكل كبير ، مما يزيد بشكل فعال من رغبتهم في العمل

لا تؤثر الحيوية على أداء الشخص الذي يمارسه بها فحسب ، بل إنها أيضاً تعد بمثابة العدوى القادرة في التأثير على عمل الآخرين وبالتالي فإن هذا التأثير له دور إيجابي على التعلم وخلق المعرفة داخل المنظمة وكونها المصدر الاساسي والجوهرى الذي يعزز نمو المنظمة واساس ازدهارها في ظل التحديات الكبيرة التي واجهتها المنظمات ، وبالتالي يمكن الاستفادة من سلوكيات الموظفين الإيجابية هذه من خلال وحدات العمل المتجهة نحو النجاح المستمر والاستدامة مما يؤدي بالنهاية إلى أن الشعور بالتعلم والحيوية في العمل سيكون ذا قيمة لكل من الموظفين الأفراد وكذلك المنظمة الأوسع (Nicholas.,2018: 50).

ومما سبق ترى الدراسة إن قدرة الازدهار على تعزيز الأداء المستدام من خلال الحيوية والتعلم تجعله علامة قابلة للتطبيق لتحديد المعلمين لاستكشاف تصوراتهم المختلفة في العمل



المبحث الثالث

الجانب التحليلي لفرضيات البحث

أولاً : التحليل الوصفي الاحصائي لابعاد ومتغيرات البحث: احد اهداف البحث هو التعرف على مستوى فقرات البحث وابعاده ومتغيراته الثلاث (القيادة التمكينية متغيرا مستقلا، الفضيلة التنظيمية متغيرا وسيطا، والازدهار الوظيفي متغيرا تابعاً). اذ سيتم التعرف على مستوى المتغيرات من خلال الوسط الحسابي والتعرف كذلك على مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي من خلال الانحراف المعياري، ونسبة الانحراف المعياري الى وسطها الحسابي من خلال معامل الاختلاف وهي كما مبينة في الجدول (3)

الجدول (3) يوضح التحليل الوصفي الاحصائي لابعاد ومتغيرات البحث

ترتيب الفقرات والابعاد	مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
القيادة التمكينية					
تعزير معنى العمل					
3	0.83	0.21	0.89	4.17	i1
2	0.84	0.23	0.95	4.19	i2
1	0.84	0.19	0.82	4.22	i3
1	0.84	0.21	0.89	4.19	على مستوى البعد
تحسين فرص المشاركة في صنع القرار					
2	0.84	0.23	0.95	4.19	i4
1	0.89	0.19	0.87	4.46	i5
3	0.76	0.27	1.04	3.81	i6
2	0.83	0.23	0.95	4.15	على مستوى البعد
الثقة في الاداء العالي					
2	0.75	0.26	0.99	3.77	i7
3	0.73	0.29	1.06	3.64	i8
1	0.76	0.27	1.04	3.81	i9
3	0.75	0.28	1.03	3.74	على مستوى البعد
توفير الاستقلالية من البيروقراطية					
1	0.77	0.27	1.06	3.87	i10
2	0.74	0.32	1.19	3.69	i11
3	0.72	0.27	0.97	3.59	i12
4	0.74	0.29	1.07	3.72	على مستوى البعد
	0.79	0.25	0.99	3.95	على مستوى المتغير
الفضيلة التنظيمية					
التعاطف					
1	0.77	0.23	0.90	3.87	i13



ترتيب الفقرات والابعاد	مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
2	0.76	0.25	0.97	3.80	i14
3	0.76	0.25	0.93	3.79	i15
5	0.76	0.24	0.93	3.82	على مستوى البعد
التفاضل					
2	0.79	0.22	0.85	3.93	i16
3	0.76	0.26	0.98	3.80	i17
1	0.80	0.21	0.85	4.02	i18
1	0.78	0.23	0.90	3.92	على مستوى البعد
الثقة					
1	0.79	0.21	0.85	3.96	i19
3	0.75	0.26	0.97	3.74	i20
2	0.76	0.25	0.95	3.81	i21
4	0.77	0.24	0.92	3.84	على مستوى البعد
التسامح					
3	0.74	0.27	1.00	3.69	i22
1	0.84	0.19	0.82	4.22	i23
2	0.76	0.27	1.04	3.81	i24
2	0.78	0.25	0.96	3.91	على مستوى البعد
النزاهة					
2	0.77	0.27	1.06	3.87	i25
3	0.74	0.32	1.19	3.69	i26
1	0.84	0.23	0.95	4.19	i27
3	0.78	0.27	1.07	3.91	على مستوى البعد
	0.78	0.25	0.95	3.88	على مستوى المتغير
الازدهار الوظيفي					
بعد التعلم					
2	0.83	0.20	0.84	4.16	i28
1	0.88	0.17	0.73	4.39	i29
2	0.83	0.20	0.84	4.16	i30
1	0.88	0.17	0.73	4.39	i31
3	0.63	0.39	1.22	3.16	i32
2	0.81	0.22	0.87	4.05	على مستوى البعد
بعد الحيوية					
2	0.82	0.21	0.87	4.12	i33
1	0.84	0.20	0.82	4.18	i34
5	0.79	0.22	0.86	3.96	i35
3	0.82	0.22	0.89	4.09	i36
4	0.80	0.24	0.97	4.01	i37
1	0.81	0.22	0.88	4.07	على مستوى البعد
	0.812	0.221	0.876	4.061	على مستوى المتغير



من خلال جدول (3) تبين الآتي:

1. **الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل القيادة التمكينية** : تكونت القيادة التمكينية من أربع أبعاد استخدمت في قياسها وهي (تعزيز معنى العمل، تحسين فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية من البيروقراطية) ان النتيجة الحالية التي تم التوصل إليها تتقارب وتتفق مع الأرتفاع في متوسطات القيادة التمكينية لدى القادة في المنظمات عامة مع نتائج إحدى الدراسات السابقة والتي وجدت بأن متوسطات القيادة التمكينية هي (3.61) من قبل (Elkomsan Abou.,2013)، وكذلك الدراسات الاجنبية التي بلغت (4.08) مثل دراسة (Humborstad el at.,2014) وعند مقارنة هذه المتوسطات للقيادة التمكينية بين المنظمات بشكل عام العربية منها والأجنبية، تبين لنا بأن هناك إختلاف بسيط بين متوسطات القيادة التمكينية وذلك طبقاً لدراسة (Martin el at.,2013) إذ بلغ متوسط القيادة التمكينية (3.48)، وبالتالي تبين ان المعدل العام التي حصل عليها المتغير (3.85) بنسبة (0.79) وهي ضمن المستوى المقبول، كما تبين ان البعد الذي حصل على الترتيب الاول (تعزيز معنى العمل) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (يساعدني مديري على فهم أهمية العمل وارتباطه بالفعالية الشاملة للمصرف)، اما الترتيب الثاني بعد (تحسين فرص المشاركة في صنع القرار) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (يتخذ مديري العديد من القرارات معي)، اما الترتيب الثالث بعد (الثقة في الاداء العالي) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (يعبر مديري عن ثقته في قدرتي على الأداء على مستوى عالٍ)، اما الترتيب الرابع بعد (توفير الاستقلالية من البيروقراطية) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (في عملي يسمح لي مديري بأداء عملي بطريقتي). وان جميع فقرات المتغيرات كانت مقبولة لأنها حققت نسب تزيد عن (60%).

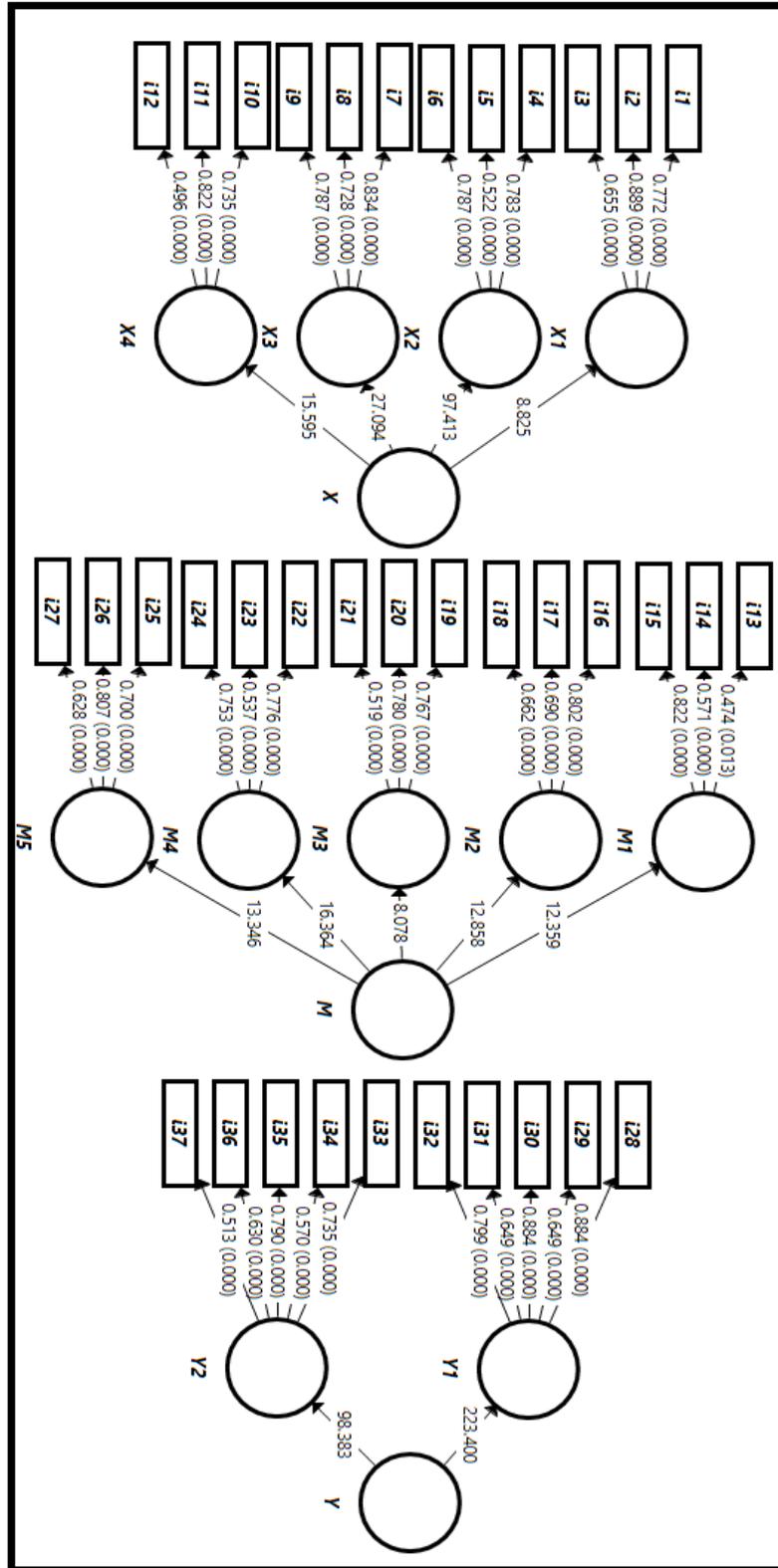
2. **الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط الفضيلة التنظيمية** : تكونت الفضيلة التنظيمية من خمس أبعاد استخدمت في قياسها وهي (التعاطف، التفاضل، الثقة، التسامح، النزاهة) ، وتبين ان المعدل العام التي حصل عليها المتغير (3.88) بنسبة (0.78) وهي ضمن المستوى المقبول، كما تبين ان البعد الذي حصل على الترتيب الاول (التفاضل) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (هذه منظمة متسامحة ورحيمة للعمل فيها)، اما الترتيب الثاني بعد (التسامح) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (نحاول التعلم من أخطائنا هنا. وبالتالي ، فإن الزلات تغفر بسرعة)، اما الترتيب الثالث بعد (النزاهة) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (الصدق والجدارة بالثقة هي السمات المميزة لهذه المنظمة)، اما الترتيب الرابع بعد (الثقة) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (يثق الموظفون ببعضهم البعض في هذه المنظمة). اما الترتيب الخامس بعد (التعاطف) وان الفقرة التي حصلت على



اعلى مستوى اهمية هي (أعمال الرأفة شائعة هنا أعمال الرأفة شائعة هنا) وان جميع فقرات المتغيرات كانت مقبولة لانها حققت نسب تزيد عن (60%).

2. الاحصاء الوصفي للمتغير التابع الازدهار الوظيفي : تكون الازدهار الوظيفي من بعدين استخدمت في قياسها وهي (بعد التعلم، بعد الحيوية)، وتبين ان المعدل العام التي حصل عليها المتغير (4.06) بنسبة (0.81) وهي ضمن المستوى المقبول، كما تبين ان البعد الذي حصل على الترتيب الاول (بعد الحيوية) وان الفقرة التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (الدي طاقة وروح)، اما الترتيب الثاني بعد (التعلم) وان هناك فقرتان التي حصلت على اعلى مستوى اهمية هي (ما زلت أتعلم المزيد مع مرور الوقت، و أنا لا أتعلم)، وان جميع فقرات المتغيرات كانت مقبولة لانها حققت نسب تزيد عن (60%).

ثانيا: إختبار التحليل العاملي لفقرات البحث: يهدف التحليل العاملي الى التعرف على مدى تناسق اجابات العينة اي اختبار التناسق الداخلي لاجابات العينة، وان اثبات التناسق يعني ان فقرات المقياس كانت واضحة للعينة ومفهومة، كما ان الفقرات تقيس الهدف المراد قياسه وكفاية حجم العينة والطريقة المناسبة في اختيارها، تم استعمال برنامج (Smart Pls) في استخراج نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات البحث، كما في الشكل (3) المتكون من ثلاث اجزاء، الجزء الاول يمثل المتغير المستقل القيادة التمكينية (X) وابعادها الاربعة وتألقت من (12) فقرة وحسب النتائج تبين ان جميع فقرات المتغير حققت نسب تشبع ذات مستوى معنوية اقل من (0.05) وهي مقبولة، الجزء الثاني يمثل المتغير الوسيط الفضيلة التنظيمية (M) وابعادها الخمس وتألقت من (15) فقرة وحسب النتائج تبين ان جميع فقرات المتغير حققت نسب تشبع ذات مستوى معنوية اقل من (0.05) وهي مقبولة، الجزء الثالث يمثل المتغير التابع الازدهار الوظيفي (Y) ببعديها وتألقت من (10) فقرات وحسب النتائج تبين ان جميع فقرات المتغير حققت نسب تشبع ذات مستوى معنوية اقل من (0.05) وهي مقبولة، وهذا يدل على ان جميع فقرات البحث حققت نسب مقبولة يدل على وجود التناسق الداخلي للمقاييس.



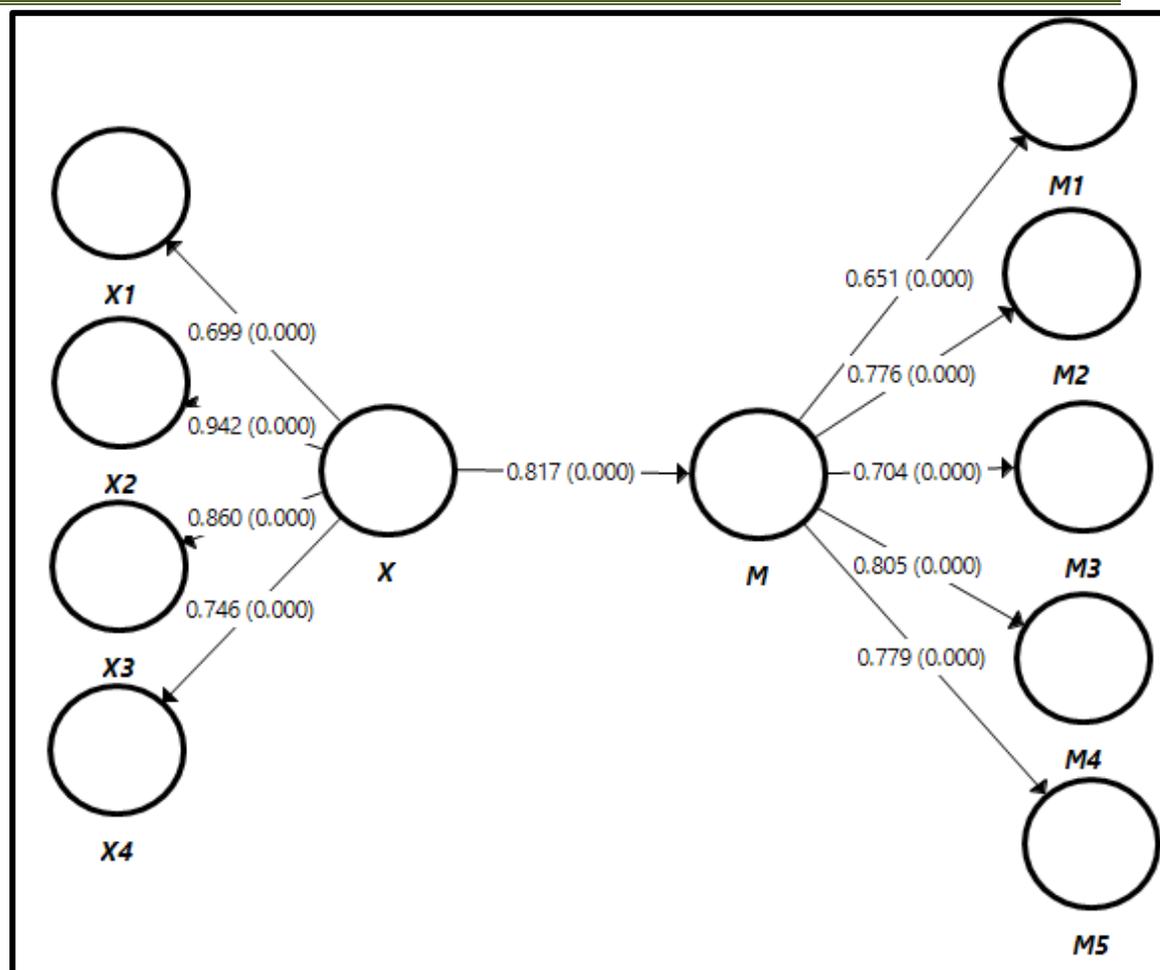
الشكل (3) النتائج للتحليل العاملي لفقرات البحث

المصدر: أعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)



ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات وابعاد البحث: يهدف البحث الى تقدير علاقة التأثير بين متغيرات وابعاد البحث، اذ تم افتراض اربع فرضيات رئيسة وهي اولاً: وجود علاقة تأثير للقيادة التمكينية وابعادها في الفضيلة التنظيمية، ثانياً: وجود علاقة تأثير للقيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي، رابعاً: وجود علاقة تأثير للقيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي من خلال الفضيلة التنظيمية. وتم استخدام برنامج (Smart PIs) في استخلاص النتائج وتعتمد مستوى معنوية (0.05) معياراً لقبول الفرضية والنتائج كما يلي:

1. الفرضية الاولى: نصت هذه الفرضية على وجود تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً للمتغير المستقل القيادة التمكينية وابعادها (تعزيز معنى العمل، تحسين فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الاداء العالي، توفير الاستقلالية من البيروقراطية) في المتغير الوسيط الفضيلة التنظيمية، ويلاحظ من الشكل (4) والجدول (4) ان القيادة التمكينية بابعادها تفسر ما مقدار (0.67) من التباين الحاصل في المتغير الفضيلة التنظيمية، وان القيادة التمكينية لها تأثير في الفضيلة التنظيمية ما مقدار (0.817) وهي معنوية ضمن مستوى المعنوية (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية. اما بعد (تعزيز معنى العمل) يؤثر في الفضيلة التنظيمية ما مقدار (0.229) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية، كما بعد (تحسين فرص المشاركة في صنع القرار) يؤثر في الفضيلة التنظيمية ما مقدار (0.112)، وهي غير معنوية ضمن مستوى معنوية (0.05) لذا ترفض هذه الفرضية، وان بعد (الثقة في الاداء العالي) يؤثر في الفضيلة التنظيمية ما مقدار (0.299) وهي معنوية ضمن مستوى معنوية (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية، كما ان بعد (توفير الاستقلالية من البيروقراطية) يؤثر في الفضيلة التنظيمية ما مقدار (0.408) وهي معنوية ضمن مستوى معنوية (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية.



الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة التمكينية وابعادها في الفضيلة التنظيمية

المصدر: أعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart Pls)

الجدول (4) النتائج لإختبار علاقة تأثير القيادة التمكينية وابعادها في الفضيلة التنظيمية

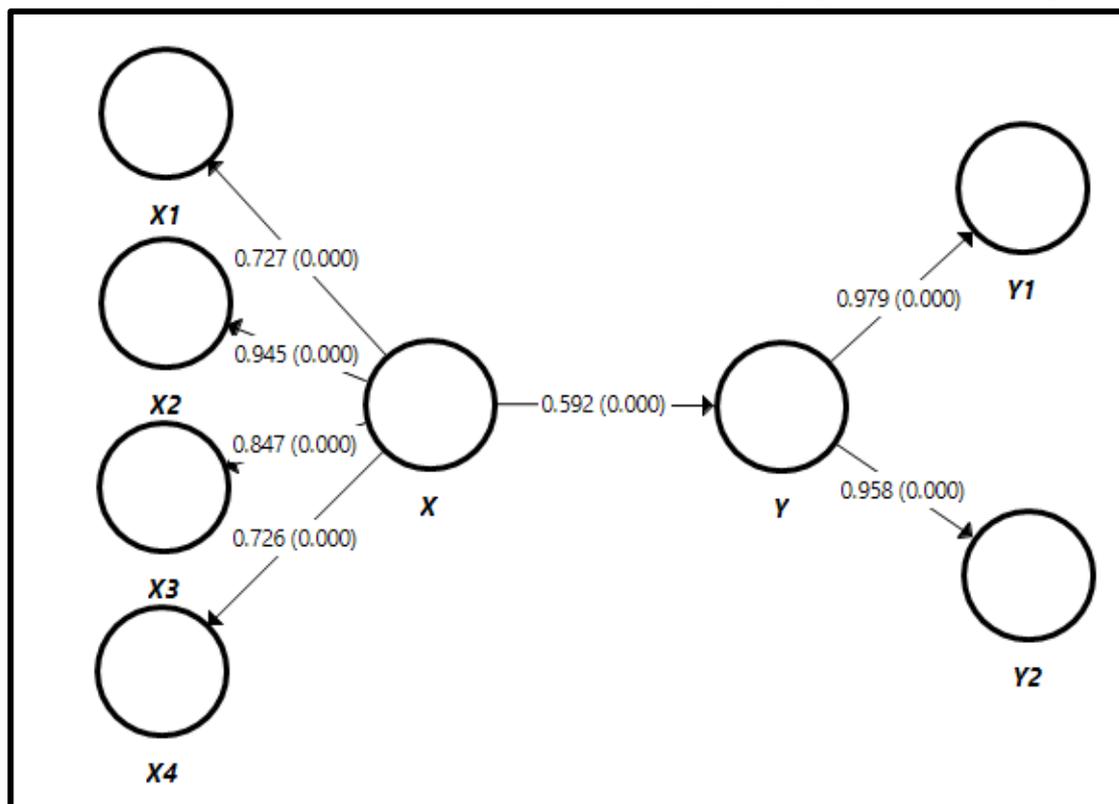
	معامل التاثير	معامل التحديد	الانحراف المعياري	T Statistics	P Values مستوى المعنوية
$X \rightarrow M$	0.817		0.039	20.796	0.000
$X1 \rightarrow M$	0.229		0.118	1.936	0.053
$X2 \rightarrow M$	0.112	0.67	0.112	0.998	0.319
$X3 \rightarrow M$	0.299		0.079	3.767	0.000
$X4 \rightarrow M$	0.408		0.082	4.966	0.000

المصدر: أعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart Pls)

2. الفرضية الثانية: نصت هذه الفرضية على وجود تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً للمتغير المستقل القيادة التمكينية وابعادها (تعزيز معنى العمل، تحسين فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الاداء



العالي، توفير الاستقلالية من البيروقراطية) في المتغير التابع الازدهار الوظيفي، ويلاحظ من الشكل (5) والجدول (6) ان القيادة التمكينية بابعدها تفسر ما مقدار (0.35) من التباين الحاصل في المتغير الازدهار الوظيفي، وان القيادة التمكينية لها تأثير في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.592) وهي تكون معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية ، اما بعد (تعزيز معنى العمل) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.522) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية، كما بعد (تحسين فرص المشاركة في صنع القرار) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.03) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية، وان بعد (الثقة في الاداء العالي) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.20) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية، كما ان بعد (توفير الاستقلالية من البيروقراطية) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.035) وهي تكون غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذا ترفض هذه الفرضية.



الشكل (5) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي

المصدر: أعداد الباحثة إعتماًداً على المخرجات لبرنامج (Smart Pls)

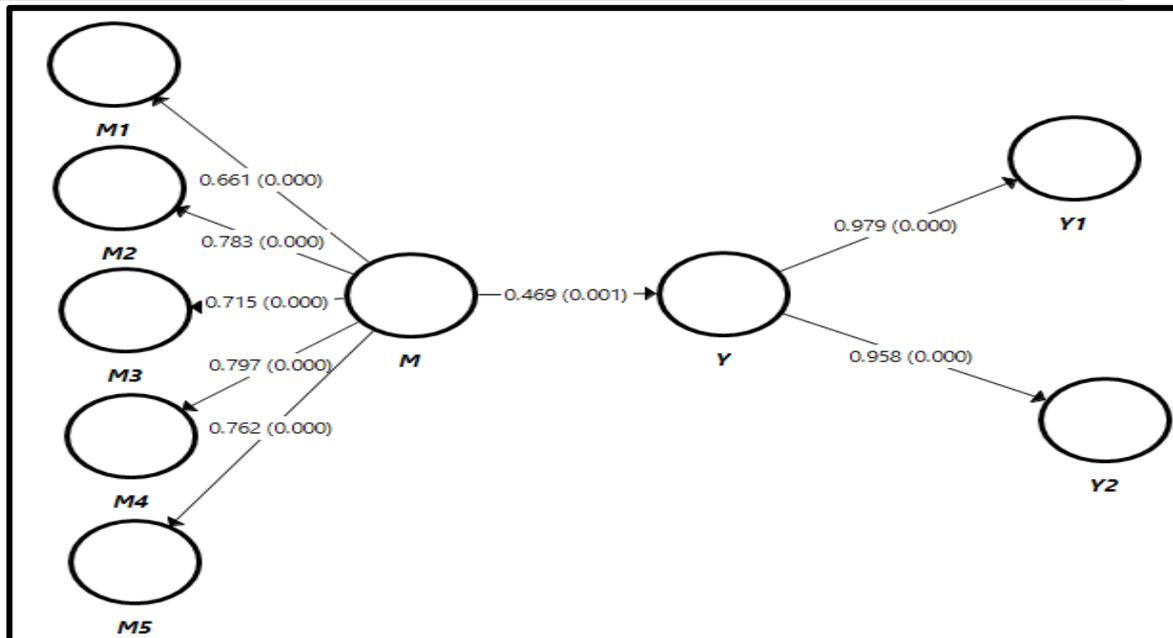


الجدول (5) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي

	معامل التاثير	معامل التحديد	الانحراف المعياري	T Statistics	P Values مستوى المعنوية
X -> Y	0.592		0.096	6.185	0.000
X1 -> Y	0.522		0.133	3.919	0.000
X2 -> Y	0.032	0.35	0.146	0.22	0.826
X3 -> Y	0.204		0.126	1.627	0.104
X4 -> Y	0.035		0.101	0.344	0.731

أعداد الباحثة إعتماًداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)

3. الفرضية الثالثة: نصت هذه الفرضية على وجود تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً للمتغير الوسيط الفضية التنظيمية وابعادها (التعاطف، التفاضل، الثقة، التسامح، النزاهة) في المتغير التابع الازدهار الوظيفي، ويلاحظ من الشكل (6) والجدول (6) ان الفضية التنظيمية بابعادها تفسر ما مقدار (0.22) من التباين الحاصل في المتغير الازدهار الوظيفي، وان الفضية التنظيمية لها تأثير في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.469) وهي تكون معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية ، اما بعد (التعاطف) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.459) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذلك تقبل الفرضية، كما بعد (التفاضل) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.395) وهي تكون معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك تقبل الفرضية، وان بعد (الثقة) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.021) وهي تكون غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذلك ترفض الفرضية، كما ان بعد (التسامح) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.238) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية. اما ان بعد (النزاهة) يؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.356) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية.



الشكل (6) نتائج اختبار علاقة تأثير الفضيحة التنظيمية وابعادها في الازدهار الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)

الجدول (6) نتائج اختبار علاقة تأثير الفضيحة التنظيمية وابعادها في الازدهار الوظيفي

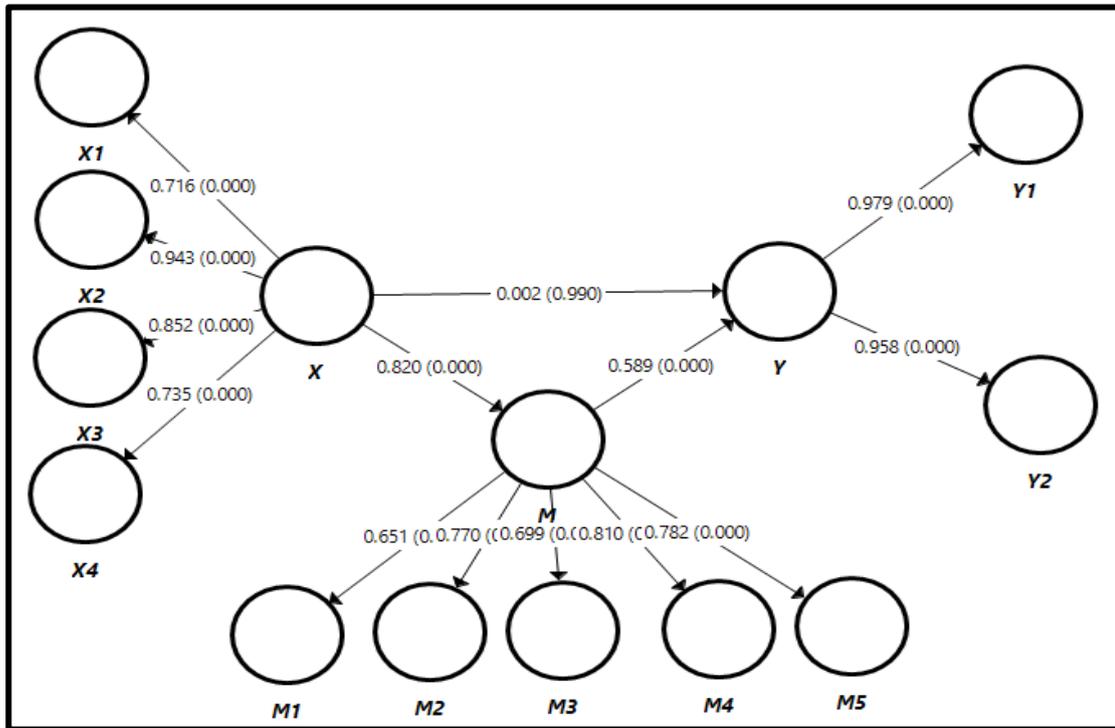
	معامل التأثير	معامل التحديد	الانحراف المعياري	T Statistics	P Values مستوى المعنوية
M -> Y	0.469	0.22	0.137	3.423	0.001
M1 -> Y	0.459		0.077	5.961	0.000
M2 -> Y	0.395		0.087	4.540	0.000
M3 -> Y	0.021		0.086	0.244	0.804
M4 -> Y	0.238		0.097	2.454	0.015
M5 -> Y	0.356		0.117	3.043	0.003

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)

4. الفرضية الرابعة: نصت هذه الفرضية على وجود تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً للمتغير المستقل القيادة التمكينية في المتغير التابع الازدهار الوظيفي من خلال الفضيحة التنظيمية، ويلاحظ من الشكل (7) والجدول (7) ان القيادة التمكينية من خلال الفضيحة التنظيمية بابعادها تفسر ما مقدار (0.45) من التباين الحاصل في المتغير الازدهار الوظيفي، وان الفضيحة التنظيمية لها تأثير في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.589) وهي تكون معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك تقبل الفرضية ، اما متغير (القيادة التمكينية) تؤثر في الازدهار الوظيفي ما مقدار (0.002) وهي تكون غير معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك ترفض الفرضية ، كما متغير (القيادة التمكينية) تؤثر في الفضيحة التنظيمية ما مقدار



(0.82) وهي تكون معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك تقبل الفرضية، اما العلاقة التأثير غير المباشرة للمتغير (القيادة التمكينية) في الازدهار الوظيفي من خلال الفضيلة التنظيمية تؤثر ما مقدار (0.48) وهي تكون معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذلك تقبل الفرضية.



الشكل (7) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي من خلال الفضيلة التنظيمية المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)

الجدول (7) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة التمكينية وابعادها في الازدهار الوظيفي من خلال الفضيلة التنظيمية

	معامل التأثير	معامل التحديد	الانحراف المعياري	T Statistics	P Values مستوى المعنوية
X-> Y	0.002	0.45	0.192	0.012	0.99
X -> M	0.82		0.038	21.447	0.000
M-> Y	0.589		0.138	4.262	0.000
X -> M->Y	0.483		0.005	91.407	0.000

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المخرجات لبرنامج (Smart PIs)



المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

يقدم هذا المبحث اهم الاستنتاجات الأتية بناء على الجانب النظري والتحليلي للبحث الحالي وهي كما يأتي :

أولاً: الاستنتاجات:

1. ان القيادة التمكينية تعد الركن الاساسي لتحقيق الازدهار في العمل في أي منظمة وتعد بمثابة المؤشرات الأكثر ملائمة واهمية وذات جدوى في تأثير وتمكين القائد في مكان العمل، وتهدف إلى تحقيق النجاحات في كافة اعمالها .
2. تزداد الحاجة إلى القادة التمكينيون في ظل التغيرات السريعة البيئية التي تتصف بالتسارع وتعصف مختلف قطاعات الأعمال العراقية والذين يتوقع منهم أن يكونوا قادة متمكنين في إدارة مختلف التحديات التي يواجهونها بكفاءة وفاعلية.
3. عند تتبع موضوع الفضيلة التنظيمية نرى أنها ارتبطت بعدد من المفاهيم التنظيمية ذات أنها ارتبطت بعدد من المفاهيم الواضحة ذات الصلة التي تتداخل مع مفاهيم القيم و المواطنة والأخلاقيات وصولاً إلى أفضل السلوكيات الإيجابية التي تحقق وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر في عمليات النتائج التنظيمية المتوقعة بالإضافة الى المشاعر والاعتقادات و يحملها الأفراد تجاه منظماتهم و تنعكس في اداءهم.
4. أكد أفراد عينة البحث على اهمية تركيز الادارة واهتمامها الواضح بجوهرية وتطبيق مكونات الفضيلة التنظيمية من شأنه أن يسهم في ارتفاع مستوى الازدهار الوظيفي لديهم ، وهذا واضح من تأثيرات الفضيلة التنظيمية بين متغيرا البحث ما يؤكد التماسق بينهما الأمر الذي يؤدي لإمكانية الاعتماد على هذه العالقة في الاستنباط والقياس.
5. هنالك تأثير مباشر لجميع ابعاد القيادة التمكينة على الازدهار الوظيفي بواسطة الفضيلة التنظيمية .
6. اكدت العينة المتعلقة بالبحث الحالي على وجود الاهتمام من لدنها بالقيادة التمكينة ما يعطي لها بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توليفها في المصارف الخاصة في محافظة النجف والتي تعد بمثابة الاداة المفضلة لتعزيز ازدهارها الوظيفي باستثمار الفضيلة التنظيمية القائمة الممتازة.



ثانياً : التوصيات

1. ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على التمكين بين قادة المصارف المبحوثة خصوصاً بين الافراد العاملين لديها بشكل عام ، والتي إن تميزت بها عينة الدراسة والتي تساعد وتسهل تحقيق الازدهار الوظيفي باتباع خطوات الفضيلة التنظيمية .
2. ضرورة تبني المصارف الاهلية عينة الدراسة اسلوب القيادة التمكينية مجموعة من الافكار والممارسات وإدخاله ضمن برنامج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى من خلاله للكثيرين التعرف على اهمية الفلسفة التطبيقية لهذا الاسلوب القيادي الحديث.
3. تعزيز الفضيلة التنظيمية لدى المصارف المبحوثة عن طريق توفير مناخ الملائم الذي يشجع الأفكار المبتكرة والمبدعة للأفراد العاملين وتقديم افضل ما لديها لتحقيق الازدهار الوظيفي بما يؤدي الى تعزيز امكانية القادة في المصارف الخاصة في محافظة النجف.
4. تعزيز الازدهار الوظيفي للمصارف الخاصة في محافظة النجف والذي يزيد من شعورهم بالصدق والجدارة بالثقة وهي من السمات المميزة لهذه المصرف وبالتالي احساس الافراد العاملين بانهم يتعلمون الكثير ، ويتمتعون باليقظة والاستيقاظ ضمن نطاق العمل.
5. الرغبة الملحة لتوظيف المصارف الخاصة في محافظة النجف لأبعاد الفضيلة التنظيمية (التعاطف، التفاؤل، الثقة، التسامح والنزاهة) بنظرة تمكينية كاملة اكثر من تفعيلها بشكل منفرد من اجل تعزيز ادائها الوظيفي وتحقيق الازدهار ضمن نطاق التمكين القيادي للمنظمة عينة البحث .
6. استغلال الربط بين متغيرات البحث حتى يكون البحث اكثر فائدة للمنظمة المبحوثة و لتحقيق الافضالية لهم.

المصادر

اولاً : المصادر العربية

1. الدعي ، وليد جبر عباس (2019) " دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة) "بحث مقدم مجلة الإدارة والاقتصاد ، 8 (30).
2. الروبي واخرون ، عبد العزيز مرزوق ، ايناس العباسي،(2017) " أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة "دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد(3).
3. الفتلاوي ،بناي ،ميثاق هاتف ،ضياء فالح (2019) " تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية" دراسة استطلاعية على عينه من تدريسين من كليات الاهلية ، مجلة جامعة كربلاء ،جامعة وارث الانبياء .



ثانيا: المصادر الأجنبية

A: Books

1. Asad, Humaira, Rabia Naseem, and Rafia Faiz. "Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 11.1 (2017): 35-48. -48.
2. Helmold, M. (2021). *Leadership, Empowerment and New Work Concepts*. In *Successful Management Strategies and Tools* (pp. 43-51). Springer, Cham
3. Riikka Ahteela, Mika Vanhala, (2018). "HRM bundles and organizational trust", John Wiley & Sons , Ltd.
4. Stamenkovic, S., Njegovan, B. R., & Vukadinovic, M. S. (2018). "Intra-national diversity. Cross Cultural & Strategic Management," 25(3), 425-442.

B:Dissertation &Thesis:

1. : Khasawneh, S., Al-Jaradat, M.K., Hailat, S. and Bataineh, O. (2020)" 'The perception of faculty members to organisational virtuousness in the university setting": the case for Jordan', *Int. J. Management in Education*, Vol. 14, No. 1, pp.18–35.
2. Abid, Ghulam, Irum Zahra, and Alia Ahmed, (2016). "Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective." *Future Business Journal* 2.2: 127-137.
3. Adekanmbi, Foluso Philip, and Wilfred I. Ukpere. (2021) "EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION-MAKING AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 25.03 .
4. ARYEE, Samuel, et a (2019). *Customer service at altitude: effects of empowering leadership*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
5. Bäcklander, G. (2019). *Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise empowering leadership*. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42-60.
6. Bogler, Ronit, and Anit Somech. (2005) "Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?." *Journal of educational Administration*.
7. Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). *The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations*. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
8. Campbell, A. (2017) "Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments", *International Journal of Servant Leadership*.
9. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). "The management of organizational justice",. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
10. Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). "Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees'" affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778.
11. Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). *How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842.
12. Hamzah, Z., & Basri, Y. Z. (2021). "The Influence Of Islamic Leadership And Islamic Work Ethics On Employee Performance Of Islamic Banks In Riau Province Mediated By Islamic Organizational Culture",. *International Journal Of Islamic Business & Management*, 5(1), 23-34.
13. Hasan, Karwan Kamal. (2021): "The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq)." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 8.2 130-146.
14. Huo, Meng-Long, and Zhou Jiang. (2021) "Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference?." *Personality and Individual Differences* 183: 111116.
15. Huo, Meng-Long. "Career growth opportunities, thriving at work and career outcomes: Can COVID-19 anxiety make a difference?." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 48 (2021): 174-181.
16. Hwang, Seog & Quast, Louis & Center, Bruce & Chung, Chu-Ting & Hahn, Huh-Jung & Wohkittel, Joseph. (2015). "The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across



- cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries". *Human Resource Development International*. 18. 1-19. 10.
17. Hyde, S. A., Casper, W. J., & Wayne, J. H. (2020). Putting role resources to work: The cross-domain thriving model. *Human Resource Management Review*, 100819. doi:10.1016/j.hrmr.2020.100819.
 18. Hyginus Emeka Nwosu , Merit Okoh , Amadi Goodluck ,(2020)"Employees' Participation in Decision Making and Employees' Productivity", *International Journal of Business and Applied Social Science E-ISSN: 2469-6501 VOL: 6, ISSUE: 3*
 19. Jiang, Zhou, et al. (2020)"Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction." *Journal of Vocational Behavior* 118: 103373.JOURNAL:
 20. Khasawneh, Samer, et al., (2020): "The perception of faculty members to organisational virtuousness in the university setting: the case for Jordan." *International Journal of Management in Education* 14.1 18-35.
 21. Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401. doi:10.1002/hrm.21680
 22. Li, L., Zheng, X., Sun, S., & Diaz, I. (2020). Does subordinate moqi affect leadership empowerment?. *Leadership & Organization Development Journal*.
 23. Lin, L., Cai, X., & Yin, J. (2021). Effects of mentoring on work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Training and Development*, 25(2), 183-199.
 24. Lisa M. Rhodes.,(2019)" Thriving At Work: A Call Center Study" AN ABSTRACT OF A DISSERTATION. Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION Ross College Of Business.
 25. Liu, Danping, et al., (2021) "The Antecedents of Thriving at Work: A Meta-Analytic Review." *Frontiers in Psychology* 12: 3204.
 26. Nicolai J. Foss&. Llopis, Oscar, , (2016): , "Understanding the climate _knowledge sharing relation- The moderating role from intrinsic motivation and job autonomy," *European Management Journal*, PP: 34.2 :135-144.
 27. Luthans, Fred, et al. (2007)"Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction." *Personnel psychology* 60.3: 541-572.
 28. Magnier-Watanabe, Remy, et al. (2020)"Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
 29. Martínez-Córcules, M., Tomás, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2021). The power of empowering team leadership over time: A multi-wave longitudinal study in nuclear power plants. *Safety Science*, 133, 105015.
 30. Meyer, M. (2018), "The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 153 No. 1, pp. 245-264.
 31. MUDALLAL, Rola H.; OTHMAN, Wafa'a M.; AL HASSAN, Nahid F.,(2017) "Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits". *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 2017, 54: 046958017724944.
 32. Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators' leadership styles and level of organizational virtuousness. *The Anthropologist*, 24(1), 363-372.
 33. Nicholas Orłowski.,(2018)" Exploring Work Perceptions in High Poverty Schools: Middle School Teachers' Thriving, Vitality, and Learning at Work" A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Educational Studies) in the University of Michigan.
 34. Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2020). Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/sajbs-11-2019-0196.
 35. Peters, Susan E., et al. (2021)"Thriving from Work: Conceptualization and Measurement." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18.13: 7196.
 36. Raechel A. Ferrier.,(2017) "Exploring How a Dialogic Mindset Might Foster Collective Thriving Within A Thesis Submitted to the Faculty of Social and Applied Sciences in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Leadership (HealthSouthern Alberta's Clinical and Metabolic Genetics Program"Royal Roads University.
 37. Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors ? *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(6), 1406–1413.
 38. Ribeiro, Neuza, and Arménio Rego. (2009) "Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors." *International Journal of Social and Human Sciences* 3.1): 736-743.



39. Scheier, Michael F., and Charles S. Carver (1993). "On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic." *Current directions in psychological science* 2.1: 26-30.
40. Shahid, S., & Muchiri, M. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
41. Slattengren, Erin Heslin.,(2020) *Institutional Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting*. Diss. University of Minnesota.,.
42. Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 757-781.
43. Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1077-1095.
44. Spreitzer, Gretchen, et al. (2005): "A socially embedded model of thriving at work." *Organization science* 16.5 537-549.
45. Tallia, S., Awan, M., & Khuram, S. S. (2014). Influence of leadership empowerment behavior on organizational performance. *Organizational Cultures*, 13(3), 81-98.
46. Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). "Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
47. Tolukan, E., & Akyel, Y. (2019). "Research on the Relationship between Trainers' Turnover Intention and Organizational Justice". *International Journal of Higher Education*, 8(1), 181-192.
48. Umamaheswara Rao Jada, Susmita Mukhopadhyay, (2018) "Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1232>.
49. van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
50. van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
51. Won - Moo Hur, Yuhyung Shin, Seung - Yoon Rhee, Hyosun Kim, (2017) "Organizational virtuousness perceptions and task afting : the mediating roles of organizational identification and work engagement", *Career Development International*.