

انعكاسات القيادة الرشيقة على العافية في مكان العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية

The Reflections of agile leadership on workplace well-being

an analytical study of the opinions of a sample of employees in the Al-Awael Private

Schools Group

م.د. سجي نذير حميد الصراف

Dr. Saja Nather Hamed Al-Sarraf

Saja_nather@uomosul.edu.iq

المستخلص

العافية مكان العمل ماهو الابرنامج يهدف الى تحقيق السعادة الشاملة للعاملين من خلال ادارة المنظمات , ولا تتحقق برامج العافية الا بتواجد القيادات التي تتمتع بسلوكيات تسعى للاهتمام بعاملها و توفير احتياجاتهم المهنية والشخصية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وسبل تحقيق الاهداف المنظمة , من هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلى اكتشاف قوة تأثيرسلوكيات القيادة الرشيقة ابعادها (المرونة والقدرة على التكيف, التعلم والتحسين المستمر, التعاون والتمكين , اتخاذ القرارات اللامركزية) ببرامج العافية مكان العمل بأبعادها (العافية الذاتية / الشخصية , العافية المهنية / الوظيفية , العافية الاجتماعية, العافية الجسدية / الحية) ومدى تأثير القياد الرشيقة بأبعادها على العافية مكان العمل , استخدم في البحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم توزيع ما مجموعه (75) استبياناً على عينة من الافراد العاملين في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية , وقد تم استخدام مقياس ليكرت (الثلاثي) للإجابة على فقرات الاستبانة واستخدام البرنامج الاحصائي المتمثل (Spss) لتحليل البيانات الخاصة بالبحث , و اظهر البحث مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير قوية موجبة بين سلوكيات القيادة الرشيقة والعافية مكان لعمل كما تشير النتائج أيضاً أن سلوكيات التعلم والتحسين المستمر للقيادة الرشيقة بأقوى علاقة تأثير مع العافية مكان العمل وجاء تأثير لسلوكيات القيادة الرشيقة في بعد العافية الجسدية / الصحية بأقوى علاقة تأثير, وقدم البحث عدد من المقترحات أهمها إعداد القائد الرشيق الذي يدرك أهمية إمكانية التكيف والقدرة على مواجهة

التحديات والاهتمام بمساندة العاملين وعلى القيادات الادارية تعزيز حالات العافية من خلال وضع خطة أساس لاحتياجات العاملين لاكتساب حالات العافية للعاملين في ميدان المبحوث مع الوعي بادراك اهميتها داخل منظماتهم لما لها اهمية في تقليل التوتر ومعدلات الغياب الرعاية الصحية وزيادة الحافز والولاء والالتزام مع ارتفاع أخلاقيات العمل واداء العاملين .

الكلمات المفتاحية : القيادة الرشيدة , العافية مكان العمل , مجموعة مدارس الاوائل الاهلية

Abstract

Wellness Workplace What is the program that aims to achieve comprehensive happiness for employees through managing organizations, and wellness programs are not achieved except with the presence of leaders who have behaviors that seek to care for their employees and provide their professional and personal needs in a manner that is consistent with the needs of the organization and ways to achieve organizational goals, from this standpoint this research seeks to discover the strength of the impact of agile leadership behaviors and their dimensions (flexibility and adaptability, continuous learning and improvement, cooperation and empowerment, taking...The research used the descriptive and analytical approach, and a total of (75) questionnaires were distributed to a sample of individuals working in the Al-Awael Private Schools group. The Likert scale (triple) was used to answer the questionnaire items, and the statistical program (SPSS) was used to analyze the research data The research showed a set of results, the most important of which is the existence of a strong positive influence relationship between agile leadership behaviors and workplace wellness. The results also indicate that learning and improvement behaviors...The research presented a number of proposals, the most important of which is preparing an agile leader who realizes the importance of adaptability, the ability to face challenges, and interest in supporting employees. Administrative leaders must enhance wellness cases by developing a basic plan for employees' needs to acquire wellness cases for employees in the field of research, while being aware of their importance within their organizations, as they are important in reducing stress and rates of absence from health care, increasing motivation, loyalty, and commitment, while increasing work ethics and performance...

Keywords: Agile leadership, workplace wellness, Al-Awael Private Schools Group.

أولاً : مشكلة البحث

أصبحت ادارة المنظمات في الوقت الحاضر تدرك بشكل متزايد اهمية العافية للعاملين في مكان عملهم وتأخذها على محمل الجد , فالمنظمات المتقدمة والناجحة تدرك ذلك وتعمل على توفيرها لأنها يعترف أن المورد البشري مصدر القوة داخل منظماتهم والمورد الأهم , وقد وجد أن العديد من مشكلات العمل كان سببها عدم وجود التزام إتجاه العاملين نتيجة عدم اهتمام إدارة المنظمات باحتياجات العاملين وعدم الاعتراف بالحاجة إلى تحسين عافيتهم (الجسدية والمهنية والذاتية والاجتماعية) مما يمكن أن تكون السبب في زيادة مشكلات العمل وبشكل مرتفع ، مثل التوتر والتنمر والصراع و اضطرابات الصحة بالنسبة للفرد مع خسائر كبيرة بالنسبة للمنظمات كالغياب وانخفاض الإنتاجية , وهذا ما اشار اليه (Hou.etal,2022,28786) وبين (Dannaa&Griffin,1999,360) إلى أن العافية في موقع العمل تُركز أساساً على التجارب العافية الجيدة داخل المنظمة من قبل اداراتها مع الاهتمام بسلوكياتها مع العاملين.

وفي ظل تصاعد مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين وتعدد الاجراءات والقواعد والقرارات في مواجهة البيئة اصبح الزاماً امتلاك المنظمات لقيادات متحضرة تقود برامج العافية في مكان العمل وتكون لها اسهامات وبصمات واضحة في دعم ورعاية العاملين , ومن هنا تركز المشكلة الرئيسية للبحث في التحقق من مدى قدرة القيادات الرشيقة على تحقيق العافية في مكان العمل في الميدان المبحوث .

من هذا المنطلق يمكن تأطير مشكلة البحث عبر طرح التساولين الرئيسيين (كيف يمكن ان تتحقق العافية مكان العمل في المنظمة ؟ وهل يمكن ان تنعكس القيادة الرشيقة بسلوكياتها في توفير العافية في مكان العمل) ومن هذا التساولين يظهر عدة تساؤلات فرعية تتمثل بالآتي:

1. ما مدى توافر سلوكيات القيادة الرشيقة لدى القيادات الادارية في الميدان المبحوث من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الميدان المبحوث ؟
2. كيف يتم تنفيذ برامج العافية في مكان العمل في الميدان المبحوث ؟ ما هي أفضل الممارسات من وجهة نظر الافراد المبحوثين ؟
3. هل تمارس سلوكيات القيادة الرشيقة تأثيراً معنوياً في العافية مكان العمل في الميدان المبحوث؟

ثانياً: اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث على النحو التالي:-

نظرياً : جاءت اهمية البحث من خلال بيان إلى أهمية برامج العافية في مكان العمل كممارسات مهمة واستراتيجية فاعلة للمنظمات الحديثة والناجحة , كون ممارسات العافية تحتل مكانه كبيره لوقاية العاملين من بعض لسلوكيات غير المرغوبة في اماكن العمل مع اعطاء درجة من الاهتمام بصحة العاملين وحمايتهم .

ميدانياً : تتمثل أهمية البحث في أهمية دراسة وتطبيق متغيرات في الميدان المبحوث والمتمثل بمجموعة مدارس الاوائل الاهلية التي تعد بمثابة منظمة متألقة تأسست على بنى تحتية تنظيمية قوية جعلتها تتحول من مدرسة ابتدائية فقط في بداية تأسيسها الى مجموعة مدارس بمختلف عناوينها بعد استيفائها لشروط وزارة التربية وهذا ما رفع واشاد من دورها في المجتمع عبر تهيئتها لجيل يحمل معارف وقيمة علمية عالية مؤهلة ان تدخل بجامعات علمية عالية المستوى وفي مختلف التخصصات وبالتالي هذا النجاح لمجموعة مدارس الاوائل الاهلية يستدعي الاهتمام بدراسة وتحليل سلوكيات القيادة التي تتعامل بها مع العاملين لديها , وهل سلوكياتها تتجه باتخاذ ممارسات لادارة برامج العافية للعاملين في امكان عملهم .

ثانياً : اهداف البحث

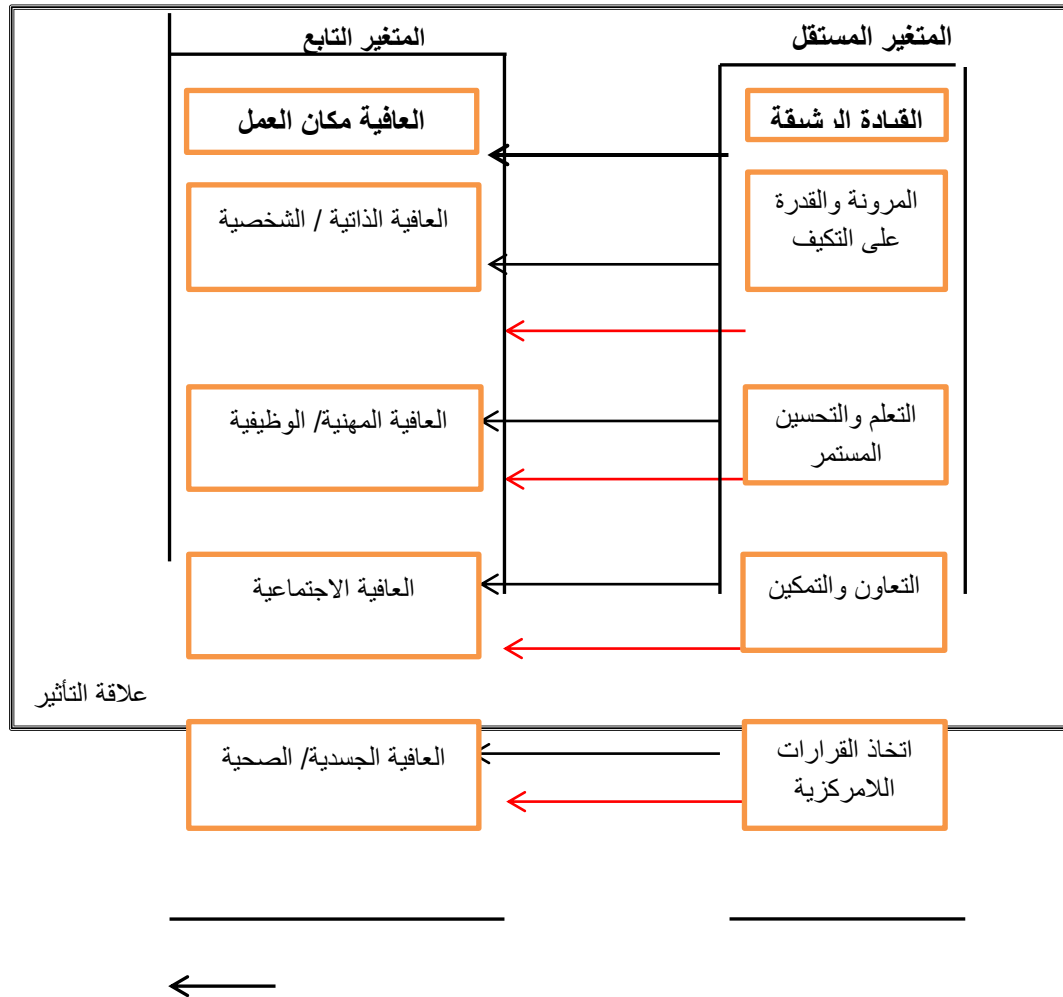
هناك العديد من الاهداف يسعى اليها البحث الى تحقيقها وكالاتي :-

1. الاطلاع على أهم وجهات النظر المعرفية لمتغيري البحث(القيادة الرشيدة , العافية مكان العمل) وتحديد طبيعة وجودهما في الميدان المبحوث.
2. فحص مدى امتلاك سلوكيات القيادة الرشيدة لدى القيادات الادارية في الميدان المبحوث من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الميدان المبحوث .
3. الكشف عن طريقة تطبيق العافية في مكان العمل للعاملين عملياً في الميدان المبحوث ، من خلال عرض لبعض الاساليب التي من الواجب الاهتمام بها بموجب ما اظهرته الدراسات والابحاث التي تناولت متغير البحث .
4. قياس مدى تأثير لسلوكيات القيادة الرشيدة في ممارسات العافية في مكان العمل للعاملين في الميدان المبحوث .
5. اختبار مدى تباين تأثير سلوكيات القيادة الرشيدة في العافية مكان العمل في الميدان المبحوث .
6. تحديد مستوى العافية في مكان العمل واي من ممارسات العافية تكون اعلى مستوى متوفر.
7. تقديم مجموعة من الاستنتاجات في ضوء ما سيتم التوصل له من نتائج بهدف تقديم بعض المقترحات لإدارة الميدان المبحوث.

ثالثاً : مخطط البحث

وللوقوف على متغيرات البحث واطهار ترجمة البحث في هيكل عملي قابل للاختبار, يستلزم اعداد مخطط فرضي يفسر العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي:

- المتغير المستقل تمثل بالقيادة الرشيدة كمتغير رئيسي وبابعادها والتي اشتملت على (المرونة والقدرة على التكيف, التعلم والتحسين المستمر , التعاون والتمكين , اتخاذ القرارات اللامركزية).
- المتغير التابع تمثل بالعافية مكان العمل كمتغير رئيسي ثاني وبابعادها الفرعية التالية (العافية الذاتية/ الشخصية , العافية المهنية / الوظيفية , العافية الاجتماعية, , العافية الجسدية/ الصحية)



المصدر: اعداد الباحثة

شكل (1) مخطط البحث

خامساً : فرضيات البحث

وانطلاقاً من تساؤلات مشكلة البحث تم طرح عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكالاتي:

- **الفرضية الرئيسية الاولى :** تزاول القيادات في الميدان المبحوث سلوكيات القيادة الرشيدة من وجهة نظر العاملين في الميدان المبحوث.
- **الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لسلوكيات للقيادة الرشيدة (بأبعادها مجتمعة) في ممارسات العافية مكان العمل (بابعادها مجتمعة) .

تتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وكالاتي:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين سلوك المرونة والقدرة على التكيف للقيادة الرشيدة وممارسات العافية مكان العمل .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية و معنوية بين سلوك التعلم والتحسين المستمر للقيادة الرشيدة وممارسات العافية مكان العمل .
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين سلوك التعاون والتمكين للقيادة الرشيدة وممارسات العافية مكان العمل .
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية و معنوية بين سلوك اتخاذ القرارات اللامركزية للقيادة الرشيدة وممارسات العافية مكان العمل .

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة الرشيدة (باباعها مجتمعة) مع العافية في مكان العمل (باباعها منفردة):

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية و معنوية للقيادة الرشيدة على ممارسة العافية الذاتية/ الشخصية للعاملين مكان العمل
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية للقيادة الرشيدة على ممارسة العافية المهنية/ الوظيفية للعاملين مكان العمل.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية للقيادة الرشيدة على ممارسة العافية الاجتماعية للعاملين مكان العمل
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية للقيادة الرشيدة على ممارسة العافية الجسدية/ الصحية للعاملين مكان العمل.

سادساً :منهج البحث

استخدمت الباحثة منهجاً وصفيّاً معتمداً على ما تم جمعه من المصادر الأجنبية والعربية لوصف مُتغيرات البحث وتقييم العلاقة بين القيادة الرشيدة و العافية في مكان العمل للعاملين ودرجة تأثير مشاركة سلوكيات القيادة الرشيدة في ممارسات العافية مكان العمل , وتم تحليل ما تم الحصول عليه من البيانات المُجمعة التي تم جمعها من مُجتمع البحث وعينته لغرض تحليلها وتفسيرها والكشف عن نتائج التحليل والوقوف على الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها مع الاخذ بنظر الاعتبار انه يمكن تعميمها لغرض إظهار الحقائق على الواقع , واستخدم في هذه البحث تصميم وصفي بالاعتماد على الاستبيان الذي اعد لهذا الغرض ومن خلال التحليل الإحصائي , اذ تم توزيع (75) استمارة استبانة على العاملين في الميدان المبحوث وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي , فقد اجرت الباحثة منهجية بحثية معتمدة ، مثل مشكلة البحث وتحديد مجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات ، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

ثامناً: ادوات البحث

الجانب النظري : لدعم الجانب النظري تم الاعتماد في اعداده على مجموعة من البحوث والدراسات الأجنبية والتي تمثلت بمراجع ومجلات وبحوث علمية أجنبية , بالإضافة الى بعض المواقع لشبكة المعلومات العالمية العلمية المهمة بفكرة البحث.

استبانة الدراسة: استمارة الاستبيان كانت اداة لجمع البيانات الاولية وتمثلت بمحورين اساسين لموضوع البحث المحور الاول جاء خاص بالقيادة الرشيقة كمتغير مستقل بدلالة ابعادها (المرونة والقدرة على التكيف , التعلم والتحسين المستمر, التعاون والتمكين , إتخاذ القرارات اللامركزية) والمحور الثاني جاء لمتغير العافية مكان العمل للعاملين كمتغير تابع بابعائها (العافية الذاتية / الشخصية , العافية المهنية / الوظيفية , العافية الاجتماعية , العافية الجسدية , الصحية) وكما موضحة في الجدول (1) الذي يظهر الاستبانة بهيكليتها.

جدول(1) هيكلية استمارة الاستبيان

الدراسة المعتمدة	الوصف	الفقرات	البعد	المتغير
Mildawani,2021	X1-X4	4	المرونة والقدرة على التكيف	القيادة الرشيقة
Ruyssereldt.etal,2021	X5-X8	4	التعلم والتحسين المستمر	
Diken&Gelik,2023	X9-X12	4	التعاون والتمكين	
Erol&Ordu,2018	X13-X16	4	اتخاذ القرارات اللامركزية	
Pradhan&Hati,2019	Y1-Y4	4	العافية الذاتية/ الشخصية	العافية مكان العمل
Pradhan&Hati,2019	Y5-y8	4	العافية المهنية / الوظيفية	
Pradhan&Hati,2019	Y9-Y12	4	العافية الاجتماعية	
Como&Domene,2022	Y13-Y16	4	العافية الجسدية / الصحية	

المصدر: اعداد الباحثة

المحور الثاني / الإطار النظري

القيادة الرشيقة

أولاً : مفهوم القيادة الرشيقة

مصطلح الرشاقة أصبح مصطلحاً رائجاً بشكل متزايد في السنوات الأخيرة , وتسعى المزيد من المنظمات إلى تطبيق الترشيح على الهياكل المنظمة لجعلها رشيقة , ولا يقتصر الترشيح على العمليات والهياكل التي تعتمد على المنظمات , بل شاملاً أيضاً طريقة لتصميم القيادة وسلوكها , كون القيادة مفهوم يتطور باستمرار نتيجة للتغيرات الاجتماعية وتأثيرها على بيئة العمل كما تأتي توقعات القادة ودورها في خضم التغيرات البيئية والمنظمة وبهذا لا توجد نظرية عامة وثابتة للقيادة (Greineder&Leicht,2020,278). ففي بيئة الأعمال ذات وتيرة سريعة التغيير والتعقيد , يتوجب على المنظمات مواكبة تلك التغيرات والتعقيدات والاضطرابات والتطورات بشكل مستمر بالإضافة الى الاهتمام بطلبات الزبائن المتغيرة وبهذا تواجه نماذج القيادة التقليدية التي غالباً ماتكون سلوكياتها جامدة و تركز على التسلسل الهرمي والرقابة والتخطيط طويل الأجل صعوبة في مواكبة هذه التغيرات والتعقيدات , ونتيجةً لذلك , لجأت العديد من المنظمات إلى الاهتمام بالقيادة الرشيقة لتحقيق النجاح في ظل هذه البيئة الغير مستقرة , وتُمكن القيادة الرشيقة القائمة على المرونة والتعاون والتحسين المستمر للمنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال تعزيز الابتكار وتمكين فرق العمل من الاستجابة السريعة لأحدث المعلومات والتغيرات, لذا لا يمكن إغفال أهمية القيادة الرشيقة في المنظمات الحديثة , بل يجب أخذها على محمل الجد , إنها ليست مجرد اتجاه إداري بل نهج حاسم لتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار اليوم (Ncube.etal, 2024,7) فالقادة هم أصل أساسي للمنظمة لأنهم يؤثرون بشكل كبير على العاملين ومشاركتهم على وجه التحديد وبالتالي على ادائهم و الأداء التنظيمي (Porkodi,2022) فسلوكيات القيادة الرشيقة التي تطبق تقنيات ومفاهيم المرونة مطلوب للاستجابة للتغيير والبقاء وبناء وتحقيق القدرة التنافسية والحفاظ على النمو في عالم الأعمال المتغير باستمرار , كون عالم الأعمال سريع الخطى اليوم فتحتاج المنظمات إلى أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة للبقاء وقادرة على المنافسة من خلال قيادات تتمتع بنوع من المرونة والتكيف (Porkodi,2024,117) .

وقد قدم العديد من الباحثين والكتاب محاولات عديدة لتعريف مصطلح القيادة الرشيقة , ولكن الاعتماد على تعريف واحد للقيادة الرشيقة أمرٌ غير مُجدٍ , إذ تعتمد التعاريف للمصطلح على اهتمام الباحث والكتّاب في مجال وطبيعة المشكلة أو الموقف الذي جاء لغرضه , بالتالي, يُفترض أن القيادة الرشيقة مفهوم متعدد التفسيرات مما يتيح مجالاً واسعاً للتفسيرات الذاتية , وانطلاقاً مما سبق يمكن ادراج مجموعة من المفاهيم الخاصة بالقيادة الرشيقة حسب وجهات نظر الباحثين وبحسب تفسيراتهم البحثية وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2) اراء الباحثين لمفهوم القيادة الرشيقة

المفهوم	الباحث	ت
مجموعة من خصائص وكفاءات القيادة الادارية المصممة لدعم الاستجابة السريعة للمنظمة للظروف البيئية المتغيرة كونها تمتلك عقليات وأساليب وممارسات مرنة , وبالتالي فهي مناسبة بشكل خاص لقيادة المنظمات ذات التسلسل الهرمي المسطح .	Greineder&Leicht,2020,280	1
زعامة رشيقة يمكنها توجيه فريقها والتأثير باستمرار على سلوك الفريق من خلال تحديد ونشر والحفاظ على الرؤية التنظيمية.	Fachrunnisa.etal,2020,69	2
هو قائد يتوقع الاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمة ويساعدها على التكيف مع البيئة والتكنولوجيا المتغيرة بما يتماشى مع احتياجاتها.	Yalçın, Özgenel,2021,2	3
هو أسلوب القيادة القائم على السياق المرن ، والذي يهدف إلى جعل بيئة المنظمة فعالة ومنتجة بشكل ملحوظ وتجميع الافراد العاملين في المنظمة ضمن فريق عمل واحد لتحقيق أداء أفضل للمنظمة والتوجه نحو المنظمة الرشيقة المستدامة .	Deliogl&Uysal,2022,123	4
هو أسلوب لإدارة التغيير واستيعاب لمبادرات العاملين وتعزيزها وتمكينهم.	Amr. etal,2023,687	5
هم أولئك الذين يُمكنهم تطوير رؤية للمنظمة واضحة بسرعة عندما يرغبون ودمج ذلك مع التطور السريع والرشيق , ويفعلون ذلك من خلال التفاعل بشكل كبيلا مع الاشخاص الذين يقودونهم	Lewis,2024,4	6

المصدر: اعداد الباحثة

اذن يمكننا اعطاء مفهوم للقيادة الرشيقة بأنها هؤلاء القادة القادرون على التعاون مع فرق العمل والتأثير فيهم وخلق التأزر. مع القدرة على توفير درجة من الانسجام والتنظيم معهم ، ويتمتعون بالمرونة العاطفية ، والعمل كمحفزين للعاملين ، مع قدرتهم بمناقشة الوضع الراهن واتخاذ القرارات و توفير بيئة عمل ايجابية متعاطفة قائمة على التواصل المتبادل والتعاون والمشاركة والثقة.

ثانياً :أهمية القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بتركيزها على تهيئة بيئة مواتية للتعاون بين الفرق متعددة الوظائف وتهدف لتعزيز كفاءة الإدارة للمنظمة وقدرتها على التكيف البيئي وتعزز تعاون الزبائن بدلاً من مفاوضات العقود الصارمة ، والدعوة إلى الاستجابة للتغيير بدلاً من الالتزام بالخطط المحددة , كما يخلق القادة الرشيقون ثقافات تكيفية تزدهر من خلال التغذية الراجعة والتعلم والتركيز على الزبائن ، مما يساعد المنظمات على التمحور عند الضرورة والاستفادة من الفرص الناشئة وتسعى القيادة الرشيقة إلى خلق ثقافة يشعر فيها أعضاء الفريق بالتمكين لمشاركة الأفكار، واتخاذ المبادرات، والعمل بتعاون لتحقيق أهداف مشتركة (Ncube, 2024,8) كما تسعى القيادة الرشيقة الى تهيئة بيئة تُمكن الفرق من الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ومتطلبات العملاء فالقيادة الرشيقة تعمل على تطوير المهارات والعقليات الأساسية للانتقال الناجح للمنظمة إلى نموذج تشغيلي جديد , قد يضع القادة الرشيقون مبادئ توجيهية ويضعون استراتيجيات ويضعون إجراءات من شأنها تسهيل الانتقال المنظم إلى المرونة التنظيمية (Porkodi,2024,118) كما ان القيادة الرشيقة مجهزة بشكل أفضل لتسريع كفاءة الابتكار (Chang.etal,2022,46) وتعمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق فعالية الفريق (Ahmed&Elali,,2021,78) كما أن القادة الرشيقين ذوي الرشاقة يلعبون دورًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي (Akkaya&Bagienska,2022,4) وناتج أهميتها من خلال كونها تركز على الأداء , وقد تم التأكيد على أن القادة الرشيقون الذين يتمتعون بالمرونة والتي هي أحد ابعادها الفرعية ، يمكنهم المساعدة في تقليل الأخطاء والتعامل مع التوتر وزيادة رضا الافراد العاملين , كما أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين مرونة القادة الرشيقون و التعلم والأداء بسبب تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي ومرونة الأعمال واستدامة الأعمال (Yalçın&Özgenel,2021,16)

ثالثاً : ابعاد القيادة الرشيقة

عادة ماتكون القيادة الرشيقة قادرة على التكيف مع أي تغييرات ومواجه التحديات لضمان سير اعمال المنظمة بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل , وبالتالي ، يمكن للقيادة الرشيقة أن تُسهّل فعليًا تجربة التفاعل بين المنظمة والافراد العاملين من خلال مجموعة من السلوكيات التي تتبعها القيادة الرشيقة والتي تعددت بها وبهذا المنطلق يمكن ادراج أبعاد القيادة الرشيقة بمنظور الباحثين (Yalçın&Özgenel,2021) (Ncube, 2024) وكما يلي:

1. **المرونة والقدرة على التكيف :** تتضمن القيادة المرنة والمتكيفة تغيير السلوك بطرق مناسبة مع تغيّر الموقف وقد استُخدمت مصطلحات متنوعة لوصف القادة القادرين على تشخيص الموقف بدقة وتعديل سلوكهم وفقًا لذلك ومن أمثلة هذه المصطلحات : المرن، والقابل للتكيف ، والرشيق، والمتعدد المواهب (Yuki&Mahsud,2010,81) تُعرّف المرونة والتكيف للقيادة الرشيقة بأنها قدرة القائد على الاستجابة للأحداث غير المؤكدة التي تحدث باستمرار من خلال تعديل أهدافها بدعم من قاعدة معارفها وقدراتها الأساسية الأخرى (Deliogl&Uysal,2022,125) وتتمثل بكونها من المبادئ الأولى للقيادة الرشيقة هي المرونة والقدرة على التكيف لا سيما في ظل بيئة الأعمال سريعة التطور , فاليوم يدرك القادة الرشيقون أن الالتزام بهياكل جامدة وخطط غير مرنة يمكن أن يعيق التقدم بشكل كبير، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتغيير المستمر وعدم اليقين وبدلاً من التثبيت بالمنهجيات القديمة ، يعزز هؤلاء القادة ثقافة لا تقبل التغيير فحسب ، بل تشجعه بنشاط , فهم

يلهمون فرقهم للبقاء منفتحين ومتجاوبين، ويحثونهم على تغيير استراتيجياتهم وتعديلها بناءً على الرؤى الجديدة والملاحظات والاتجاهات الناشئة (Ncube,2024,8) كما يأتي دور القادة الرشيقون في المرونة عندما تُبرز قدرتهم على التأثير على الأفراد العاملين من خلال التعاطف في ضوء توجه شمولي , المرونة لدى القادة الرشيقون هي قدرة بديهية تُنشئ بعلاقة تعاطف قوية مع العاملين وتُحل النزاعات التي تُعتبر ضارة لصالح جميع الأفراد العاملين (Yalçın&Özgenel,2021,2).

2. **التعلم والتحسين المستمر:** من السلوكيات المهمة للقيادة الرشيقة التي تتعلق بالتحسين المستمر , إذ تُولي القيادة الرشيقة أهمية بالغة لتعزيز ثقافة تُعطي الأولوية للتحسين المستمر، فإن أ هم جانب من جوانب التحسين هو تشجيع التعلم السريع في جميع أنحاء المنظمة , أي أنه لا ينبغي التوجه لفئة معينة فقط كما ولا يقتصر التعلم على جزء من المنظمة فحسب , بل يشمل المنظمة ككل , وهذا مهم لتمكينها من التكيف مع التغيير وبناء منظمة مرنة فالشروط الأساسية للتعلم المستمر، يُعد الانفتاح على المخاطرة , بالإضافة إلى توفير مساحة ووقت للتأمل أمراً بالغ الأهمية , ويعني التعلم ضرورة وجود مساحة للقرارات الخاطئة والأخطاء , لذلك , يجب أن تتوافر في المنظمة الرغبة في مواجهة الأخطاء والمخاطرة وإجراء التجارب , علاوة على ذلك , يشمل التعلم المستمر إجراء الملاحظات والقياسات وجمع الملاحظات باستمرار (Kreig.etal,2022,30) فالقيادة الرشيقة مُدركة أهمية هذا الأمر لنمو الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء في بيئة الرشيقة , إذ تنظر الى الفرد و الفرق إلى كل تجربة سواء أكانت ناجحة أم فاشلة كفرصة قيمة للتعلم تُحوّل هذه العقلية التركيز من مجرد تحقيق النتائج إلى فهم العمليات التي تُؤدي إليها، مما يُنشئ قوة عاملة أكثر مرونة وقدرةً على التكيف لدعم ثقافة التحسين المستمر هذه تُدمج منهجيات الرشاقة آليات تغذية راجعة منتظمة تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من سير عمل الفريق وتُوفر الاجتماعات اليومية منصةً لأعضاء الفريق لمشاركة التحديثات ومناقشة التحديات والتوافق على الأولويات (Ncube, 2024,14).

3. **التعاون والتمكين :** تقدم القيادة المُمكنة نمطاً من العلاقات المتناغمة بين القادة والعاملين لتعزيز التمكين المُبتكر , وتُعرف القيادة المُمكنة بأنها القيادة التي تُتيح للعاملين الشعور بأهمية عملهم , والتمتع بالاستقلالية وتجعلهم يثقون في اتخاذ القرارات سعياً لتحسين أدائهم , بالإضافة إلى ذلك , تحتاج قيادة المنظمة إلى جوانب النزاهة والتعاون والمرونة والتفاني والابتكار , و القيادة المُمكنة , فهي سلوك القائد الذي يؤثر على أداء العاملين من خلال توفير الدعم المُستقل (التفويض، والتنسيق، ومشاركة المعلومات، والمبادرة، والتحفيز، والتركيز على الأهداف، ودعم الكفاءة الذاتية) , ودعم التطوير (الإلهام) , والقُدوة الحسنة , والتوجيه للعاملين لهذا السبب , فإن تمكين القادة لعاملهم سيزيد من تحفيزهم , مما يُمكنهم من العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وإن تأثير سلوك القائد المُمكن سيجزّ الأفراد فطرياً على إنجاز المهام التي تتميز بالاهتمام بعملهم والميل إلى البحث عن أشياء جديدة وتحديات لتنمية قدراتهم وصقلها , مع استكشاف اهتماماتهم والتعلم (Hermawan.etal,2022,6382) تُركّز القيادة الرشيقة على التعاون , وهو أمرٌ أساسيٌ لثقافة التنظيمية الديناميكية , ومن خلال إعطاء الأولوية للعمل الجماعي , يُزيل القادة الرشيقون الحواجز التي تعيق التواصل والتقدم , مُعزّزين التعاون بين مختلف الوظائف , يُعزّز هذا العمل الجماعي المتنوع مهارات حل المشكلات ويُشجّع على التفكير المُبتكر، مما يُؤدي إلى حلول إبداعية بالإضافة إلى ذلك، يُمكن هذا النهج التعاوني أعضاء الفريق، ويزيد من مشاركتهم والتزامهم بالنجاح يمنح القادة

الرشيقيون الاستقلالية، ويُتمون الشعور بالقيمة والثقة، مما يرفع المعنويات ويُشجع على المساهمات الاستباقية من الموظفين كما يُعزز هذا التمكين مرونة المنظمة، ويُمكن الفرق من التكيف مع التغييرات والتحديات بفعالية تعمل القيادة الرشيقة على دفع الأهداف الجماعية مع تعزيز ثقافة التحسين المستمر، مما يضمن بقاء المنظمة قادرة على المنافسة والاستجابة في ظل المشهد المتغير (Porkodi,2024,122)

4. **اتخاذ القرارات اللامركزية :** تعزز القيادة الرشيقة بيئة العمل إذ يمكنها أن تتخذ القرارات بمفردها ، مما يسمح لها بمواجهة التحديات في الوقت الفعلي والسريع والاستفادة من الفرص الناشئة دون التأخيرات المرهقة التي غالبًا ما تصاحب الحاجة إلى موافقة الإدارة هذا التحول نحو اللامركزية ليس مجرد تغيير هيكل، بل يمثل تحولًا عميقًا داخل المنظمات يعزز القادة الرشيقيون بنشاط تشكيل فرق ذاتية التنظيم، وهي مجموعات من الأفراد الذين يتعاونون وينسقون جهودهم دون الحاجة إلى إشراف إداري مستمر (Kohnova & Salajova، 2021) من خلال تكليف الفرق بالاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات، يزرع القادة الرشيقيون شعورًا قويًا بالملكية والمساءلة بين أعضاء الفريق يُؤثر تمكين الفرق تأثيرًا مباشرًا على سرعة وكفاءة عملية اتخاذ القرار فعندما يُمنح أعضاء الفريق صلاحية التصرف، يُمكنهم الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، أو آراء العملاء، أو التحديات الداخلية .

العافية مكان العمل

أولاً: مفهوم العافية في مكان العمل

قد يتبادر الى الذهن ان مفهوم العافية في مكان العمل هو نفسه مفهوم الرفاهية في مكان العمل ولكن في الحقيقة المفهومين مختلفين في المعنى والمكونات إذ يقصد بالعافية مكان العمل (Work-Bejng) بحسب (قاموس كامبرج 2010) حالة او شعور بالصحة والسعادة (الصحة + السعادة) في حين يقصد بالرفاهية في مكان العمل (Wellness) جاءت بشعور الصحة دون السعادة.

وقد أصبحت أماكن العمل من الأولويات والمسلمات المهمة التي تعزز الصحة في القرن الحادي والعشرين وقد أثبت تأثيرها المباشر على الصحة البدنية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية للعاملين ، وبالتالي على صحة أسرهم , ولكن ، لا يزال مفهوم أماكن العمل يتخلله مجال مهم لحملات تحقيق العافية بأنواعها مع برامج الصحة والسلامة المهنية الأساسية ويزداد مفهوم تعزيز العافية مكان العمل أهمية عالية مع إدراك المزيد من المنظمات لأهمية وجود افراد عاملين اصحاء وسعداء لتحقيق النجاح في جميع الانشطة المهنية والخاصة (Abdin.etal,2018,70).

وبهذا تسعى اغلب منظمات الاعمال بالاضافة الى أن يكون لديها عاملون منتجون ومبدعون ومسؤولون ويسعون باستمرار إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة ومتحفزون ومخلصون ان يكون لها عاملون أصحاء نفسياً وجسدياً , كون ظروف العمل الديناميكية المستمرة ومتطلبات والاحتياجات المتزايدة باستمرار للعمل مع الأهداف والمهام الجديدة وزيادة مستوى المسؤولية مع توقعات عالية جداً من العاملين في كثير من الأحيان تجاه المنظمة ليست سوى مصدر لضغوطات العمل ومصادر للتوتر يتعرض لها العديد من العاملين بشكل دائم في مكان عملهم , بالتالي فالاهتمام بالعاملين وحمايتهم من

خلال توفير السلامة والصحة في العمل هو أحد الأنشطة المهمة لإدارة المنظمة , وتتمثل هذه المهمة ذات الأولوية للخبراء في هذا المجال من خلال التصرف بشكل وقائي ضد مسببات التوتر وذلك بإنشاء طرق وتقنيات مختلفة لإدارتهم الفعالة وتقديم ضمانات الصحة والسلامة في أماكن العمل , عن طريق إحدى التقنيات والبرامج التي أصبحت شائعة بشكل متزايد في المنظمات المسؤولة اجتماعياً , وهي برامج العافية , من خلال تنظيم وتنفيذ هذا البرنامج تظهر إدارة المنظمة بإنها تهتم وتعمل بشكل وقائي للحفاظ على سلامة وحماية صحة عاملها وسعادتهم و بالتالي يكتسب العاملون أنفسهم معرفة جديدة وعادات حياة صحية أفضل من خلال هذه البرامج (Lazarević& Nikolić,2021,91).

كما ان هناك أشكال من السلوك الغير الأخلاقي (التمييز، التنمر) التي تعتبر من المصادر الأكثر شيوعاً للتوتر في مكان العمل , ومن أجل تقليل الآثار السلبية للتوتر في مكان العمل , وعواقب متلازمة (الإرهاق) في العمل والغيابات وتقلبات العاملين , تقترب المنظمات وبشكل منهجي من عملية حماية صحة عاملها واسعادهم لهذا فقد ادركت منظمات الاعمال الحاجة الى برامج العافية للعاملين في مكان العمل باعتبارهم مورد تنظيمي متفوق وميزة تنافسية رئيسية وعامل ضروري للنجاح على المدى الطويل , لذلك , فإن إدارة المنظمات تستثمر بشكل متزايد في صحة وسعادة عاملها وتنتج بشكل كبير إلى تهيئة وتنفيذ التدابير والأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على عافية عاملها , وأحد النماذج التي يمكنهم من خلالها تحقيق هذا الهدف هو تخطيط وتصميم وتنفيذ مختلف برامج العافية للمنظمات , والتي تهدف إلى تحسين صحة الفرد العامل والحفاظ عليها (Hou.etal,2022,28786).

إن التمتع بصحة جيدة وتحقيق حياة طويلة وذات جودة عالية يشكل أهمية لا تقدر بثمن بالنسبة لكل فرد عامل ولكن من المهم أيضاً لأصحاب العمل أن يكون لديهم عاملون يتمتعون بصحة عقلية وجسدية ونفسية وأن يكونوا منتجين ويظهرون درجة عالية من الالتزام والدافع الذاتي للعمل , ولا يتغيرون كثيراً عن العمل بسبب الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها الأفراد كعاملين في مكان عملهم فهي واحدة من أكثر أشكال التوتر شيوعاً لأن الافراد يقضون معظم وقتهم في العمل وقد تكون الضغوط في حدود لا تتجاوز التحمل النفسي والبدني للعاملين , في ظروف العمل المتغيرة (Weiss.etal,2018,315)

يمكننا القول ان ظروف العمل الحديثة والمتغيرة ادت الى ظهور العديد من العوامل التي تتعدى على وضع الاستقرار والاستمرار في المهام وتحقيق الاهداف الموضوعة للمنظمة مع زيادة مستوى مسؤولية الفرد العامل والتغيرات في محتوى وطبيعة العمل , والمطالب المتزايدة للاستحواذ الدائم على المهارات والمعرفة الجديدة للفرد العامل مع ساعات العمل الطويلة بالاضافة الى الضغوط الشخصية التي قد يتعرض لها والسلوكيات السلبية التي يمارسها الفرد نتيجة للإجهاد والتي تؤدي الى عواقب تتزامن مع الإرهاق والتوتر في العمل مما قد يؤدي غياب العاملين وعدم الالتزام في تحقيق الاداء المطلوب , لذا فمن المنطق القلق بشأن تأثير تلك العوامل على صحة وسعادة العاملين ورفاهتهم وبهذا تسعى المنظمات من التقرب بشكل منهجي من عملية حماية صحة وسعادة عاملها من خلال تبني استراتيجيات لتعزيز الصحة والسعادة في أماكن العمل والتي يشار إليها عادةً ببرامج العافية في مكان العمل , اذ يهدف برامج العافية مكان العمل لتحقيق السلوكيات الايجابية التي تأتي نتائجها كصحة وسعادة للعاملين في المنظمة ويقلل من الأمراض والاضطرابات النفسية او منع ظهور عوامل الخطر النفسية والوظيفية والاجتماعية للعاملين.

ومن خلال ما تقدم يمكننا ادراج مجموعة من المفاهيم الخاصة بالعافية مكان العمل وفق ما ادرجها بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال وكما موضحة بالجدول (3) .

جدول (3) اراء الباحثين لمفهوم العافية مكان العمل

المفهوم	الباحث	ت
أحد مكونات تطبيق العافية الذاتية في بيئة العمل، والتي سيكون لها تأثير على عافية العاملين فهي العامل الرئيسي لتحديد الاستدامة طويلة الأجل في المنظمة.	Murat,2011,22	
شعور بالازدهار الناتج عن العمل والذي يرتبط بمشاعر العمال بشكل عام (التأثير الأساسي) والقيمة الجوهرية والخارجية للعمل (قيم العمل)	Herwanto&Ummi,2017,56	
شعور بالسعادة في العمل والذي ينعكس بسلوكيات ومشاعر العاملين في اداء مهام عملهم .	Weiss.etal, 2018,312	
إدراك الفرد لقدراته الخاصة وقدرته على الشعور بالرضا والعمل بشكل جيد مع ضغوط العمل و الحياة الشخصية أثناء العمل.	Abdin.etal,2018,72	
برنامج يتم تنظيمه وتصميمه وتمويله من قبل صاحب العمل لدعم العاملين وأحياناً أسرهم ، والذي يقبل ويحافظ على السلوكيات التي تقلل من المخاطر الصحية والنفسية وتزيد من الكفاءة الشخصية ، وتحسن نوعية الحياة ، وتوفر في الأساس فائدة للمنظمة بأكملها	Lazarevic&Nikolić,2021,92	
حزمة من البرامج والمعايير تسعى الى تقييم عافية العامل في المنظمة من خلال مقاييس متنوعة تختص بالروح والعقل والبدن بشكل عام .	Febriawan,2024,109	

المصدر: اعداد الباحثة

نستنتج من المفاهيم اعلاه ان العافية مكان العمل تشتمل:

1. العافية بمكان العمل ليست حالة ثابتة وانما هي برنامج نشط متغير تسعى الى توفيره منظمات الاعمال مرتبط بسلوكيات وافعال ايجابية من قبل ادارة المنظمات.
2. ترتبط العافية بالصحة مع السعادة الشاملة أي أنها تمتد إلى ما هو أبعد من الصحة البدنية وتتضمن العديد من الأبعاد المختلفة , بما في ذلك الأبعاد البدنية والعقلية والعاطفية والروحية والاجتماعية والبيئية اذ يشمل دمج أنشطة العافية الصحة والسعادة وأنماط حياتهم الشخصية اليومية.
3. برنامج يتم تنظيمه وتصميمه وتمويله من قبل ادارة المنظمة لدعم العاملين ، والذي يحافظ على السلوكيات التي تقلل من الضغوطات والمخاطر النفسية والجسمية وتزيد من الكفاءة الشخصية ، وتحسن نوعية الحياة للفرد العامل، وتوفر في الأساس فائدة للمنظمة بأكملها.

تري الباحثة ان مفهوم العافية مكان العمل يمكن اعطاءها المفهوم التالي : مجموعة السلوكيات تدعم بعض المتغيرات الديموغرافية والعاطفية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل في مكان العمل والتي تُعرف أنها تُسبب مستوى عالٍ من التأثير الإيجابي لدى العاملين وتحد من مشكلات دوران العاملين والأعمال غير المؤاتية مع مهام العمل , كما تحقيق درجة من دافعية الفرد العامل وتسخير كل طاقاته وموارده لصالح المنظمة من خلال اهتمامه للحضور إلى العمل وتحقيق أداء بشكل جيد مع بذل جهود تفوق التوقعات وإبراز جوانب الإبداع لديه والمبادرة في جميع أنحاء المنظمة فهو برنامج يعكس نتائج أعمال المنظمة الجيدة .

ثانياً : اهمية العافية مكان العمل

تعتبر برامج العافية أحد البرامج المهمة التي تطبقها المنظمات الناجحة في عملية بناء المورد البشري والسمعة المنظمة في بيئة العمل من قبل اصحاب العمل المسؤول اجتماعياً والذي يهتم بصحة وسلامة عامليه مع اسعادهم وقد أظهرت الدراسات التي اعتمدت على مفهوم العافية مكان العمل عدداً من الفوائد لتطبيق برامج العافية في مكان العمل :

كثقل التوتر ومعدلات الغياب للعاملين والتقلبات في الاداء وزيادة الدافع والولاء والالتزام وأخلاقيات العمل والإنتاجية للعاملين , ومن الفوائد المهمة الأخرى التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق برامج العافية نمو مشاركة العاملين , إذ تعد برامج العافية إشارة واضحة إلى أن صاحب العمل يهتم بالعاملين وبصحتهم وسعادتهم ويصبحون على استعداد لبذل قصارى جهدهم من أجل أداء مهامهم بشكل أفضل والمساهمة في نمو وتطوير المنظمة , ومع ذلك ، وعلى الرغم من الفوائد العديدة لتطبيق برامج العافية ، فإن عملية تصميم وتنفيذ هذه البرامج ليست بسيطة وسهلة في الممارسة العملية ، فالمنظمات الحديثة التي تعتني بعاملها لديها عدد كبير من البرامج والأنشطة المختلفة التي لها تأثير إيجابي عليهم

(Febriawan,2024,110)

وتأتي عملية برامج العافية في مكان العمل التي يقدمها اصحاب العمل لتقليل تكاليف الرعاية الصحية وتحسين صحة العاملين وتنمية الصناعات (Reif.etal,2020,) وتلعب دوراً مهماً في العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل ، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجي , وقد تم التأكيد على نطاق واسع على أن استراتيجيات النشاط البدني في مكان العمل يعمل لتحسين الصحة العقلية وإنتاجية العاملين (Abdin.etal,2018,72) فالعافية مكان العمل دوراً هاماً في استدامة المنظمات والأفراد داخلها , وقد أفادت المنظمات التي طبقت برامج العافية في العمل بنتائج أعمال إيجابية للمنظمات ، مثل زيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين ، وزيادة الإنتاجية ، إلى جانب العديد من المزايا الأخرى بالنسبة للأفراد كحياة صحية متوازنة , كما تعمل على تحسين الصحة النفسية وبوضوح تام فالعافية في مكان العمل هو المكان الذي تُدرك فيه عوامل الحرجة وتُعالج وتُعزز فيه عوامل الحماية وتظهر نتيجة العافية في مكان العمل تعزيز المقومات والقدرات الايجابية للفرد وللمنظمة تعزز العناصر المهمة في أي منظمة , إن وجود العافية في مكان العمل من شأنه أن يعزز من صحة الأفراد في المنظمة وأن يتمتعوا بإنتاجية عالية مما سيعود بالنفع على المنظمة فالعافية مكان العمل أحد مكونات العافية الذاتية في مكان العمل , إذ يمكن أن يؤدي انخفاض العافية للفرد إلى انخفاض إنتاجيته وانخفاض جودة اتخاذ القرار ، وانخفاض مساهمته في العمل (Aryanti&Sari,2020,605)

فالعافية في مكان العمل تحديد مدى استمرارية المنظمة على المدى الطويل , ولأن تعزيز العافية مكان العمل له تأثير إيجابي على الأداء العام ، فهو متطلب قانوني كونه شعور بالازدهار الناتج عن العمل ، ويرتبط بمشاعر العاملين العامة الانفعالات النفسية بالإضافة إلى القيمة الجوهرية والخارجية للعمل (Prakash& Kashyap,2021,2301)

كما تساهم العافية في مكان العمل في ظهور ارتباط العاملين فيما بينهم كما تساهم بشكل إيجابي وهام في ظهور سمات شخصية الفرد التي هي رأس المال النفسي التي تشتمل الأمل والثقة بالنفس والمرونة والتفاؤل , مع زيادة جودة اتخاذ القرار ، وانخفاض الذين يتمتعون بالعافية سيظهرون أكثر سعادة ، ويتمتعون بسلوك بدني وعقلي وصحي يمكن مساهمته في المنظمة أحد أسباب نمو أهمية وضرورة برامج العافية للعاملين والذي ينبع من التغيير في طبيعة العمل (Lazarević& Nikolić,2021,92) كما موضح في الجدول(4) ادناه .

الجدول(4) تأثير العافية في مكان العمل على طبيعة العمل

الحاضر والمستقبل	الماضي	ابعاد العمل
العلاقة طويلة الامد لأصحاب العمل ، الالتزام الولاء، الأمان	العلاقة قصيرة الأمد مع اصحاب العمل التغيير المتكرر	العلاقة بين صاحب العمل والموظف
التعاون، والتعددية التخصصية، والتعلم من خلال العمل، والتخصص الواسع	عمل منظم ومحدد، وفرص كبيرة للتحكم، وتخصص ضيق	طبيعة العمل

غير رسمية، دورية - يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا	محددة رسميًا	القيادة
الابداع , الفضول , الاستقلال في اتخاذ القرار , التوجيه الذاتي , التعلم المستمر	الانضباط , احترام القواعد , المعرفة والمهارات المتخصصة	الصفات المرغوبة بالعاملين
الاستقلالية، الفرق المؤقتة، مسؤولية المنتج	التسلسل الهرمي، التحكم في عمليات العمل	تنظيم العمل
الأرباح القائمة على الأداء (الأرباح العادلة) والدافع الجوهرية	المكافآت المالية والترقيات	المكافآت
العمل عن بعد من أي مكان	يتم تحديد الزمان والمكان	الدفاع عن ظروف العمل (الزمان والمكان)
التكامل وعدم التوازن	حدود واضحة	التنسيق بين الحياة الخاصة والعمل
الرضا الشخصي، تحقيق الذات	المال، المكانة، الهيبة	دور العمل

Source: Lazarević ,Snežana & Nikolić, Jelena Lukić ,2021, IMPORTANCE OF WORKPLACE WELLNESS PROGRAMMES IN PROTECTION OF EMPLOYEE HEALTH, SPORT - Science & Practice, Vol. 11, №2, , pp. 93.

أصبحت طبيعة العمل تتطلب درجة عالية من الاستقلال والمسؤولية والدافع والطاقة والإبداع والمشاركة من جانب العاملين ومن المتوقع بالمقابل يجب أن يتمتع العاملون بصحة بدنية وعقلية وعاطفية جيدة حتى يتمكنوا من تقديم أقصى مساهمة في أداء مهام عملهم , اذا يرغب العاملون الاستمتاع بالعمل بشكل خاص ليحقق نتائج استثنائية في كل ما يفعلونه والقيام بالعمل الذي يهتمون به حقًا والذي يمكنهم ترك بصمة عليه ويأتي ذلك من خلال تنفيذ برامج العافية في مكان العمل , فالعاملين باعتبارهم موردًا تنظيميًا متفوقًا ، يمثلون ميزة تنافسية رئيسية وعاملًا ضروريًا للنجاح على المدى الطويل . لذلك ، يجب أن تستثمر إدارة المنظمات بشكل متزايد في صحة وسعادة عاملها وتنتج بشكل كبير إلى تنفيذ التدابير والأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على صحتهم وسلامتهم وسعادتهم وأحد الأشكال التي يمكنهم من تحقيق هذا الهدف هو التخطيط وتصميم وتنفيذ برامج العافية المختلفة .

فالحاجة إلى أن تكون العافية مكان العمل متوافقة مع رؤية ورسالة وأهداف وثقافة المنظمة ، إذ يتم تحقيق بهذه الحالة صفقات مربحة لجميع العاملين ولأصحاب العمل فمن خلال الاستثمارات المستمرة في مجال السلامة والرعاية الصحية للعاملين سينعكس بشكل مباشر على خفض تكاليف العاملين لحالات التغيب عن العمل فضلاً عن تكاليف أداء العاملين المنخفض , من ناحية أخرى يستفيد العاملون من هذه البرامج كونهم يتعلمون كيفية تغيير عادات حياتهم

وكيفية عيش حياة صحية مما يؤدي إلى درجة أعلى من الرضا والولاء والدافع والالتزام في مكان العمل ، مع تحسين علامة صاحب العمل التجارية(Hou.etal,2022,28789).

ويمكننا ان نقول أن العافية مكان العمل ذات عوائد ايجابية للعاملين والمنظمات التي يعملون بها فهي تساعد بجعل أماكن العمل صحية وتؤثر أيضاً على قدرة المنظمة على توظيف العاملين والاحتفاظ بهم والعمل على جذب المواهب والاحتفاظ بها وفي استقطاب أفضل المواهب , فالعديد من العاملين في المنظمات يعتمدون في اداءهم لمهامهم بناءً على ما يتلقونه لا على ما يفعلونه ، لأنه يتيح لهم تلبية احتياجاتهم الأساسية والشعور بالرضا ، وتحقيق سعادتهم ، وبالتالي تحقق العافية ، لذا يُعدّ الفرد العامل الذي يعمل في أماكن العمل تتمتع بالعافية الى انخراطه في الالتزام العاطفي والفكري بنجاح تجاه منظماتهم , كما يشعر العاملون الذين يتمتعون بعوامل العافية في مكان العمل داخل منظماتهم انهم منغمسون في عملهم ولديهم إحساس قوي بالهدف والمعنى للمهام التي يقومون بها تجاه منظماتهم ، وهم على استعداد لبذل قصارى جهدهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وتحقيق أعلى درجات الازدهار المهني والمنظمي.

ثالثاً :ابعاد العافية مكان العمل

هناك العديد من العوامل والظروف التي تخترق حدود وطاقت وامكانيات الفرد العامل , ومن هذه الحدود تحديد أهداف ومهام ومعايير أعلى من قدرات الفرد العامل بشكل مستمر، وزيادة مستوى مسؤولية للعاملين ، والتغيرات في محتوى وطبيعة العمل ، والمتطلبات المتزايدة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة للأفراد العاملين بشكل دائم وساعات العمل الطويلة , وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية جميعها ضغوطات تحد من تحقيق العافية في مكان العمل (Lukić & Lazarević,2021,90).

فالطاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية التي يبذلها العاملون في عملهم قد تؤثر على مشاركتهم في العمل ذ وقد تتشابك هذه الجوانب في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية , فتأتي العافية مكان العمل لتعالج تلك التشابكات ومتمثلة بالعافية الاجتماعية في العمل ، والعافية المهنية في العمل ، والعافية الذاتية في العمل وتخرج بكونها نظريات للعافية في مكان العمل , وقد يكون دمج العافية النفسية مع مشاركة العاملين وسيلةً جيدةً لتعزيزها , أن إدراج العافية النفسية في النظريات تحسّن العلاقة بين مشاركة العاملين والنتائج (Prakash& Kashyap,2021,2305) كما يرى (Hou.etal,2022,28) إن العافية في مكان العمل هي حالة متعددة الأبعاد (جسدية وعقلية وروحية وفكرية واجتماعية) فهي تصف وجود صحة الفرد بناءً على جودة الحياة والشعور بالسعادة العامة.

وفيما يلي ادراج الابعاد التي يتم من خلالها قياس العافية مكان العمل كما جاء بها الباحثان Lukić & Lazarević,2021,90) (Prakash& Kashyap,2021):

1. **العافية الذاتية / الشخصية :** تُمثل تجربة حياة الفرد الشاملة ، وتعكس سعادته , تشمل العافية الذاتية تقييم المواقف الإيجابية والآثار السلبية , ويُعد الرضا الوظيفي أحد المكونات المهمة للرفاهية الذاتية وهو شعور إيجابي ناتج عن تقييم الوظيفة أو الخبرة العملية الفردية , ومن المكونات المهمة أيضاً للعافية الذاتية الالتزام التنظيمي والأجواء العاطفية , وتتمثل وظيفة

المشاعر الإيجابية على المدى القصير التي توسع نطاق التفكير والتصرف وبالتالي بناء الموارد المعرفية والاجتماعية والنفسية والجسدية على المدى الطويل , وتعكس المشاعر الإيجابية مستويات الطاقة , والحماس , والاهتمام , والتقدير , والقوة البدنية , والنشاط المعرفي , بالإضافة إلى تحفيز التفاعلات الاجتماعية , بينما تعكس المشاعر السلبية حالات مزاجية غير متوقعة , مثل الغضب , والقلق والاكتئاب , والتعب , والخوف (Prakash& Kashyap,2021,2305).

2. **العافية المهنية/ الوظيفية :** تُظهر في بعض المفاهيم للسلوك التنظيمي اذ يمكن أن تنعكس ذلك المشاركة في العمل والتفاعل , والازدهار , والقيم الجوهرية , والدافعية , والمعنى في العمل , اذ تعني المشاركة في العمل في الالتصاق الوثيق مع عمل الفرد وهويته وتقديره لذاته في دوره الوظيفي فهي حالة ذهنية مرتبطة بالعمل الإيجابي وتتميز بالحماس والتفاني والانغماس , أما الازدهار فهو شعور بالحيوية والاعتقاد بأن الفرد يتعلم ويتطور ويحرز تقدماً نحو تحقيق الذات , ويحدث التدفق عندما يغمس الفرد العامل حقاً في استخدام المهارات للتقدم في مهمة صعبة , وغالباً ما يُقاس الدافع الجوهري كتجربة ذاتية من الاهتمام أو المتعة أثناء الانخراط في مهمة ما , والتي قد تتداخل مع العافية الذاتية , ويرتبط معنى العمل بدور العمل نفسه , الذي يقوم بشيء ذي قيمة وتحقيق الذات (Lukić & Lazarević,2021,90)

3. **العافية الاجتماعية :** تشمل الرضا عن زملاء العمل والرضا عن التفاعل مع القادة , ومن المفاهيم ذات الصلة الأخرى الدعم الاجتماعي الذي له بُعدان رئيسيان مثل الدعم العاطفي والدعم العملي , كما أن العطاء يُعطي الدعم الاجتماعي وهو مؤشر على العافية , من الجوانب الإضافية للرعاية الاجتماعية في مكان العمل الشعور بالانتماء المتأصل في مجتمع العمل في تفسير سلوك العافية مكان العمل في الإشارة غالباً إلى نفس النظرية التي تُعرّف العافية مكان العمل بأنها شعورٌ الذي ينشأ من العمل ويرتبط بمشاعر العاملين بشكل عام وقيم العمل (Hou.etal,2022,30)

4. **العافية الجسدية / الصحية :** يجب أيضاً مراعاة عوامل العافية العقلية للعاملين فالصحة العقلية هي حالة متوازنة بين الحالة الجسدية والنفسية لأن الاثنين مترابطان ويعزز كل منهما الآخر , بين بعضهم البعض , بحيث يمكن أن تساعد الأفراد على التكيف مع محيطهم (Kardinah& Fitri ,2019, 192).

استخدم (Danna,1999,373) مصطلح "الرفاهية الذاتية" لوصف تجربة الشخص الحياتية الشاملة , وأشار إلى أنها تعكس أساساً السعادة التي يصفها الشخص لنفسه , كما شرح دينر الديناميكيات المحيطة بقياس الرفاهية الذاتية أولاً: عُرِفَت الرفاهية بمعايير خارجية كحالة مثالية تختلف باختلاف الثقافات , ثانياً: وُصِفَت الرفاهية الذاتية بالرضا عن الحياة , لأنه في محاولات تحديد ما يؤدي إلى التقييم الإيجابي للحياة , اكتشف الباحثون أن هذا الشكل الذاتي من السعادة هو تقييم شامل لجودة حياة الفرد , مسترشداً بمجموعة معايير الخاصة . ثالثاً, يُستخدم معنى السعادة للدلالة على غلبة المشاعر الإيجابية (مثل الشعور بالنشاط والحماس والحماسة) على المشاعر السلبية (مثل الغضب والاشمئزاز والشعور بالذنب والاكتئاب) وهذه هي الطريقة التي تُستخدم بها السعادة عموماً.

إن إحدى أهم مهام إدارة المنظمة (القادة) هي حماية صحة وسلامة العاملين في العمل , إذ يتنبأ القادة في هذا المجال بالعوامل التي تسبب التوتر في بيئة العمل ويحلونها سواء من البيئة الداخلية والخارجية , ويخططون للأنشطة ويبتكرون أساليب وتقنيات مختلفة لإدارة هذه العوامل المسببة للتوتر كيف يؤثر التوتر في مكان العمل سلبيًا على المنظمة والعاملين من

خلال أدائهم ومستويات إنتاجيتهم ودرجة مشاركتهم ودوافعهم ورضاهم الوظيفي والتغيب والتقلبات ، ويأتي برنامج العافية في مكان العمل كجهود الادارة لزيادة الوعي بتغيير سلوك العاملين وخلق بيئة عمل يتم فيها تنفيذ ممارسات ايجابية جيدة.

رابعاً: الروابط الفكرية بين متغيرات البحث

ذكر (Fachrunnisa.etal,2020,70) بعض الصفات للقيادة الرشيقة تضعها موضع الايجابي لبناء برامج العافية ومنها انها شكل من أشكال قدرة القائد على الشعور بالإلحاح والتوجيه ، والعمل الجاد ووضع التوقعات والمعايير، وتقاسم المسؤولية والمساءلة المتبادلة ، والفعالية في إدراك المشكلات واتخاذ القرارات ، والالتزام والثقة بين العاملين، وموازنة احتياجات الفرد والجماعة والتماسك دون خنق الفردية ومواجهة الاختلافات والتعامل مع النزاعات ، والتعامل مع آراء الأقلية بفعالية وأساليب التواصل الفعالة كما تكون إرشادات القيادة الرشيقة كالقدرة الجوهرية على مواجهة التغيير ووجهات نظر تنظيمية وأنظمة تكيفية ، فهي نهج إنساني لحل المشكلات ، والقدرة الجماعية للفريق المستقل كآليات أساسية لحل المشكلات والقدرة على التكيف والتفاعل مع فريق مُدار ذاتياً ، وإدارة النتائج ، كما بين (porkodi,2024,119) ان القيادة الرشيقة ضرورية لنجاح قيادة المدارس في المستقبل لأنها توفر التفاؤل ونهجاً ديناميكياً للتطوير التعليمي.

المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يعكس هذا المحور تحديد وتشخيص لمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الرشيقة (المتغير المستقل) بسلوكياته (المرونة والقدرة على التكيف ، التعلم والتحسين المستمر ، التعاون والتمكين، اتخاذ القرارات اللامركزية) و ممارسات العافية في مكان العمل (المتغير التابع) المتمثلة (العافية الذاتية/ الشخصية ،العافية المهنية /الوظيفية ، العافية الاجتماعية ، العافية الجسدية / الصحية) عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري فكانت النتائج كما يلي :

1. وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الرشيقة

تُظهر أَلَقِيم الواردة في الجدول(5) ان هنالك توافر سلوكيات القيادة الرشيقة لدى القيادات الادارية في الميدان المبحوث ، إذ كانت جميع قيم الوَسْط الحسابي للقيادة الرشيقة ولسلوكياتها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (2) وهذا يعكس تبني القيادات الادارية في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية لسلوكيات القيادة الرشيقة من وجهة نظر الافراد المبحوثين ، وأن اعلى سلوكية تتوفر لديهم هي (التعلم والتحسين المستمر) اذ حصلت على اقل قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (13.45%) فيما كانت (المرونة والقدرة على التكيف) أقل السلوكيات توافراً لديهم إذ بلغت قيمة مُعامل الاختلاف لها (23.81%) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (تزاول القيادات في الميدان المبحوث سلوكيات القيادة الرشيقة من وجهة نظر العاملين في الميدان المبحوث)..

جدول (5) المؤشرات الاحصائية للقيادة الرشيدة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	المتوسط الحسابي	سلوكيات القيادة الرشيدة
1	13.45	0.37	2.75	التعلم والتحسين المستمر
2	13.65	0.37	2.71	التعاون والتمكين
3	15.71	0.41	2.61	اتخاذ القرارات اللامركزية
4	23.81	0.50	2.10	المرونة والقدرة على التكيف
	11.02	0.28	2.54	الكلية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرامج الاحصائية

تعكس القيم الواردة في الجدول (6) مدى توافر ممارسات العافية في مكان العمل للأفراد العاملين في الميدان المبحوث إذ كانت جميع قيم الوسط الحسابي لأبعادها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (2) ، وهذا يؤشر لنا وجود درجة عالية من الاهتمام بممارسات العافية في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية .

وقد كان (العافية المهنية / الوظيفية) اعلى ممارسة من الممارسات توافراً في الميدان المبحوث ، اذ حصلت على اقل قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (11.64%) فيما كانت (العافية الجسدية / الصحية) أدنى الممارسات توافراً إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف لها (21.25%).

جدول (6) المؤشرات الاحصائية للعافية مكان العمل

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	المتوسط الحسابي	ممارسات العافية مكان العمل
1	11.64	0.32	2.75	العافية المهنية/ الوظيفية

2	12.77	0.35	2.74	العافية الذاتية/ الشخصية
3	15.83	0.41	2.59	العافية الاجتماعية
4	21.25	0.51	2.40	العافية الجسدية / الصحية
	10.69	0.28	2.62	كلي ممارسات العافية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرامج الاحصائية

وبهذا نستنتج من الجدول (5) (6) على توافر سلوكيات القيادة الرشيقة في الميدان المبحوث مع توافر حالات من ممارسات العافية مكان العمل للعاملين في الميدان المبحوث .

2. اختبار فرضيات التأثير

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الرشيقة) بأبعادها مجتمعة) في ممارسات العافية مكان العمل (بأبعادها مجتمعة) , ولاختبار فرضية التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) وسلوكياتها ، والمتغير المعتمد (العافية مكان العمل) تم الاعتماد على معادلة خط الانحدار باعتماد البرمجية الاحصائية SPSS V24 لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (7).

الجدول (7) جدول للعلاقة لتأثير بين سلوكيات القيادة الرشيقة وممارسات العافية في مكان العمل

ممارسات العافية مكان العمل				
R ²	F	B	الثابت-C	
0.444	110.105 (0.000)**	0.673 t(10.49)**	0.907 t(5.53)**	سلوكيات القيادة الرشيقة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرامج الاحصائية تشير الرموز ** الى مستوى معنوية عالي واقل من

0.05

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_1=0.673$) لتمثل مقدار تأثير القيادة الرشيقة على ممارسات العافية مكان العمل , وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في متغير القيادة الرشيقة ستؤدي الى زيادة موجبة في ممارسات العافية مكان العمل

مقدارها (0.673) ، وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.444$) لتشير الى أن متغير القيادة الرشيفة يفسر (44%) تقريباً من التباين الحاصل في ممارسات العافية مكان العمل ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (56%) من التباين الذي لم تفسره القيادة الرشيفة هو ناتج من متغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

نستنتج وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الرشيفة (بأبعادها مجتمعة) في ممارسات العافية مكان العمل (بأبعادها مجتمعة) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الرشيفة (بأبعادها مجتمعة) في ممارسات العافية مكان العمل (بأبعادها مجتمعة)).

– لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الرشيفة (بأبعادها منفردة) في ممارسات العافية مكان العمل (بأبعادها مجتمعة) واختبار الفرضيات الفرعية الآتية التي تتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيات فرعية وكالاتي:

1. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين سلوك المرونة والقدرة على التكيف للقيادة الرشيفة وممارسات العافية مكان العمل .
2. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين سلوك التعلم والتحسين المستمر للقيادة الرشيفة وممارسات العافية مكان العمل .
3. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين سلوك التعاون والتمكين للقيادة الرشيفة وممارسات العافية مكان العمل .
4. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين سلوك القرارات اللامركزية للقيادة الرشيفة وممارسات العافية مكان العمل .

الجدول (8) جدول للعلاقة التاثير بين سلوكيات القيادة الرشيفة بأبعادها منفردة والعافية مكان العمل

النتيجة	Sig	معامل F	R2	بيتا	الثابت A	
قبول الفرضية	0.446	0.58 (0.446) ^{NS}	0.065	0.036 $t(0.764)^{NS}$	2.542 $**t(24.67)$	المرونة والقدرة على التكيف

قبول الفرضية	.000	85.46 **(0.000)	0.618	0.461 t(9.244)**	1.350 t(9.738)**	التعليم والتحسين المستمر
قبول الفرضية	.000	83.109 **(0.000)	0.665	0.496 t(10.459)* *	1.277 t(9.861)**	التعاون والتحسين
قبول الفرضية	.000	59.154 **(0.000)	0.548	0.375 t(7.691)**	1.641 t(12.752)**	اللامركزية القرارات التخاذ
قبول الفرضية	.000	57.076	0.474	0.342	1.453	القيادة الرشيقة

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرامج الاحصائية NS تشير الى عدم المعنوية

أ. تأثير بعد المرونة والقدرة على التكيف في العافية مكان العمل : بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_1=0.036$) لتمثل مقدار تأثير المرونة والقدرة على التكيف في العافية مكان العمل (Y)، وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في بُعد المرونة والتكيف ستؤدي الى زيادة موجبة في العافية مكان العمل مقدارها (0.036) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها (R Square = 0.065) لتشير الى أن بعد المرونة والتكيف يفسر (65%) تقريباً من التباين الحاصل في العافية مكان العمل وأن المتبقي من التباين والبالغ (35%) من التباين الذي لم يفسره بعد المرونة والتكيف هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدخل نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى (sig) لنموذج الانحدار (0.446) وهو تأثير غير معنوي ، و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل (t) = 0.764 بمستوى غير معنوي (0.446) وعلى أساس هذه المؤشرات ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة والقدرة على التكيف والعافية مكان العمل " وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالاتي :

$$Y = a + \beta X_1$$

العافية مكان العمل = 2.542 + 0.036 المرونة والقدرة على التكيف

ب. تأثير التعلم والتحسين المستمر في العافية مكان العمل: جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_2 = 0.461$) لتمثل مقدار تأثير التعلم والتحسين المستمر في العافية مكان العمل (Y) وهذا يعني ان زياد مقدارها (1) في بعد التعلم والتحسين المستمر سيؤدي الى زيادة موجبة في العافية مكان العمل مقدارها (0.461) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.618$) لتشير الى أن بعد التعلم والتحسين المستمر يفسر (61%) من التباين الحاصل في العافية مكان العمل ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (39%) من التباين الذي لم يفسره بعد التعلم والتحسين المستمر هو ناتج من متغيرات اخرى لم تظهر في نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000)، وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية مكان العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لبعء التعلم والتحسين المستملا (X_2) و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل ($t = 9.244^{**}$) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعلم والتحسين المستمر والعافية مكان العمل " وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالآتي :

$$Y = a + \beta X_2$$

$$\text{العافية مكان العمل} = 1.350 + 0.461 \text{ التعلم والتحسين المستمر}$$

ت. تأثير التعاون والتمكين في العافية مكان العمل: بينت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_3 = 1.277$) لتمثل مقدار تأثير التعاون والتمكين في العافية مكان العمل (Y) وهذا يعني ان زياد مقدارها (1) في بعد التعاون والتمكين سيؤدي الى زيادة موجبة في ادارة المواهب مقدارها (1.277) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.665$) لتشير الى أن بعد التعاون والتمكين يفسر (66%) تقريباً من التباين الحاصل في العافية مكان العمل ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (34%) من التباين الذي لم يفسره بعد التعلم والتمكين هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000)، وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية في مكان العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لبعء التعاون والتمكين (X_3) و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل ($t = 10.459$) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعاون والتمكين والعافية مكان العمل

$$Y = a + \beta X_3$$

$$\text{العافية مكان العمل} = 1.277 + 0.466 \text{ التعاون والتمكين}$$

ث. تأثير القرارات اللامركزية في العافية مكان العمل: ظهرت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta = 0.375$) لتمثل مقدار تأثير القرارات اللامركزية في العافية مكان العمل (Y) وهذا يعني ان زياد مقدارها (1) في بعد القرارات اللامركزية سيؤدي الى زيادة موجبة في العافية مكان العمل مقدارها (0.375) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.548$) لتشير

الى أن بعد القرارات اللامركزية يفسر (54%) تقريباً من التباين الحاصل في العافية مكان العمل ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (46%) من التباين الذي لم يفسره بعد القرارات اللامركزية هو ناتج من متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000)، وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية مكان العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لبعء القرارات اللامركزية (X4)، و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل (t = 7.691) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القرارات اللامركزية والعافية مكان العمل " وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالآتي :

$$Y = a + \beta X_4$$

العافية مكان العمل = 1.641 + 0.375 القرارات اللامركزية

- لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة (بابعادها مجتمعة) مع العافية في مكان العمل (بابعادها منفردة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على ممارسة العافية الذاتية مكان العمل .
2. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على ممارسة العافية المهنية مكان العمل.
3. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على ممارسة العافية الاجتماعية مكان العمل.
4. يوجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على ممارسة العافية الجسدية مكان العمل.

الجدول (9) جدول لعلاقة تأثير بين القيادة الرشيقة بابعادها (مجتمعة) في العافية مكان العمل بابعادها (منفردة)

النتيجة	Sig	معامل F	R2	بيتا	الثابت a	
قبول الفرضية	0.000	49.043	0.262	0.655 t(7.003)* *	1.074 t(4.488)**	العافية الذاتية / الشخصية

قبول الفرضية	.000	51,066	0.270	0.607 t(7.147)* *	1.025 t(5.541)**	العافية المهنية / الوظيفية
قبول الفرضية	.000	46,535	0.252	0.741 t(6.822)* *	0.702 t(2.524)*	العافية الاجتماعية
قبول الفرضية	.000	22.159	0.138	0.688 t(4.707)* *	0.649 t(1.735) ^{NS}	العافية الجسدية / الصحية
قبول الفرضية	.000	42.200	0.230	0.672	0.862	العافية مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرامج الاحصائية

1. تأثير القيادة الرشيفة في العافية الذاتية / الشخصية : بين الجدول (9) قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_1 = 0.655$) لتمثل مقدار تأثير القيادة الرشيفة في العافية الذاتية / الجسدية وهذا يعني ان زياد مقدارها (1) في المتغير المستقل القيادة الرشيفة سيؤدي الى زيادة موجبة في العافية الذاتية / الجسدية مقدارها (0.655) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها (R Square = 0.262) لتشير الى أن القيادة الرشيفة تفسر (26%) من التباين الحاصل في العافية الذاتية / الجسدية ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (74%) من التباين الذي لم تفسره القيادة الرشيفة هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000) وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية الذاتية / الجسدية هو دالة للقيمة الحقيقية لمتغير القيادة الرشيفة (X) وبلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل (t = 7.003) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيفة والعافية الذاتية / الجسدية " وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالاتي :

$$X = a + \beta X_1$$

العافية الذاتية / الجسدية = 1.074 + 0.655 القيادة الرشيقة

2. تأثير القيادة الرشيقة في العافية المهنية / الوظيفية : : ظهرت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_2 = 0.607$) لتمثل مقدار تأثير القيادة الرشيقة في العافية المهنية/ الوظيفية , وهذا يعني ان زياد مقدارها (1) في متغير القيادة الرشيقة سيؤدي الى زيادة موجبة في العافية المهنية / الوظيفية مقدارها (0.607) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.270$) لتشير الى أن بعد القيادة الرشيقة يفسر (27%) من التباين الحاصل في العافية المهنية / الوظيفية ، وأن المتبقي من التباين والبالغ (73%) من التباين الذي لم يفسره القيادة الرشيقة هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000) وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية المهنية/ الوظيفية هو دالة للقيمة الحقيقية لبعء القيادة الرشيقة (X_2)، و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل ($t = 7.147$) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة والعافية المهنية/ الوظيفية)

$$X = a + \beta X_2$$

العافية المهنية / الوظيفية = 1.025 + 0.607 القيادة الرشيقة

3. تأثير القيادة الرشيقة في العافية الاجتماعية : : بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_3 = 0.702$) لتمثل مقدار تأثير القيادة الرشيقة في العافية الاجتماعية ، وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في القيادة الرشيقة ستؤدي الى زيادة موجبة في العافية الاجتماعية مقدارها (0.702) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.252$) لتشير الى أن القيادة الرشيقة يفسر (25%) من التباين الحاصل في العافية الاجتماعية وأن المتبقي من التباين والبالغ (75%) من التباين الذي لم تفسره القيادة الرشيقة هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدخل نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى معنوية نموذج الانحدار (0.000)، وأن هذه التقديرات تشير الى أن العافية الاجتماعية هي دالة للقيمة الحقيقية القيادة الرشيقة ، و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل ($t = 6.822$) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة والعافية الاجتماعية " وعليه تكون معادلة خط الانحدار كالاتي

$$X = a + \beta X_3$$

العافية الاجتماعية = 0.741 + 0.702 القيادة الرشيقة

4. تأثير القيادة الرشيقة في العافية الجسدية / الصحية : بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta_4=0.649$) لتمثل مقدار تأثير القيادة الرشيقة على العافية الجسدية/ الصحية وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في القيادة الرشيقة ستؤدي الى زيادة موجبة في العافية الجسدية / الصحية مقدارها (0.649) وقد سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2=0.138$) لتشير الى أن بعد القيادة الرشيقة تفسر (14%) تقريباً من التباين الحاصل في العافية الجسدية / الصحية وأن المتبقي من التباين والبالغ (86%) من التباين الذي لم يفسره بعد القيّدة الرشيقة هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدخل نموذج الانحدار في البحث الحالي او انه يعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها.

وقد بلغ مستوى (sig) لنموذج الانحدار (0.000) وهو تأثير معنوي ، و بلغت معنوية الانحدار وفقاً لمعامل (t =4.707) بمستوى غير معنوي (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة والعافية الجسدية / الصحية " و عليه تكون معادلة خط الانحدار كالآتي :

$$X = a + \beta X_4$$

$$\text{العافية الجسدية / الصحية} = 0.649 + 0.688 \text{ القيادة الرشيقة}$$

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تتحلّى القيادات الادارية في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية لسلوكيات القيادة الرشيقة من وجهة نظر العاملين لديها ، وأن اعلی سلوكيات تمارس من قبل القيادات الادرية والاكثر توافراً لديهم هي التعلم والتحسين المستمر، اذ تمنح الادارة الفرص للعاملين للقيام بالعمل بشكل مستقل مع تقديم الانشطة التي تسمح لهم بالتطور والنمو .
2. هنالك درجة من الاحساس لدى العاملين بالعافية في الميدان المبحوث ، إذ كانت العافية المهنية/ الوظيفية اعلی توافراً في الميدان المبحوث ، فالعاملين المبحوثين يشعرون بالاستمتاع في اداء اعمالهم وعادة ما يكون مصدر للتحفيز.
3. وجود تأثير ايجابي قوي و موجب بين سلوكيات القيادة الرشيقة والعافية مكان العمل هذا يعكس على انه كلما مارست القيادات الادارية في الميدان المبحوث لسلوكيات القيادة الرشيقة كلما أدى ذلك الى ارتفاع حالات العافية للعاملين في مكان عملهم.
4. جاء سلوكيات التعلم والتحسين المستمر للقيادة الرشيقة باقوى علاقة تأثير مع العافية مكان العمل ، ثم يليها سلوك التعاون والتمكين واتخاذ القرارات اللامركزية بالمرتبة الثالثة ، اما بعد المرونة والقدرة على التكيف فجاء بالمرتبة الرابعة بقوة التأثير بالعافية مكان العمل ، هذا ما يدل ان القيادة في مجموعة مدارس الاوائل الاهلية قد تواجه في بعض الاحيان صعوبة في قبول بعض المواقف وبالارباك في مواجهة تحديات مما يعني هناك انخفاض في سلوكية القدرة على التكيف.

5. جاء تأثير لسلوكيات القيادة الرشيقة في بعد العافية الجسدية / الصحية بأقوى علاقة تأثير , ثم يليها العافية الاجتماعية ومن ثم الذاتية / الشخصية بالمرتبة الثالثة , اما بعد العافية المهنية / الوظيفية فجاء بالمرتبة الرابعة بقوة تأثير اقل مع القيادة الرشيقة , وعكس ذلك ان القيادة الرشيقة قد لاتمنح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مع ممارسة المراسلات الرسمية مع الادارة وفقاً للاجراءات.

المقترحات

بضوء النتائج التي افرزها التحليل الاحصائي للبحث الميداني يمكننا تقديم رزمه من المقترحات قد تخدم المجتمع المبحوث وكما يلي :

1. الاهتمام بسلوكيات القيادة الرشيقة والعناية بأسلوبها مع تيسير وإعداد القائد الرشيق الذي يدرك اهمية امكانية التكيف والقدرة على مواجهة التحديات والاهتمام بمساندة العاملين في اداءهم كما منح الفرص للقيام بالعمل بمرونة عالية وامكانية تقديم المساعدة لهم عند الحاجة لها مع تقليل الاجراءات الرسمية في المراسلات , ورفع الاهتمام و الاجتهاد في تعزيز الوعي الشخصي للعاملين لديها , عبر التقرب لهم مهنيًا وإنسانيًا .

2. العافية مكان العمل من البرامج المهمة التي تطبقها المنظمات الناجحة في عملية بناء علامتها التجارية في بيئة العمل التي تزدهر بالعمل التنافسي والتي تشعر بالمسؤولية الاجتماعية تجاه عاملها والتي تولي الاهتمام بصحة وسلامة عاملها , لذا على القيادات الادارية تعزيز حالات العافية من خلال وضع خطة أساس لاحتياجات العاملين لاكتساب حالات العافية للعاملين في ميدان المبحوث مع الوعي بادراك اهميتها داخل منظماتهم.

3. اهتمام القيادات الادارية بسلوكيات القيادة الرشيقة وتعزيزها بما يضمن زيادة تعزيز سلوكيات التعلم والتحسين المستمر من خلال تشجيع العاملين على زيادة المعارف والمهارات في بيئة العمل وتطوير قدراتهم على التكيف وادامة الانجاز وتهيئة اجواء سليمة للعمل واشاعة روح التفكير للعاملين بان المنظمة مكان جيد للعمل وتفضيل الانشطة التي تنطوي على الاستقلال الذاتي والاعتراف بالانجاز الخاص بالفرد وتقديره .

4. القيادات الادارية في الميدان المبحوث عليها بتوفير تدريب على العافية الصحية/ الجسدية لجميع العاملين والهدف من التدريب هو زيادة الوعي بالصحة الجسدية والنفسية وتقليل حالة القلق والتوتر والمساعدة في خلق ثقافة الدعم والتفاهم والتعاطف التي من شأنها زيادة الإنتاجية في العمل بالإضافة إلى تحسين الحياة الشخصية لعاملها.

5. توفير المعلومات الضرورية للأفراد العاملين حول ادائهم وسلوكياتهم في الميدان المبحوث لتقييم قيمة عملهم وانفسهم , اذ تساعد المعلومات التي تقدمها الادارة خلق شعور للعاملين ان القيادة مرتبطة بشكل ايجابي وبحيوية معهم ومعرفة القيادة بادوارهم وكيف يمكن ادارة ادوارهم وتحقيق النتائج المتوخاه منهم .

6. ملائمة الفرد للمهنة التي يعمل بها لها دور كبير في التأثير على العافية المهنية وتزيد من العافية المهنية / الوظيفية مع زيادة العافية الذاتية والرضا النفسي , فكلما كان الفرد مستمتعاً بعمله وياخذه كهدف له يحصل على الراحة والاستقرار النفسي

والوظيفي لذلك ضرورة ان تتوافق المهام الوظيفية والفرد والابتعاد عن المحسوبية والوساطة في اجراء التعيينات داخل المنظمة المبحوثة .

7. العافية الاجتماعية لا تأتي الا من خلال نظرة العاملين الى مجموعات العمل وكيفية تفسير نفسيات مجموعات العمل والتفاعل الذي يحدث فيما بينهم اثناء العمل او خارجه , لذا على القيادات في الميدان المبحوث ان تسعى جاهدة الى تعزيز حالات التوافق بين جماعات العمل وجذب التشابه الكامن وراء التطابق في القيم بين افراد مجموعات العمل , اذ ان الافراد عادة ما ينجذبون الى الافراد التي تشبههم في الصفات والخصائص فذلك يعزز التواصل بينهم , مع الاهتمام بزرع اسلوب الثقة بينهم واشعارهم بانهم فريق واحد يعمل لتحقيق هدف واحد .

المصادر

- 1) Abdin. S, R.K. Welch, J. Byron-Daniel, J. Meyrick,2018, The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-basedworkplace settings: a systematic review, journal homepage: www.elsevier.com/puhe.
- 2) Ahmed, N. S., & Elali, W. (2021). The role of agile managers' practices on banks' employees performance in the Kingdom of Bahrain. International Journal of Business Ethics and Governance, 4(3) 70-90. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i3.7>.
- 3) Akkaya, B., & Bagieńska, A. (2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. Sustainability, 14(7), 4070. <https://doi.org/10.3390/su14074070>.
- 4) Akkaya, B., & Sever, E. (2022). Agile leadership and organization performance in the perspective of VUCA. Post-Pandemic Talent Management Models in Knowledge Organizations, 213–228. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3894-7>
- 5) Amr , Asmaa Marouf Abdelhamid., Shazly ,Mona Mostafa. , Omar, Heba Ali Hasan & Salwa Ibrahim Mahmoud,2023, Agile Leadership Training Program for Head Nurses and its Effect on Their Innovative Behavior, Journal of Nursing Science - Benha University ISSN 2682 – 3934 Vol. (4) No. (2) 2023.
- 6) Aryanti ,Ratih Devi & Sari, Erita Yuliasesti Diah , 2020, A Literature Review of Workplace Well-Being, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 477.

- 7) Chen, X., Chang, V., Baudier, P., & Tee, K. (2022a). The impacts of the CEO's network effect on digitalization and agile leadership in China. Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business (pp. 43-54).
<https://doi.org/10.5220/001104940000320>.
- 8) Como, Rebecca E , Domene, José F., 2022, Work-Life Wellness Scale: Initial Test Development in a Sample of Remote Workers, Asia Pacific Career Development Journal, Vol 5:No 1 (March 2023), pp 111-121.
- 9) Danna ,Karen & Griffin, Ricky W. 1999, Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, Journal of Management , Vol. 25, No. 3, 357–384.
- 10) Diken ,Ömer Faruk, Çelik, Adnan ,2023, THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL SUCCESS IN PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS, RESS Journal Route Educational & Social Science Journal Volume 10/Issue 5, September 2023.
- 11) Erol ,Evrin , Aydan Ordu,2018, Organizational Structure Scale – University Version, European Journal of Educational Research, Vo: 7, Iss: 4,PP: 775 – 803, ISSN: 2165-8714
<http://www.eu-jer.com/>.
- 12) Gahroee ,Tayebe Mohamadi, Gandomani, Taghi Javdani, Aghae , Mohammadreza Soltan , 2022, The main pillars of Agile consolidation in newly Agile teams in Agile software development, Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science Vol. 26, No. 2, May 2022, pp. 1216-1226.
- 13) Gandomani, T. J H. Zulzalil, and M. Z. Nafchi, “Agile transformation: What is it about?,” in 2014 8th Malaysian Software Engineering Conference, MySEC 2014, Sep. 2014, pp. 240–245, doi: 10.1109/MySec.2014.6986021.
- 14) Greineder , Michael& Leich ,Niklas 2020, Agile Leadership - A Comparison of AgileLeadershipStyles,https://aisel.aisnet.org/bled2020?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fbled2020%2F24&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.
- 15) Herwanto, Umami ,F.T.,2017 “Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Kinerja Guru SD.” *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Vol. 6, No. 1, Hal 55-60.

- 16)** Kardinah ,Fridayanti, N.,& Fitri, Tyas Julianti Nurul ,2019, Peran Workplace Well-being terhadap Mental Health: Studi pada Karyawan Disabilitas, PSYMPATHIC : Jurnal Ilmiah Psikologi eISSN: 2502-2903, pISSN: 2356-3591 Volume 6, Nomor 2, 2019: 191-200.
- 17)** Krieg ,alexander, Prenner ,Nils, Pascal, Guckenbiehl , Theobald Sven& Schneider Kurt, 2022, A Scientific Baseline for Agile Leadership - A Workshop Study, Masud Fazal-Baqaie et al. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle, Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2022 .
- 18)** Lazarević , Snežana & Nikolić , Jelena Lukić , 2021 , IMPORTANCE OF
- 19)** Loo, J. T. K.(2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Organization on Workforce Agility: A Case Study of a MNC's Semiconductor Company. Proceedings of The 7th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2019)(16 November 2019, Bayview Beach Resort, Penang, Malaysia.).
- 20)** Mildawani, Tri Susetyaning ,(2021), Development of Adaptability Behavior Scale, , European Modern Studies Journal -ems.com 2021, 5(1).
- 21)** Murat, S. Aytac, and J. Bondy,2011, “Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff.” *The Australasian Journal of Psikologi Organisasi*. Australian Academic Press.com.au.Volume 4. April 2011, Hal. 20 – 25.
- 22)** Ncube Lingani, Mahlangu ,Sikhulekile, Kamango ,Kudzai, Ncube, Nozipho M , Moyo ,Musilahane, Phiri Trust & Paul Nemashakwe,2024, The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary Organisation: A Conceptual Discussion,International Journal of Management studies and social Science Desearch, <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fijmssr.org%2F? tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1>
- 23)** Porkdi,S, 2024, T he effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (2024) Volume 20 Issue 2: 117-138.

- 24)** Porkodi, S. (2022). Leadership approaches for post-covid recovery: A systematic literature review. *European Journal of Business and Management, Research*, 7(3),1-11.
- 25)** Pradhan ,Rabindra, Kumar , Hati, Lopamudra , 2019, The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale, Corresponding author: Rabindra Kumar Pradhan, Department of Humanities and Social Sciences, Indian Institute of Technology, Kharagpur, West Bengal 721302, Ind, <mailto:rkpradhan@hss.iitkgp.ernet.in>.
- 26)** Prakash ,Priyamalini , Kashyap,Babhuti,2021, Relationship Between Employees' Workplace Well-Being And Work Engagement, *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 2021; Vol 20 (Issue 2): pp. 2300-2306.
- 27)** Ruysseveldt ,Joris van, Wiggen-Valkenburg Tonnie van &Karen van Dam,2021, The self-initiated work adjustmentfor learning scale: developmentand validation, The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:<https://www.emerald.com/insight/0268-3946.htm>.
- 28)** Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018), Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29 (2), 309–321.
- 29)** WELLNESS PROGRAMMES IN PROTECTION OF EMPLOYEE HEALTH, SPORT - Science & Practice, Vol. 11, №2, 2021, pp. 91-98.

WORKPLACE

- 30)** Yalçın ,Elif, Özgenel Mustafa ,2021, The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance, *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*: Volume V: Fall 2021 Issue.
- 31)** YmxpY2F0aW9uIn19. 1. Rialtia ,Riccardo & Filieri, Raffaele ,2024, Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects, *Business Horizons* (2024) 67, 439e45 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>. 1. 22-
Porkodi.S,2024, The ectiveness of agile leadership in practice: A□comprehensiv, meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes, Received 17 July 2023; Revised October

2023; Accepted 30 November 2023. This is an open access paper under the CC BY license
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

- 32)** Yukl ,Gary , Mahsud ,Rubina ,2010, WHY FLEXIBLE AND ADAPTIVE LEADERSHIP IS ESSENTIAL, Consulting Psychology Journal: Practice and Research © 2010 American Psychological Association 2010, Vol. 62, No. 2, 81–93.