

انعكاس سلوكيات القيادة الشاملة في الازدهار النفسي داخل المنظمة – دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية بابل¹

Reflection of inclusive leadership Behaviors in Psychological flourishing within the organization – An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the General Directorate of Education in Babylon Governorate

أ . د . ميثاق هاتف الفتلاوي

أ . م . د . سحر عباس حسين

م . م . عصام عليوي العبيدي

Dr. Miethak Hatef AlFatlwy

Dr. Sahar Abbas Hussein

Essam Aliwi Al-Obeidi

meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

sahar.a@uokerbala.edu.iq

alasame414@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

الملخص:

إنَّ البحث الحالي يهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي عن طريق استطلاع آراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية بابل ، وتحقيقاً لهذا الهدف قام الباحثون بتوزيع 415 استبانة على عينة البحث، استُرِجعت 364 استبانة منها ، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي 304 استبانة، وبمعدل استجابة %83. وبعد تحليلها إحصائياً توصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي. وعلى هذا الأساس توصل البحث الحالي الى أن سلوكيات القيادة الشاملة تظهر نتيجة وجود بيئة تنظيمية ملتزمة بالمعايير والقيم الصحيحة التي تسعى إلى أن تجعل القائد المناسب في المكان المناسب. وقد وضعت عدد من التوصيات أهمها ضرورة تحفيز الافراد العاملين في المنظمة قيد البحث على امتلاك المهارات والقدرات السلوكية لتحقيق الأهداف. مع ضرورة تشجيعهم لتبني منهج سلوكيات القيادة الشاملة الذي يؤدي إلى وضع أسس تمكنهم من فعل الأشياء الصحيحة في الأوقات المناسبة.

الكلمات الرئيسية: سلوكيات القيادة الشاملة ، الازدهار النفسي.

ABSTRACT

The current research aims to identify the nature of the relationship between inclusive leadership Behaviors and Psychological flourishing by surveying the opinions of a sample of employees of in the General Directorate of Education in Babylon Governorate , and in order to achieve this aims , the researchers distributed 415 questionnaires to the research sample, 364 of which were retrieved, which were valid for statistical analysis. 304 questionnaires, with a response rate of 83%. After analyzing them statistically, the results concluded that there is a positive and significant correlation between inclusive leadership Behaviors and Psychological flourishing. As well as having a positive and significant effect of inclusive leadership Behaviors on Psychological flourishing. On this basis, a number of recommendations were made, the most important of which is the necessity to motivate individuals working in the organization under study to possess the skills, capabilities and

¹ بحث مسنن من اطروحة دكتوراه

behavioral capabilities to achieve the goals. With the need to encourage them to adopt inclusive leadership Behaviors approach that leads to laying the foundations that enable them to do the right things at the right times.

Keywords: inclusive leadership Behaviors Psychological flourishing

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

البيئة التنظيمية تعاني من اضطرابات وعدم استقرار وبشكل واضح بسبب التغيرات الاجتماعية والبيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم والبيئة العراقية بشكل خاص , إذ أدت إلى ظهور العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه كثيراً من المنظمات والتي جرى التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة في أنحاء مختلفة من العالم وبتسميات متعددة, إلا إنَّ هناك متغيرات تنظيمية لم تأخذ الحيز المناسب والجدي من الدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة والسليمة لها وخاصة وإنها تتعلق بالحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين الذين يُعدون الثروة الحقيقية لأي منظمة في العالم , ومن أهم تلك المتغيرات ما يعرف بـ(سلوكيات القيادة الشاملة) والتي أصبحت حاجة ملحة يجب أن تكون متواجدة ضمن اولويات الادارة العليا في المنظمات المعاصرة لما تحمله في طياتها من شمولية وتركيز عاليين في انجاز ما يجب أن يقوم به القائد تجاه الافراد العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء .

لقد قدم الباحثون على المستوى العالمي العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على متغير سلوكيات القيادة الشاملة وما يحتويه من خصائص تساعد على حلحلة المشكلات التي تواجه المنظمات , إذ أشار (2019: 2) &Choi إلى أن هذا المتغير يعدُّ من أحد أهم السلوكيات التي تنطوي تحت مظلة الثقة المتبادلة و التي تؤدي إلى احترام وتقدير مساهمات الافراد العاملين والسعي الى تحقيق مبادئ التواصل التنظيمي الفعال من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة بالوقت المخطط لها مسبقا , لهذا فان المبدأ الأساسي للقيادة الشاملون هو قدرتهم على معاملة الافراد العاملين بتقدير واحترام وتسامح والاستماع إلى آراءهم وإسهاماتهم والتقرب منهم وتعزيز أداء عملهم في ذات الوقت , لهذا فقد عدت القيادة الشاملة بمثابة تجسيد للانفتاح والإنصاف في المعاملة والاتصال التنظيمي والمجتمعي (2019 : 2) Fang et al .

وبما أن المورد البشري هدف المنظمات المعاصرة وقلبها النابض فلا بد من توفير كل الاجواء المناسبة التي تساعده على الشعور بأسمى حالات الفخر والصحة النفسية والمشاعر الايجابية تجاه المنظمة والمجتمع والحياة الشخصية وذلك بعد بناء الاركان الاساسية للازدهار النفسي في داخل الثقافة الذاتية والتنظيمية والايمان بها من اجل تحقيقها , وهذا ما اشار اليه Seligman (2011:26) الى أن الازدهار النفسي هو مزيج من الشعور الجيد والاداء الفعال يتكون بوجود مشاعر ايجابية مرتفعة لدى الافراد وتمتعهم بقدر مرتفع من الخصائص والملاحم الجوهرية للشعور بالراحة النفسية والصحة العقلية والتي تنعكس ايجابا على التصرفات والسلوكيات كافة التي يسلكها الافراد العاملين ولا سيما الاداء والالتزام التنظيمي .

في ضوء ما جرى استعراضه من حقائق في أنفة الذكر، فإن البحث الحالي ينطلق من فكرة رئيسة تعد امتداداً للأطر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في إن سلوكيات القيادة الشاملة تمثل امتلاك المنظمات لثقافات وأخلاقيات عمل متوارثة تسهم في بناء نوع متميز من القادة. ومع ذلك وعلى حد علم الباحثين، توجد ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي، وبشكل خاص في البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية. لذا يعدُّ البحث الحالي محاولةً في طريق ردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين هذين المتغيرين، عن طريق دراسة العلاقة بينهما في أنموذج فرضي واحد.

استنادا لما تقدم، يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن غياب الاهتمام بسلوكيات القيادة الشاملة يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات لمقومات ومبادئ الازدهار النفسي".

ثانياً: تساؤلات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث التي جرى تحديدها آنفاً تتبع عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي:
- أ. ما هو مستوى انتشار سلوكيات القيادة الشاملة في المنظمة قيد البحث؟
 - ب. ما هو مستوى انتشار الازدهار النفسي في المنظمة قيد البحث؟
 - ج. هل توجد علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي في المنظمة قيد البحث؟
 - د. هل توجد علاقة تأثير سلوكيات القيادة الشاملة في الازدهار النفسي ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- إنّ تساؤلات البحث الحالي الواردة آنفاً، يمكن الإجابة عنها عن طريق تحقيق الأهداف الآتية:
- أ. تحديد مستوى انتشار سلوكيات القيادة الشاملة في المنظمة قيد البحث.
 - ب. تحديد مستوى انتشار الازدهار النفسي في المنظمة قيد البحث.
 - ج. معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي في المنظمة قيد البحث؟

رابعاً: أهمية البحث:

إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسيين هما:

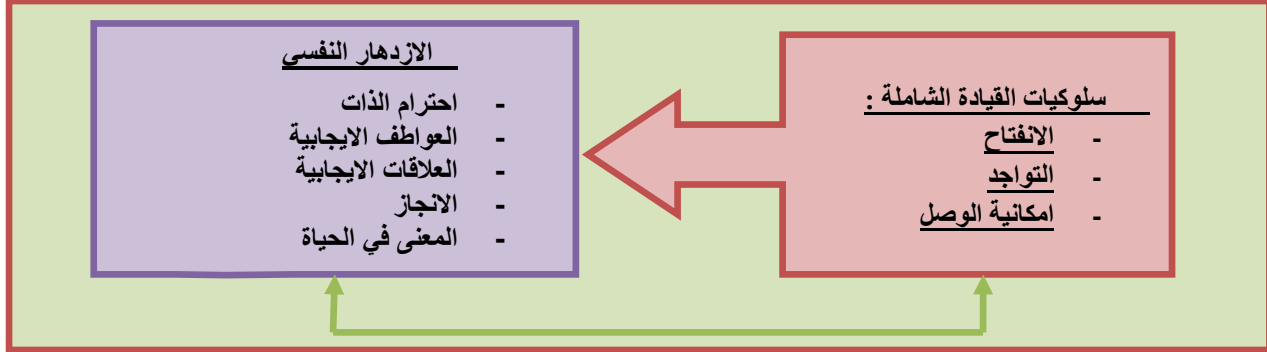
- 1- يعدّ البحث الحالي على حدّ علم الباحثين أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي في أنموذج فرضي واحد.
- 2- استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.

ب - الأهمية التطبيقية: وتتضمن:

- 1- يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل هلامية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية، من أجل استنهاض القيم والثقافات والأخلاقيات ضمن بيئة عملها.
- 2- كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق، التي يمكن أن نستفاد من استنتاجاته وتوصياته من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

استناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت إشارات لطبيعة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي ، قام الباحثون بتقديم مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

إن الشكل (1) أنف الذكر، يظهر متغير سلوكيات القيادة الشاملة بعدها متغيراً مستقلاً، يتكون من ثلاثة ابعاد وهي: (الانفتاح ، التواجد ، امكانية الوصول) والازدهار النفسي بعدها متغيراً تابعاً يتكون من خمسة ابعاد وهي: (احترام الذات ، العلاقات الايجابية ، العواطف الإيجابية ، الانجاز ، المعنى في الحياة) .

سادساً: فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، صيغت فرضيتان رئيساين هما:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص على "إن سلوكيات القيادة الشاملة لها ارتباط معنوي وموجب مع الازدهار النفسي"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. انفتاح القائد له ارتباط معنوي وموجب في الازدهار النفسي.
2. تواجد القائد له ارتباط معنوي وموجب في الازدهار النفسي.
3. امكانية الوصول له ارتباط معنوي وموجب في الازدهار النفسي.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص على "إن سلوكيات القيادة الشاملة لها تأثير معنوي وموجب في الازدهار النفسي"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. انفتاح القائد له تأثير معنوي وموجب في الازدهار النفسي.
2. تواجد القائد له تأثير معنوي وموجب في الازدهار النفسي.
3. امكانية الوصول له تأثير معنوي وموجب في الازدهار النفسي.

سابعاً: مقياس البحث:

لمعرفة مستوى انتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة قيد البحث، جرى قياسهما باستخدام استبانة متكونة من (43) فقرة بتدرج (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً). ولقد اعتمد مقياس المتغير المستقل سلوكيات القيادة الشاملة بالاعتماد على (Carmeli et al (2010)، والمؤلف من (9) فقرات وثلاثة ابعاد هي: (الانفتاح، التواجد، امكانية الوصول)، وقد جرى تطوير مقياس المتغير التابع الازدهار النفسي بالاعتماد على (Diener et al (2010)، و (Hojabrian et al (2020) والمؤلف من (34) فقرة وخمة ابعاد وهي (احترام الذات، العلاقات الايجابية، العواطف الايجابية، الانجاز، المعنى في الحياة) كما يتضح من الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
جرى اعتماد مقياس: Carmeli et al (2010)	3	الانفتاح	سلوكيات القيادة الشاملة
	4	التواجد	
	2	امكانية الوصول	
جرى تطوير المقياس بالاعتماد على: Diener et al (2010) Hojabrian et al (2020)	6	احترام الذات	الازدهار النفسي
	7	العواطف الايجابية	
	7	العلاقات الايجابية	
	7	الانجاز	
	7	المعنى في الحياة	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث:

وزيعة استبانة البحث الحالي والتي مثلت أدواته الرئيسية بصورة مباشرة من قبل الباحثين للمدة من (15-12-2020) إلى (30-12-2020) على عدد من المستجيبين. وقد قسمت على جزئيين رئيسيين، مثلت المعلومات العامة عن بعض العوامل الديموغرافية لعينة البحث أولها وشملت (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما ثانيها فقد تكون من (43) فقرة انقسمت على محورين هي: (المحور الأول- تكون من (9) فقرات تتعلق بقياس سلوكيات القيادة الشاملة، والمحور الثاني- تكون من (34) فقرة تتعلق بقياس الازدهار النفسي).

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة بابل مجتمع البحث، وقد اختير 415 موظفاً لأن يكونوا عينة لهذا البحث، وبعد توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث من قبل الباحثين بصورة مباشرة استرجعت 304 استبانة، كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي استُخدم عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.22 و SPSS v.22، تمثلت بالمتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي والارتباط وأوزان الانحدار المعياري، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته واختبار فرضيات.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث**اولاً - الجنور التاريخية والمعرفية لمفهوم سلوكيات القيادة الشاملة :**

يُعد مفهوم سلوكيات القيادة الشاملة من المفاهيم الحديثة، التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية عن طريق مساهماتهم المعرفية، التي تكاد تكون محدودة جداً، وهذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحثين لاختيار هذا المفهوم والبحث فيه من أجل تسليط الضوء على أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به. ويضيف (Echols : 87 : 2009) بان هناك عدد قليل من الباحثين عبر السنوات السابقة ممن سلطوا الضوء على مفهوم وفائدة الشمولية في القيادة ، اذ نلاحظ غالباً ما يتحدث الكتاب والممارسون عن القيادة التشاركية التي تعزز قبول القرارات والاتفاق إلى حد أكبر من القيادة التوجيهية وهذا يوفر مجموعة متنوعة من الفوائد المحتملة ، الا إنّ مصطلح السلوكيات القيادية الشاملة يكون اكثر انسجاماً داخل النفس البشرية والبيئة التنظيمية وبأسلوب اوسع مع القيادة التشاركية ، اذ يؤثر سلوك القائد الشامل على العناصر المكونة للصلاحيات ويمكنها من تحسين حالتها دون أي تداعيات سلبية على الفرد أو مجموعات معينة والهدف من ذلك هو المشاركة الشاملة للعاملين وتحقيق الذات للفرد عن طريق هدف أو رؤية متفق عليها بشكل شائع ، مع رفضه فكرة أن بعض الجماعات ليس لها مكان على الطاولة فيما يتعلق بصنع القرار . وينقل (Lei et al : 2019 : 2) بأنّ اول من اقترح مفهوم سلوكيات القيادة الشاملة هما الباحثان Nembhard and Edmondson وذلك عام 2006 ، والتي عرفت في بادئ الامر على أنها كلمات وأفعال تصدر من قبل القائد تشير إلى دعوة وتقدير لمساهمات الآخرين في العملية التنظيمية . و يضيف (Hollander : 5 : 2008) بان سلوكيات القيادة الشاملة قد تطورت عبر الفترات السابقة كونها تُعد موضوعاً رئيسياً حديثاً مستمداً من ميدان العمل ، وهناك مجموعة كبيرة من الباحثين ممن اهتموا بهذا المفهوم وساهموا بعملية تطوره بشكل فعال امثال (John Hemphill ، Fillmore ، Sanford Alvin Gouldner ، Alex Bavelas ، Ralph Stogdill ، Kurt Lewin ، Jacob Moreno ، George Homans) ، وتوصلوا جميعاً بان هذه السلوكيات القيادية هي الحل الامثل لإيصال المنظمات المعاصرة الى بر الامان عن طريق مجموعة من العناصر اهمها الموثوقية والاستجابة والتواصل الواضح . ويرى (Xiang et al : 2017 : 111) بأنّ سلوكيات القيادة الشاملة هي نوع جديد من سلوكيات القيادة الحديثة التي جرى اقتراحها في السنوات الأخيرة ، وذلك عندما اصبحت قيم الافراد العاملين وشخصياتهم وطرق العمل الخاصة بهم أكثر تنوعاً ، لاسيما وأن القيادة الشاملة تدير الافراد بشكل مختلف لتلبية احتياجاتهم المختلفة مع ايجاد بيئة داعمة لهم ووضع المنهج الأساسي لأبداع العاملين ، كذلك يمكن أن تقبل الاختلافات الفردية بين الافراد مع اضافة مبدأ التسامح في مكان العمل والتعامل مع الاخطاء وفق اسلوب المعالجات وليس العقوبات والتوبيخ من اجل الوصول الى الاهداف والاحتياجات الفردية والتنظيمية المشتركة .

ويعرف (1 : 2017) Randel القيادة الشاملة على أنها مجموعة من سلوكيات القائد الإيجابية التي تسهل على أعضاء المجموعة إدراك الانتماء في مجموعات العمل مع المحافظة على استقلاليتهم داخل المجموعات ذاتها , إذ أنهم يساهمون بالكامل في عمليات وضع الخطط ومتابعة نتائجها وفق قنوات قيادية مؤيدة للتنوع والتواضع والانفتاح المعرفي .

وعن طريق العرض السابق , يرى الباحثون بان القيادة الشاملة يمكن أن تعرف على أنها أسلوبًا بارزًا له تأثير كبير على الإبداع والحالة النفسية للأفراد العاملين عن طريق توفير الاجواء التنظيمية المناسبة لجميع العاملين والتي تساعد بدورها على تسليط الضوء والاخذ بنظر الاعتبار مقترحاتهم ومساهماتهم التطويرية والابداعية المقدمة .

ثانيا - اهمية اتباع سلوكيات القيادة الشاملة :

تبرز اهمية السلوكيات القيادية الشاملة بتوفير الفرص المناسبة للأفراد العاملين من اجل تطوير المهارات الذاتية التي يمكن أن تسهم في دعم المجموعة والفريق , كذلك تركز على تعزيز الوعي الذاتي بالعلاقة اللازمة للنظر في الهويات المتعددة , وربما حتى تقاطع الهويات في تلبية احتياجات الانتماء وتحقيق الذات, ومن ثم فإن الفائدة الرئيسية للقيادة الشاملة هي الارتباط بالآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون بالتقدير لمهاراتهم وخلفياتهم الفريدة , ولكن وفي الوقت ذاته فان تنمية المهارات القيادية تحتاج إلى تحقيق التوازن بين بناء العلاقات وتحقيق أهداف العمل وهذان المسارتان مكملان لبعضهما البعض وفق المنظور العام لسلوكيات القيادة الشاملة الذي يقوم على إنشاء سياقات ترحب بحكمة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة بعيداً عن الاتجاه الاستبدادي من أعلى إلى أسفل (4 : 2005 , Niels & Brigitt).

واضاف (6 : 2020) Ashikali et al إن سلوكيات القيادة الشاملة تحفز أعضاء الفريق على التعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم عن طريق تشجيعهم بشكل صريح على مناقشة وتبادل الآراء المختلفة ,وفي ذات الوقت تدعم هذه السلوكيات التعاون المثمر بين أعضاء الفريق, وترتكز كذلك على تحفيز وتقييم التميز وضمان الانتماء لأعضاء الفريق وهو ما يميزها عن غيرها , لاسيما وانها توفر الظروف اللازمة لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية والانتماء وتهدف إلى إدارة كل من النتائج الإيجابية والسلبية لتنوع الفريق , إذ تركز هذه السلوكيات بشكل خاص على توفير بيئة آمنة في بيئة متنوعة تتيح لجميع الأعضاء الفرصة ليثبتوا ذاتهم, مع المحافظة على مناخ يكون فيه المعيار مفتوحاً للاختلافات وتقييمها , إذ إن تعزيز قيمة الاختلافات بشكل صريح قد يعزز الانفتاح على التنوع ومن ثم يخفف من الآثار السلبية للتحيز بين المجموعات , وهكذا يصبح أعضاء الفريق المتنوعون افرادا داخليين في المجموعة , وليسوا افرادا خارجيين , مما يعزز شعورهم بالانتماء .

وتناول (1-2 : 2017) Dezenberg عددا من الخصائص التي تمتاز بها سلوكيات القيادة الشاملة, إذ يمكن أن نوضحها بالاتي :

- أ- تعظيم المشاركة على جميع المستويات داخل المنظمة .
- ب- إنشاء قنوات تواصلية آمنة ومتبادلة بين الادارة والافراد من جهة , وبين الافراد فيما بينهم من جهة اخرى .
- ت- إشراك أعضاء المنظمة في صنع القرار وعمليات التغيير .
- ث- الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والدعم الذي يتبنى التنوع .
- ج- بناء علاقات عالية الجودة داخل وحدات العمل .
- ح- تعزيز دور التعلم والتطوير لجميع أعضاء المنظمة.

ويضيف (88-90 : 2009) Echols مجموعة من الفوائد لسلوكيات القيادة الشاملة اهمها :

- أ- تشجع القيادة الشاملة الافراد العاملين على المشاركة بالعملية الوظيفية بشكل جدي .
- ب- تمكن القيادة الشاملة الافراد العاملين من الوصول الى تحقيق وتطوير امكانياتهم الذاتية مع السعي الى تحقيق المصالح العامة اي تحقيق التوازن والتوافق بين الحاجات والاهداف الخاصة والعامة .
- ت- إن ممارسة السلوكيات القيادية الشاملة تساعد على تطوير الثقافة الشخصية والتنظيمية التي تديم اخلاقيات العمل المهنية وتحويلها كمقاومة وقائية ضد الشعور بالإحباط النفسي
- ث- تهدف سلوكيات القيادة الشاملة الى اشاعة مبدا التسامح في مكان العمل .
- ج- تهدف سلوكيات القيادة الشاملة الى الحد من ممارسات التهميش والعزلة الاجتماعية .

ثالثا - مقياس سلوكيات القيادة الشاملة:

يعد موضوع سلوكيات القيادة الشاملة من الموضوعات الحديثة والتي جرى التطرق لها مؤخرا , اذ صدرت في عام 2010 دراسة تعود لـ (Carmeli et al) والموسومة " Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety " وهي المعتمدة في قياس هذه السلوكيات , والتي كانت تتكون من ثلاثة ابعاد اساسية وهي (الانفتاح , التواجد وامكانية الوصول) علما أن هذا المقياس يتكون من تسعة فقرات اساسية , وبعد اطلاع الباحث فقد وجد الكثير من الدراسات قد اعتمدت هذا المقياس بل يعد المقياس الاساسي لقياس سلوكيات القيادة الشاملة كدراسة كل من (Ramzy (2014), (2015) , Aisanya(2016), Mavrokordatos (2017) , Maria (2017) , Xiang et al(2017) , Jalil (2017) , Javed et al (2018) , Schoonus (2018) , Luis(2018) , Jain Lei et (2019) , Lin (2018) , Ashikali et al (2020) , Aslan (2019) , Brien (2019) , Saloum (2019) , al تعتمد الدراسة الحالية على المقياس انفة الذكر, ويمكن ان نوضح هذه الابعاد عن طريق الفقرات الاتية:

الانفتاح *Openness* :

انفتاح القائد هو مفهوم سلوكي يشير إلى مدى تفاعل القادة مع الأفكار والمقترحات والمساهمات المقدمة من قبل الافراد العاملين بطريقة تنموية وتحفيزية , ولاسيما وان هذا له علاقة وثيقة بدعم صوت الموظف ومن ثم المساهمة في بناء السلامة النفسية والالتزام العاطفي والثقة بالنفس , لهذا يمكن القول بان القادة الذين يفتحون على أفكار واقتراحات الافراد العاملين سوف يقللون من الفوارق التواصلية والعلاقات المتوترة وازالة الخوف ومواجهة الصراعات داخل بيئة العمل (Troster & Knippenberg , 2012 : 595) . وهذا ما ينتج علاقات ودية تساعد على زيادة معدلات الولاء التنظيمي لدى جميع الاطراف العاملة في المنظمة ومن ثم السعي بشكل جماعي الى تحقيق ما مخطط له بالوقت المناسب , وعليه فعندما يُظهر القائد المزيد من الانفتاح فإنه سيستمع إلى وجهة نظر الموظف الجديدة ويركز على الطريقة التي يمكن أن تعزز كفاءة عمله وتناقش الطريقة لتحقيق هدفه مع الموظف الاخر وعن طريق الانفتاح يمكن للقائد مساعدة الموظف على أن يكون مؤهلاً للوظيفة ويقلل من عملية التكهن لصعوبة المهمة (Lin , 2018 : 716) .

وينقل (Rioiae et al (2018 : 64) بأن الانفتاح هو إحدى سمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح والتي غالبا ما يجري مناقشتها في مجالات متعددة مثل الأداء الوظيفي / التنظيمي , العلاقات الوثيقة , والسلوكيات المميزة , اذ اثبتت الدراسات التي تعمقت بهذا الجانب بان الانفتاح يشير إلى اتخاذ الخيارات والقرارات والاستجابات للعواقب

وبروح معنوية مع الافراد العاملين , اذ يرغب القادة المنفتحين إقامة علاقات وثيقة مع الشركاء وهذا لا يتوقف على اقامة العلاقات فحسب بل يركز على الانفتاح على تجربة الموظفين من اجل تعزيز مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ايضا.

2- التواجد (التوافر) Availability

إنَّ خاصية التوافر او ما تسمى بإمكانية التواجد هي بمثابة الاستعداد الدائم للقائد لتقديم العون والمساعدة للأفراد العاملين والتفاعل معهم والاهتمام بهم ومراعاة توقعاتهم ومشاعرهم , وبمعنى اخر تعد هذه الخاصية القيادية الوجه الاخر للأسلوب العلائقي القائم على القرارات الجماعية المشتركة (Luis : 2018 : 5) , اذ يمكن القول بان احد الاسباب الرئيسية لنجاح القائد رغم كل التحديات المستحدثة في وقتنا الحالي هو قدرته على الوجود بين الافراد العاملين والسماع لمشكلاتهم ومقترحاتهم المقدمة مع تقوية اواصر التواصل معهم واشعارهم بان القائد هو جزء منهم (Stack , 2013 : 1) , ويرى (Brunt : 2018 : 2) بان القائد يجب ان يكون متاحًا دائمًا لأعضاء الفريق حتى يتمكنوا من مشاركة المخاوف وطرح الأسئلة ومعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالعمل المحدد وهذا ما يزيد من حماس الافراد العاملين والسعي الى انجاح الخطة من قبل الجميع , وعليه فان تواجد القائد وقربه من الافراد العاملين يُمكنه أن يكون قريب من تفكير الافراد معه ومن ثم معرفة احتياجاتهم وهذا ما يساعد القائد على تحسين قدرة الفرد الوظيفية والذاتية وزيادة معدلات المشاركة في حل المشكلات التنظيمية والحد من الصراعات الداخلية ومن ثمَّ امكانية تحقيق ما يسمى بالاستقرار الوظيفي في بيئة العمل (Lin , 2018 : 716).

ومن وجهة نظر (Javed et al : 2017 : 2) فقد تكون الكلمات والأفعال التي يتخذها القائد اثناء وجوده بين الافراد العاملين هي نوع من انواع التقارب والالتحام في مكان العمل , كذلك يمكن للقادة الموجودون دائما في مكان العمل ان يسهلوا عملية تطوير أفكار جديدة مع ردود فعل بناءة وتحفيز الافراد العاملين على تطوير قدراتهم وتقديم كل ما هو جديد ونافع للمجموعة وللمنظمة (Javed et al , 2018 : 598) .

3- امكانية الوصول Accessibility

يعد مفهوم امكانية وصول القائد اعلى درجات جودة العلاقة والتواصل بين القائد والافراد العاملين وهذا ما يساعد على ردم فجوة التخوف وعدم الثقة بين الاطراف داخل بيئة العمل , ومن جهة اخرى فان نتائج هذه العلاقة ايجابية ومرضية ستعكس على الاداء الذاتي والتنظيمي على حد سواء (Randel et al , 2017 : 3) .

اذ يؤكد (Mavrokordatos : 2015 : 41) بان إمكانية وصول الافراد العاملين الى القائد تعد بمثابة فرصة لتطوير الأفكار الإبداعية, اذ اثبتت الدراسات التي اختصت بهذا الجانب , إن القادة الذين يكونون قريبين من الافراد العاملين ويسمعون أصوات أعضاء فريقهم ويقدرونها فانهم سوف يضمنون مشاعر الامان والثقة لدى هؤلاء الافراد مع قدرتهم على غرس مبادئ الرفاهية والسلامة النفسية داخل المجموعة في تفاعلاتهم اليومية ومن ثمَّ توفير اجواء تنظيمية مناسبة , اذ إنَّ جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ذات أهمية كبيرة تفترض وجود الثقة والسلامة النفسية, التي يكون فيها القائد أكثر قدرة على التواصل مع الفرد عن طريق محادثة صادقة يمكن أن تكون فيها طريقة منفتحة وذات معنى ومنهجية لتوصيل وجهات النظر .

ويضيف (Javed et al : 2017 : 3) بأن القيادة وبطبيعة الحال تعد العامل الرئيس للتغيير في المنظمات وهي عنصر قوي في بيئة العمل التنظيمي لاسيما عندما يُظهر القادة سلوكًا داعمًا للأفكار الجديدة , وهذا ما يحتاج الى اتباع مفهوم امكانية الوصول والاتصال بالقائد في كل زمان ومكان يحتاجه به الفرد داخل بيئة العمل , كون هذه الخاصية تعتمد

وترتكز على قدرة القائد على التفاعل مع الافراد واشراكهم في عملية صنع القرارات التي تخص حياتهم الوظيفية , اي السماح لهم بالمشاركة في المناقشات ويكون لهم صوت واضح دون تخوف او تردد وهذا ما يساعد على دعم بيئة العمل التنظيمية .

رابعا - الجذور التاريخية والمعرفية لمفهوم الازدهار النفسي :

لطالما كان ازدهار الإنسان من الموضوعات الأساسية للبحث في علم النفس البشري وقد اجتذب مؤخراً انتباه المهتمون بذلك فرع من علم النفس يسمى علم النفس الإيجابي والذي ركز على دراسة الأداء الأمثل للإنسان وساعد في الحصول على فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على ازدهار الأفراد والمجتمعات , لذلك اعدَّ علم النفس الإيجابي علم السعادة وازدهار الإنسان , اذ يعدُّ التعليم الإيجابي نموذجاً جديداً يستخدم علم النفس الإيجابي في البيئات التعليمية عن طريق الاستثمار في إمكانات المؤسسات التعليمية وتحسين رفاهية وازدهار الأفراد , ولم يؤدي استخدام التعليم الإيجابي في المؤسسات التعليمية إلى نتائج مرضية بشكل كبير فحسب بل ارتبط بنمو وتشكيل الخصائص المناسبة والرفاهية والازدهار لجميع الأفراد في تلك المؤسسات ايضا .

يعرف الازدهار في قاموس Oxford المختصر لعام 1964 على أنه " ينمو بقوة يزدهر , علما أن المصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية flor والتي معناها الزهرة , وتوجد اصولها ايضا في الحضارة الهندية والاوربية والتي معناها الازدهار , وعندما كان يتحدث الناس عن الازدهار بالعامية فإنهم عادةً ما يستخدمون المصطلح للإشارة إلى شيء يدرك إمكاناته على سبيل المثال اقتصادياً، أو تنموياً ، أو فكرياً أو ينمو أو ينجح أو يقدم مساهمة مهمة (إيجابية في العادة) للذات أو المجتمع . (Gokcen , 2013 : 21) .

ومن وجهة نظر (Felicia et al (2013 : 841 فقد كانت الخطوة الأولى لدراسة الازدهار النفسي هي سرد الأعراض والمعايير المستخدمة لأكثر الاضطرابات النفسية شيوعاً التي تصيب الافراد داخل المنظمات مثل الاكتئاب والقلق والشعور بالوحدة والاعتراب في تصنيفين دوليين واسعي الاستخدام هما الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية (DSM-IV) للجمعية الأمريكية للطب النفسي (1994) ، والتصنيف الدولي للأمراض (ICD-10) لمنظمة الصحة العالمية (1999) , اذ توصلت الدراسات الى ايجاد حلول مناسبة لمواجهة هذه الامراض النفسية الخطيرة اجتمعت في عشرة سمات ايجابية اساسية وهي (الكفاءة ، الاستقرار العاطفي ، المشاركة ، المعنى ، التفاؤل ، العاطفة الإيجابية ، العلاقات الإيجابية ، المرونة ، احترام الذات) .

وبعد ذلك عدَّ علم النفس الإيجابي أحد أحدث الأساليب في علم النفس وكان بارزاً منذ أواخر التسعينيات القرن الماضي والذي فُسر على انه النهج العلمي والتطبيقي للكشف عن نقاط القوة لدى الأشخاص وتعزيز أدائهم الإيجابي ,علما أن اول من أشار اليه هو الباحث Maslow وذلك عام 1954 في دراساته المتعلقة بالتحفيز والشخصية , وجاء بعد ذلك Seligman في نهاية التسعينيات ليضفي الشرعية على استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نهج نظري مقترح لفهم الإنسان وسلوكه والحالة التي يمر بها عن طريق دراسة المشاعر والعواطف والمؤسسات والسلوكيات الإيجابية التي تجعل السعادة البشرية والاستقرار العاطفي والنفس والاجتماعي للأفراد هدفها النهائي (Scorsolini et al , 2013 : 663) .

يوضح (Mercado (2018 : 4) بأن عبارة الازدهار النفسي تظهر ككلمة رئيسة للنمو النفسية والشخصية الثابتة وليس فقط في المجالات المتداخلة للفلسفة وعلم النفس بل نجدها ايضا في مجالات أخلاقيات العمل ,لهذا تطورت أوجه التشابه بين مصطلحات النمو والنضج والازدهار والتي كانت تُستخدم دائما للإشارة إلى التنمية البشرية , اذ اصبح منطقيا

تكريس علاج منهجي نفسي واقعي يمكن أن يساعد الافراد على مواجهة التغيرات والتحديات الحياتية والعملية وخاصة وإنّ الإنسان يتطور داخل هيكل منظم وبتجاه محدد , وهذا ما دفع عددا من المهتمين في علم النفس وفي العقود الأخيرة لتنفيذ مقترحات مدروسة لإنشاء سياقات مختلفة من شأنها أن تسمح للأفراد بالتطور بطريقة منفتحة بعيدة عن التعقيد مثل التركيز على المشكلة واليقظة والأدوات العملية لتطوير المواقف الإيجابية .

يُعرف (3 : 2018) Abid الازدهار النفسي على أنّه الشعور بالسعادة والإيجابية مما يؤدي إلى الأداء الفعال وهناك نوعان من وجهات النظر النظرية بخصوص ذلك والتي تفسر الازدهار عن طريق النظر الى ثبات او تغير السمات الشخصية للأفراد علما الدراسات السابقة قد اثبتت بأن النظر الى السمات الشخصية على انها متغيرة عبر الفترات الزمنية هو اقرب الى الواقع لأنها تتطور على مدى فترات من الزمن مع نمو الشخص وتجربة عبر مراحل مختلفة من حياته , اذ يتسم الازدهار بشكل أساسي بالإيجابية والجدية والمشاركة بينما المواقف الإضافية التي تدعم هذه الظاهرة هي الحيوية واحترام الذات والمرونة والتعاؤل وتقرير المصير

وبناءً على العرض السابق يرى الباحثون بان الازدهار النفسي هو الانفتاح على الحياة بمساندة التجارب السابقة والتعاون مع الأفراد في المجتمع من اجل تلبية الاحتياجات كافة للوصول الى اعلى درجات السعادة والانسجام والتعاون والمسؤولية الاجتماعية مع السعي الى تحسين بيئة العمل.

خامسا - أهمية الازدهار النفسي :

الطاقة في العمل أمر حيوي لأداء الموظف بفعالية عالية والازدهار هو احد الاسس المؤثرة في تفعيل واستخراج الطاقات كونه مورد تنظيمي مهم يعزز قدرات الموظفين على التحفيز والعمل ، ويمكنهم من تحقيق أهدافهم والقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية, ولكي يزدهر الموظف فمن الضروري أن يشارك بشكل كامل في أنشطة عمله لأن المشاركة في العمل هي مؤشر قوي على الأداء النفسي الذي يؤدي إلى الازدهار وبالعكس , اي إن عملية المشاركة في العمل والازدهار النفسي هي علاقة تبادلية ذات نتائج ايجابية مؤكدة (3 : 2018 , Abid).

ويرى (7 : 2018) Zheng & Gunasekara بأنه يمكن أن يساهم الازدهار النفسي في توحيد الجهود لدى الافراد العاملين وتطويرها ودعمها , اذ يمكن للجهود الفردية والتنظيمية في خلق الوعي الذهني وفرص التدريب البناءة أن تساعد في تكوين الروابط الحيوية لعلم النفس الإيجابي وعلم النفس التنظيمي ومن ثم الوصول إلى الاستقرار العاطفي والاجتماعي ومن ثم الازدهار النفسي , وهذا ما اكده Davis and Bjornberg وذلك علم 2015 بوجود المئات من تقنيات التأمل واليقظة والوعي التي يمكن للأفراد ممارستها لتحسين المراقبة الذاتية للعواطف وتقليل المشاعر السلبية مع ارتباطها ببرامج تدريب الذهن التنظيمي التي تساعد على تطوير قدرات المراقبة الذاتية للأفراد العاملين والتقليل من سلوكياتهم العاطفية السلبية . ويؤكد (3 : 2018) Ellardus & Wilhelm بان الافراد العاملون المزدهرون هم من يكونون أقل عرضة للمماطلة والتسويف في العمل واداء الواجب وتكون لديهم مستويات أعلى من ضبط النفس مع اعتمادهم على نهج الإتقان تجاه أهدافهم مقارنة بالافراد العاملين الذين يعانون من عدم الاستقرار العاطفي والشرد الذهني .

ومن وجهة نظر (2 : 2015) Katherine فللازدهار النفسي فائدة كبيرة في الواقع العملي كونه يعد حالة من الصحة العقلية المثلى تتجاوز مجرد غياب المرض النفسي لهذا يستلزم الازدهار تجربة العواطف الإيجابية (أي المشاعر الإيجابية والرضا عن الحياة) ، والأداء النفسي الإيجابي (أي قبول الذات ، والنمو الشخصي ، والهدف في الحياة ، والإتقان البيئي ، والاستقلالية ، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين) ، و الأداء الاجتماعي الإيجابي (أي القبول الاجتماعي ، والتطبيق

الاجتماعي ، والمساهمة الاجتماعية ، والتماسك الاجتماعي ، والتكامل الاجتماعي) ، والجدير بالذكر أن هذا التوضيح يشمل كلاً من المكونات العاطفية والاجتماعية للازدهار النفسي مما يشير إلى أن الازدهار ليس مفيداً على المستوى الفردي للفرد فحسب ، بل مفيداً للمجتمع أيضاً على سبيل المثال أن الافراد الذين حققوا مستويات عالية من ازدهار النفسي هم الافراد الذين يحققون اعلى مستوى من الالتزام والرضا عن العمل وشعورهم بالانتماء والمشاركة في الأنشطة اليومية مما ينتج عنه فائدة مجتمعية عامة

سادسا - مقياس الازدهار النفسي :

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تخص الازدهار النفسي وجد عددا من المقاييس التي استخدمت لقياس هذا المتغير، علماً أنّ هناك اربعة مقاييس اساسية ورئيسة من بين هذه المقاييس كما ذكر ذلك (2014 : 62) et al (Hone) والذي حدد النسبة المئوية لانتشار كل مقياس من هذه المقاييس في الابحاث والدراسات حول العالم ، وهذه المقاييس هي : (مقياس Seligman et al ، Keyes, Diener et al ، ومقياس Huppert) ، وقد اكد بان اكثر المقاييس انتشارا هما مقياس (Seligman و Diener) اذ بين أن مستوى انتشارهما على مستوى الدراسات العالمية كان يتراوح بين (47 ، 41) على التوالي ، وعليه سوف نعتمد هذين المقياسين لقياس هذا المتغير ضمن الدراسة الحالية .

يتكون مقياس (Diener et al (2010) من بعدا واحدا (احادي البعد) الا وهو " احترام الذات " ، وكان الهدف الاساسي لهذا البعد معرفة مستوى الراحة في مكان العمل والسعادة والرضا الوظيفي عند الافراد العاملين عن طريق ثمانية اسئلة مركزة ومعدة بخصوص ذلك ، وقد اشار Diener وزملائه بان مقياسهم قد بُني واستند على ما جاء بمقاييس الرضا والسعادة في مكان العمل كمقياس والتي بنيت من قبل مجموعة من الباحثين ك (Singer & Ryff, 1989 ; Ryff, 2000 , 1998 Ryan & Deci Ryff) ، علماً أن هذا المقياس قد ترجم لأكثر من لغة منها (الانكليزية ، البرازيلية ، السويدية ، والاسترالية ، وغيرها من اللغات العالمية الاخرى) .

أما المقياس الاخر فهو مقياس (Seligman et al , 2002) الاب الروحي لعلم النفس الإيجابي فقد كان يتكون من خمسة ابعاد وهي (العواطف الإيجابية ، والمشاركة ، والعلاقات الايجابية ، والمعنى في الحياة ، والإنجاز) كما نقل ذلك (Hojabrian et al (2020) والتي اختصرت PERMA وهي تعبر عن الابعاد الأتفة، ويضيف Hojabrian وزملائه بان الهدف الاساسي من المقياس معرفة مستوى الشعور بالرضا / السعادة ، والكفاءة الفردية ، والمساهمة الاجتماعية ، ومن ثم فسوف تكون الابعاد الرئيسية التي تستطيع قياس مستوى الازدهار النفسي وفق الدراسة الحالية هي ستة ابعاد ، والتي يمكن ان نوضحها عن طريق الاتي :

1- احترام الذات Self-esteem :

يشير احترام الذات إلى التقييم الذاتي للفرد لقيمه كإنسان والأهم من ذلك أن احترام الذات لا يعكس بالضرورة المواهب والقدرات الموضوعية للفرد أو حتى كيف يجري تقييم الشخص من قبل الآخرين ، بل يُنظر إلى احترام الذات بشكل عام على أنه الشعور بأن المرء جيد بما فيه الكفاية ، ومن ثمّ فإن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير الذات العالي لا يعتقدون بالضرورة أنهم متفوقون على الآخرين بل ينطوي على مشاعر قبول الذات واحترامها على عكس الاحترام المفرط للذات والتعظيم الذاتي الذي يميز الأفراد النرجسيين (3 : 2014) (Robins & Orth)

ويضيف (158 : 2005) Richard & Trzesniewski بان احترام الذات هو تقييم الفرد لنفسه وشعوره بالتقدير والقيمة والكفاءة ، ويشمل قناعات الفرد حول نفسه ايضاً على سبيل المثال "أنا كفؤ" أو "أنا ذو قيمة" ، بالإضافة إلى

الحالات الشعورية مثل الانتصار والامل والياس والفخر والخجل، ويضيف بان احترام الذات هو بمثابة المفهوم الذاتي لما نعتقده عن أنفسنا اي التقييم الإيجابي أو السلبي للذات وكيف نشعر حيالها ، مع التركيز على التأثيرات التي تنتج عنه على بعض المخرجات مثل الإنجازات الأكاديمية والسعادة والرضا عن الحياة والعلاقات.

2- العواطف الإيجابية *Positive Emotions* :

غالبا ما يجري تقدير العواطف الإيجابية على نطاق واسع ويجري متابعتها بشكل متكرر ، اذ ينعكس السعي البشري نحو تجربة العواطف الإيجابية في المجتمع بعدة طرق وخاصة وان المشاعر الإيجابية تفعل أكثر من مجرد الشعور بالرضا فقد تفيد كل من الافراد والعاملين الاخرين ضمن البيئة التنظيمية الواحدة او المجتمع ، ومن ابرز النتائج التي تنتج عن العواطف الايجابية هي السعادة ، اذ يجري تصور السعادة بشكل شائع على أنها تتميز بميزتين رئيسيتين ، اولهما **العنصر العاطفي** والذي يتألف من تجربة العواطف الإيجابية المتكررة (مثل الفرح والحب والامتنان) والمشاعر السلبية غير المتكررة (مثل الخوف والغضب والحزن) ، والعنصر الثاني هو **المعرفة** والذي يعد عنصرا يعكس إحساسا عالميا بالرضا عن الحياة ، لهذا فقد اهتمت الدراسات الارتباطية والتجريبية بعملية ربط مفهوم العواطف الايجابية بالرفاهية العالية والصحة وعلاقات والعمل من اجل الوصول الى اعلى درجات الانسجام والاتصال التنظيمي (Armenta et al , 2016 : 2) .

ويرى (Nematy & Mehdi pour (2016 : 194) بانها في السنوات الأخيرة ومع ظهور علم النفس الإيجابي جرت دراسة متغيرات مثل العواطف الايجابية السعادة والرضا وتأثيرات هذه المتغيرات على حياة الافراد العاملين وتوافقهم أكثر من ذي قبل ، اذ إن هذه المتغيرات تعد مفاهيم متعددة الأبعاد تتكون من عدة جوانب أساسية منها الجانب العاطفي والذي نلاحظ عن طريقه الافراد يسلكون السلوك المرح والسعيد ، والجانب الاجتماعي والذي نلاحظ عن طريقه يتمتع الافراد بعلاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين ويمكنه الحصول على الدعم الاجتماعي منهم ، كذلك الجانب المعرفي اذ يقوم الافراد عن طريقه بمعالجة المعلومات وتفسيرها بطريقة خاصة بحيث يشعروا في النهاية بالسعادة والتفاؤل ، لذلك يمكن القول بانها عن طريق العواطف الايجابية يمكن أن يشمل تقييم الناس لأنفسهم وحياتهم وعلاقتهم بالزملاء مثل الأحكام المتعلقة بالرضا عن الحياة أو الجوانب العاطفية بما في ذلك التصرف أو المشاعر كردة فعل لأحداث الحياة المحيطة بهم .

3- العلاقات الإيجابية *Positive Relationships* :

يمكن ان تطبق العلاقات الإيجابية في العمل وفق معايير علم النفس الإيجابي والتي تعد بمثابة مصدرا مركزيا للرضا عن الحياة والإثراء والتنمية والنمو الشخصي للأفراد ، كما أنه تعتمد على عدسة اجتماعية إيجابية تشير إلى أن أنماطاً معينة من العلاقات تكون أكثر إنتاجية وإثراءً وتعزيزاً من غيرها ، لهذا يلاحظ علماء علوم العلاقات أن السلوكيات البشرية لا تحدث في فراغ بل تحدث في سياق العلاقات الايجابية البناءة (Rose & Dutton, 2007 : 5) ، اذ يمكن أن تؤثر العلاقات الاجتماعية الايجابية في مكان العمل على مجموعة واسعة وكبيرة من النتائج المهمة التي تخص الافراد العاملين بما في ذلك الأداء والتقدم الوظيفي والارتباط التنظيمي ، وبالنظر إلى أن ارتباط / انسحاب الافراد العاملين له آثار هائلة من حيث التكلفة والأداء بالنسبة للمنظمات فمن المهم فهم كيفية تأثير هذه العلاقات الايجابية للأفراد العاملين على هذه النتائج (Grosser et al , 2013 : 1) .

ويذكر (Haar et al (2019 : 4) بأن العلاقات الايجابية يمكن أن تكون ضمن نموذجاً تنظيمياً مستقلاً يسمى نموذج الإدارة الذاتية والعلائقية الإيجابية وهو إطار علم النفس الإيجابي الذي جرى إنشاؤه حديثاً والذي يفحص العلاقات الإيجابية في مكان العمل مع تسلط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة العلاقات الإيجابية لأنها تتضمن التركيز على الإدارة العلائقية بما في ذلك الذات ، بالإضافة الى ذلك يمكن لهذا النموذج ان يساعد الافراد العاملين على بناء كفاءاتهم

الفردية التي تمكنهم من الإنجاز والنجاح عند مواجهة تحديات مكان العمل , اذ يجري بناء هذه الكفاءات حول المهارات المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية والعلاقات والدعم الاجتماعي ,علما ان مفهوم العلاقات الايجابية في مكان العمل تقوم على اساس ثلاثة اركان اساسية وهي :

- أ- **الاحترام** : والذي يتعلق باحترام الافراد العاملين بالآخرين ,بالإضافة الى احترامهم الشخصي لأنفسهم وكذلك تصور احترام الآخرين لهم وهذا يعد بمثابة التمثيل الشامل للعلاقات الايجابية .
- ب- **الاهتمام** : والذي يتعلق بإدراك الافراد العاملين للاهتمام التي يقدموها للآخرين وأنفسهم فضلاً عن إدراك مدى اهتمام الآخرين بهم وهذا ممكن التنفيذ عن طريق عمليات التواصل الاجتماعية والتنظيمية .
- ت- **التربط** : والذي يتعلق بالانسجام بين الافراد العاملين في مكان العمل واهم شيء ممكن ان يقوي هذا البعد هو توحيد الاهداف الشخصية وزيادة حلقات التواصل والتفاهم الاجتماعي والتنظيمي .

4- المعنى في الحياة *Meaning in Life* :

تستند المدرسة الناشئة للسلوك التنظيمي الإيجابي على أسس علم النفس الإيجابي والتي تركز على تعزيز الأداء البشري والتنظيمي عن طريق التأكيد على الخصائص الإيجابية وضمن هذا النموذج يجري التحقيق فيما يسمى بالبنى الإيجابية التي قد توفر فوائد مختلفة للمنظمات والافراد العاملين فيها ، والمعنى هو أحد هذه الهياكل التي أصبحت مؤخراً مجالاً بارزاً للدراسة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي , اذ اثبتت الدراسات بان المعنى في الحياة هو من الموضوعات التي ترتبط بالعديد من المفاهيم التنظيمية الايجابية الاخرى , فنشأهه مرتبطاً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد أهمية المعنى في الحياة كبناء قادر على التأثير بشكل مباشر وغير مباشر على الفعالية والأداء التنظيمي (Maharaj & Schlechter (2007 : 24) .

ويضيف (Celik & Owen (2018 : 94 بان المعنى في الحياة له العديد من التفسيرات التي ذكرت في دراسات وابحاث المهتمين بهذا المجال الحيوي , اذ إن أحد هذه الابحاث يُعرف المعنى في الحياة على ما يمتلكه الفرد من هدف أو رسالة أو هدف شامل للحياة يجعل حياته ذات مغزى وذات قيمة , ووفقاً لذلك يجري التعامل مع المعنى في الحياة على أنه بنية معرفية تتساءل عن نظرة الفرد للحياة وماذا سيساهم فيها , وهناك تعريف آخر يقيم المعنى في الحياة على أنه تمثيل للأحداث والعلاقات والأشياء في عقل المرء , وعن طريق دراسة القواسم المشتركة بين التعريفات المختلفة للمعنى التي ذكرت في العديد من الدراسات السابقة يمكن القول :إن المعنى في الحياة يتكون من ثلاثة عناصر اساسية وهي الإدراك والغرض وتصور الفرد للحياة على أنها تستحق العيش .

6- الإنجاز *Achievement* :

الإنجاز هو مفتاح التقدم في المنظمات في كل بلد من بلدان في العالم , اذ يشير هذه المفهوم إلى رغبة الفرد في تحقيق الإنجاز الوظيفي وإتقان المهارات والتحكم في مستوى عالٍ , علماً أن الإنجاز له العديد من العوامل والارتباطات التي تعتمد على العديد من السمات الاساسية على سبيل المثال الصحة الجيدة وبيئة عمل وتأثيرات ثقافية ومكانة اجتماعية تساعد في انجاز المهام بكل كفاءة وفاعلية (kamal et al (2013 : 1223 .

ويضيف (Zaim et al (2019 : 3 بأن الانجاز دائماً ما يحتاج الى كفاءة في الاداء من اجل تحقيق ما مخطط له بالوقت المناسب , لهذا أدى ظهور المعرفة حول الاقتصاد المعرفي والتحول الاجتماعي للمجتمعات إلى أن تصبح المعرفة

الوسيلة الأساسية للازدهار , لهذا فقد عدت المعرفة العامل الرئيس لنجاح المنظمات على المدى الطويل , ونتيجة لذلك يبدو أن الاستفادة من موارد المعرفة بفعالية وكفاءة مسألة حيوية من أجل اكتساب الميزة التنافسية وضمان التنمية المستدامة للمجتمعات وكذلك للمنظمات على وجه الخصوص , علما ان مفهوم "الكفاءة" هو مصطلح محير ومختلط بشكل خاص مع "المهارة" ويرجع ذلك أساساً إلى استخدام المصطلحات المختلفة في كثير من الأحيان بالتبادل , ومن من منظور الإدارة الحديثة يجري تحديد الكفاءات عن طريق مسارين رئيسيين هما: تنظيمي أو شخصي , علما أن أدبيات إدارة الموارد البشرية (HRM) قد اهتمت وركزت على الكفاءات الفردية بشكل اساسي وخاصة وأن الكفاءة الفردية تعد سمة مميزة للشخص والتي ترتبط بالأداء المتفوق وإثباتاً لمواهب معينة في الممارسة وتطبيق المعرفة المطلوبة لأداء وظيفة بشكل فعال , وكذلك تشير الكفاءة الفردية الى انها خاصية أساسية للشخص والتي يمكن أن تكون دافعا أو سمة أو مهارة أو جانبا من الصورة الذاتية للفرد أو الدور الاجتماعي أو مجموعة المعرفة التي يستخدمها , اذ يجري الكشف عن هذه الخصائص في أنماط سلوك يمكن ملاحظتها وتحديدها وهذا يتعلق بطبيعة الحال بالأداء الوظيفي المميز وهذا الانجاز سوف يجعل الافراد العاملين فخورين بأنفسهم امام زملائهم في العمل مما يؤدي الى الشعور بالسعادة والثقة بالنفس وهذا يجعله مزدهرا نفسيا وعاطفيا داخل البيئة التنظيمية .

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي بدقة وسهولة، فإن الجدول (2)

الرموز الخاصة بالمقياس

الجدول (2) ترميز المقياس

المتغيرات	البعد ورمزه	رمز الفقرات
سلوكيات القيادة الشاملة ILB	الانفتاح OL	OL1-OL3
	التواجد AV	AV1-AV4
	امكانية الوصول AC	AC1-AC2
الازدهار النفسي PF	احترام الذات SE	SE1-SE6
	العواطف الايجابية PE	PE1-PE7
	العلاقات الايجابية PR	PR1-PR7
	الانجاز A	A1-A7
	المعنى في الحياة MIL	MIL1-MIL7

المصدر: من إعداد الباحثون.

ثانياً: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

لغرض التعريف بعدد من الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فإن الجدول (3) يظهر وصفاً لها.

الجدول (3) وصف خصائص العوامل الديموغرافية للمستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	انثى	106	35
	ذكر	198	65
المجموع الكلي		304	100
الحالة الاجتماعية	متزوج	238	78
	غير متزوج	39	13
	غير ذلك	27	9
المجموع الكلي		304	100
العمر	25 - 18	43	14
	33 - 26	81	27
	41 - 34	76	25
	49 - 42	57	19
	50 فأكثر	47	15
المجموع الكلي		304	100
مستوى التعليم	متوسطة	32	11
	إعدادية	61	20
	دبلوم	82	27
	بكالوريوس	122	40
	ماجستير	4	1
	دكتوراه	3	1
المجموع الكلي		304	100
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	12	4
	5 - 1	43	14
	10 - 6	69	23
	15 - 11	73	24
	20 - 16	79	26
	21 فأكثر	28	9
	المجموع الكلي		304

المصدر: من إعداد الباحثون بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إنَّ الجدول (3)، أظهر امتلاك المستجيبين في البحث الحالي لعدد من الخصائص الديموغرافية، التي يتمتعون بها عكست مدى إدراكهم ودرابنتهم بواقع مدارسهم ، وهذا ما سيعطي مصداقية للنتائج، التي سيتوصل لها وبمستوى عالي.

ثالثاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

أجري هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1. الصدق الظاهري:

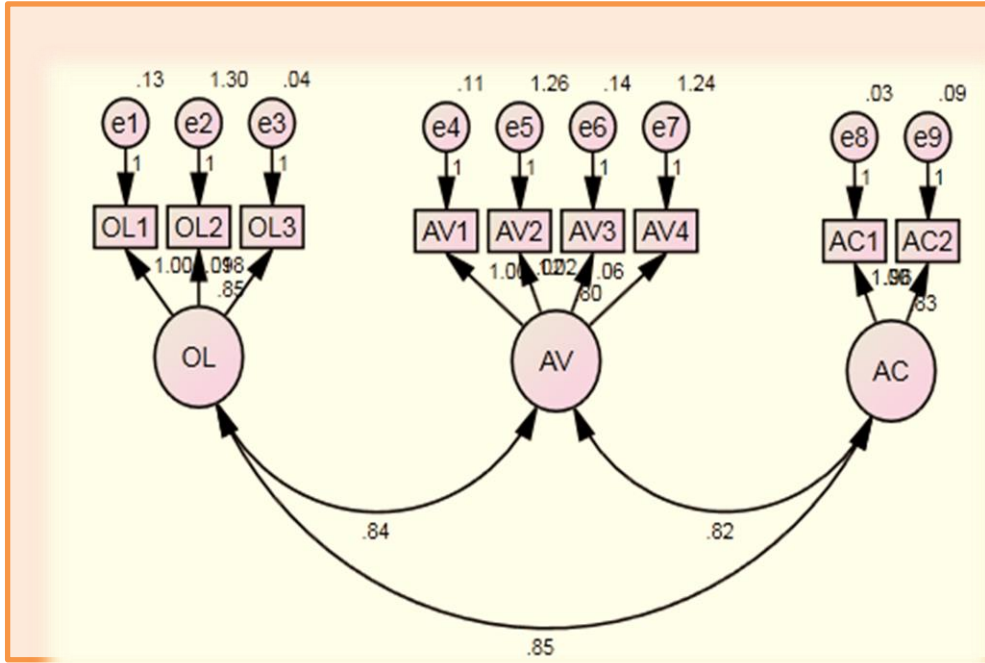
لقد عرضت استبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وعلم النفس، وذلك من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وباعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم):

باستعمال البرنامج الإحصائي Amos v.22، أُجري التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ. تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الشاملة):

يظهر الشكل (2) المبين في ادناه، النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي والمتعلقة بتحديد مدى توافر صدق البناء (المفهوم) للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الشاملة والمكون من 9 فقرات وكما يأتي:



الشكل (12) نموذج متغير سلوكيات القيادة الشاملة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

من الشكل (2) آنف الذكر، تظهر النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الشاملة إن جميع التشبعات العاملة لفقرات مقياس هذا المتغير هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، التي يمكن توضيحها في الجدولين (4) و (5) المبينة في ادناه. إن نتائج الجدول (4) الآتي، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير سلوكيات القيادة الشاملة ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ إنها تراوحت

جميعها بين (983-0.810)، وهذا يتوافق تماماً مع ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، في إن الشرط الرئيس لقبول قيم هذا التحليل هي أن تكون (≥ 0.50). وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الاختبار.

الجدول (4) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير سلوكيات القيادة الشاملة

Path	Estimate
OL1 <--- OL	.932
OL2 <--- OL	.810
OL3 <--- OL	.976
AV1 <--- AV	.940
AV2 <--- AV	.817
AV3 <--- AV	.925
AV4 <--- AV	.852
AC1 <--- AC	.983
AC2 <--- AC	.944

وبناء على ما تقدم ، فلقد أكدت نتائج الجدول (5) الاتي والمتعلقة بقيم Squared Multiple Correlations أكدت النتائج الظاهرة في الجدول (4) أنف الذكر إذ إنها تراوحت جميعها بين (965-0.403)، وهذا يتوافق تماماً مع ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، في إن الشرط الرئيس لقبول قيم هذا تحليل هي أن تكون (≥ 0.25). وفي حال ظهور نتائج أدنى منها فإنها ستحذف ويعاد إجراء الاختبار.

الجدول (5) نتائج تحليل Squared Multiple Correlations لمتغير سلوكيات القيادة الشاملة

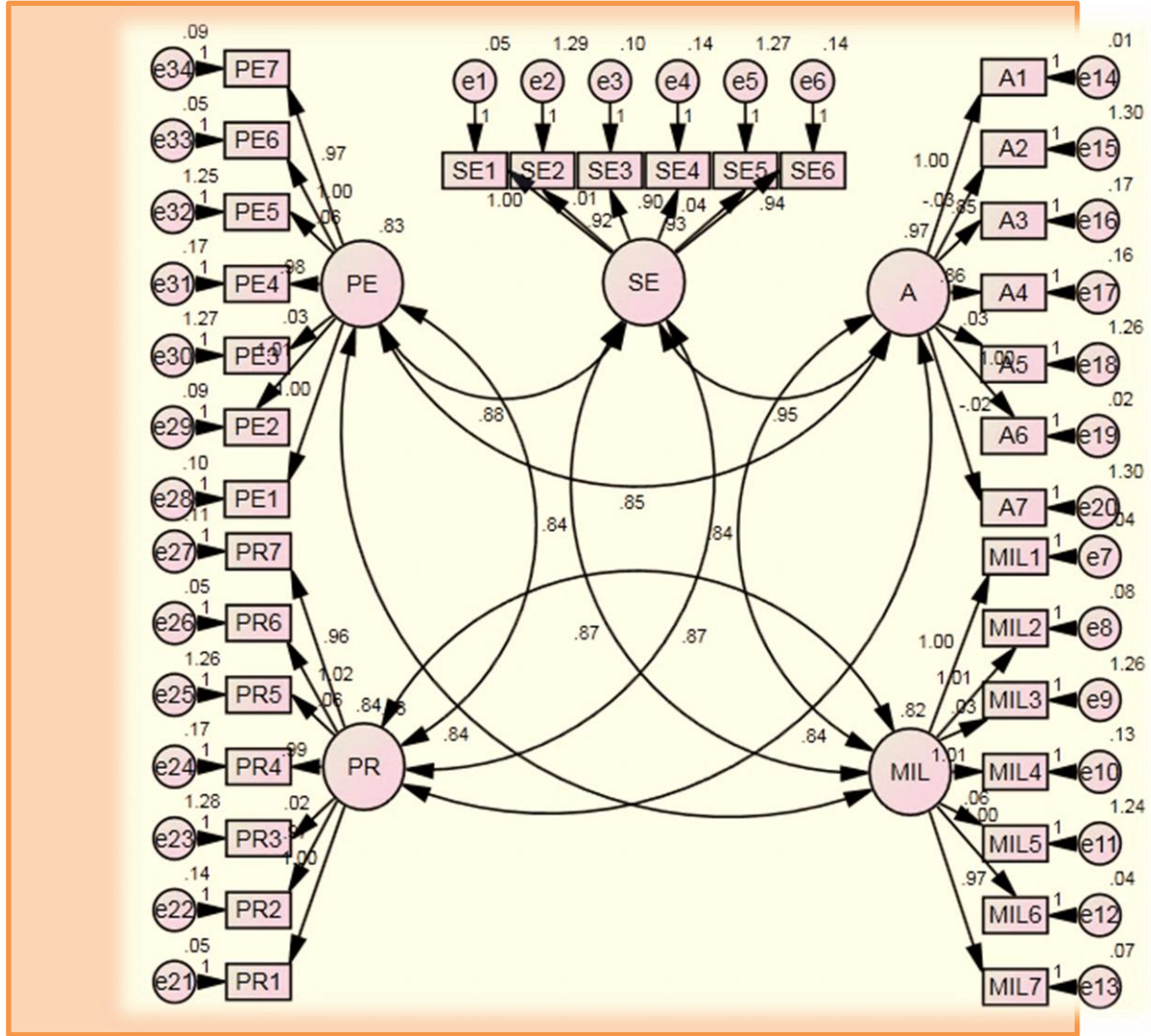
Item	Estimate
AC2	.891
AC1	.965
AV4	.403
AV3	.856
AV2	.510
AV1	.883
OL3	.952
OL2	.427
OL1	.870

المصدر : نتائج برنامج AMOS v.22

استنادا على ما ورد من نتائج في الجدولين (4) و (5) في والموضحة أنفاً فهذا يدل على أن! المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الشاملة) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

ب . تحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع الازدهار النفسي:

يظهر الشكل (3) الآتي، النتائج الخاصة بالتحليل العائلي التوكيدي والمتعلقة بتحديد مدى توافر صدق البناء (المفهوم) للمتغير التابع الازدهار النفسي والمكون من 34 فقرة.



الشكل (3) نموذج متغير الازدهار النفسي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

من الشكل (3) أنف الذكر، تظهر النتائج الخاصة بالتحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع الازدهار النفسي ، إذ إن جميع التشبعات العائلية لفقرات مقياس هذا المتغير هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، التي يمكن توضيحها في الجدولين (6) و (7) الآتي. إن نتائج الجدول (6) الآتي، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الازدهار النفسي ملاءمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ إنها تراوحت جميعها بين (-0.625).

، وهذا يتوافق تماماً مع ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، في إن الشرط الرئيس لقبول قيم هذا التحليل هي أن تكون ($\geq .50$) وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الاختبار.

الجدول (6) نتائج تحليل Squared Multiple Correlations لمتغير الازدهار النفسي

	Path		Estimate
SE1	<---	SE	.974
SE2	<---	SE	.709
SE3	<---	SE	.940
SE4	<---	SE	.919
SE5	<---	SE	.834
SE6	<---	SE	.925
MIL1	<---	MIL	.979
MIL2	<---	MIL	.957
MIL3	<---	MIL	.625
MIL4	<---	MIL	.929
MIL5	<---	MIL	.846
MIL6	<---	MIL	.976
MIL7	<---	MIL	.955
A1	<---	A	.996
A2	<---	A	.828
A3	<---	A	.898
A4	<---	A	.905
A5	<---	A	.830
A6	<---	A	.992
A7	<---	A	.720
PR1	<---	PR	.969
PR2	<---	PR	.922
PR3	<---	PR	.815
PR4	<---	PR	.908
PR5	<---	PR	.848
PR6	<---	PR	.971
PR7	<---	PR	.935
PE1	<---	PE	.943

PE2	<---	PE	.951
PE3	<---	PE	.728
PE4	<---	PE	.910
PE5	<---	PE	.851
PE6	<---	PE	.969
PE7	<---	PE	.946

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

يضاف إلى ما تقدم، فقد أكدت نتائج الجدول (7) الآتي، والمتعلقة بقيم Squared Multiple Correlations أكدت النتائج الظاهرة في الجدول (6) أنف الذكر، إذ إنها تراوحت جميعها بين (.411-.993)، وهذا يتوافق تماماً مع ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، في إن الشرط الرئيس لقبول قيم هذا تحليل هي أن تكون ($\geq .25$) وفي حال ظهور نتائج أدنى منها فإنها ستحذف ويعاد إجراء الاختبار.

الجدول (7) نتائج تحليل Squared Multiple Correlations لمتغير الازدهار النفسي

Item	Estimate
PE7	.894
PE6	.938
PE5	.503
PE4	.829
PE3	.501
PE2	.904
PE1	.889
PR7	.874
PR6	.943
PR5	.602
PR4	.825
PR3	.540
PR2	.850
PR1	.940
A7	.553
A6	.983
A5	.491
A4	.818

A3	.806
A2	.411
A1	.993
MIL7	.913
MIL6	.952
MIL5	.702
MIL4	.862
MIL3	.861
MIL2	.916
MIL1	.958
SE6	.856
SE5	.891
SE4	.845
SE3	.884
SE2	.530
SE1	.945

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

وخلاصة القول، واعتمادا على ما ورد من نتائج في الجدولين (6) و (7) أنف الذكر فهذا يدل على إن المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس المتغير التابع (الازدهار النفسي) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

3. ثبات المقياس:

لقد جرى قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي)، كما موضح في الجدول (8).

الجدول (8) ثبات المقياس

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
سلوكيات القيادة الشاملة	الانفتاح	3	.95
	التواجد	4	.93
	امكانية الوصول	2	.87
	احترام الذات	6	.83
	العواطف الايجابية	7	.90
	العلاقات الايجابية	7	.95

الازدهار النفسي	الانجاز	7	.96
	المعنى في الحياة	7	.89

المصدر: من إعداد الباحثون بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إنَّ الجدول (8)، يظهر توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي)، إذ إنَّ معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (.83-.96)، وهذا يتوافق تماماً مع كلاً من (Sekaran & Bougie (2010)، الذين أكدوا على إن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).

خامساً: مستوى انتشار متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى انتشار متغيري البحث الحالي (سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي)، في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل جرى تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (304) مستجيب، جرت مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point**، مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري)، كما مبين في الفقرات الآتية.

أولاً: سلوكيات القيادة الشاملة :

إنَّ الجدول (9)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير استراتيجية التقارب بالمستوى المطلوب في المنظمات قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (2.90) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.060)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (1.049)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (9) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة الشاملة

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
OL1	2.6086	.06820	1.18908
OL2	2.8849	.05601	.97657
OL3	3.8717	.05764	1.00493
AV1	2.6480	.06551	1.14226
AV2	2.8882	.05535	.96506
AV3	2.6579	.06675	1.16384
AV4	2.9243	.05326	.92857
AC1	2.8882	.05436	.94781
AC2	2.7105	.06427	1.12065
Average	2.90	0.060	1.049

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

ثانياً: الازدهار النفسي:

إن الجدول (10)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير الازدهار النفسي بالمستوى المطلوب في المنظمات قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (2.96) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.059)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (0.97)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (10) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الازدهار النفسي

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
SE1	2.6151	.06768	1.18010
SE2	2.8849	.05601	.97657
SE3	2.8750	.05775	1.00699
SE4	2.8750	.05604	.97705
SE5	2.8947	.05559	.96922
SE6	2.6612	.06672	1.16339
PE1	2.9112	.05299	.92384
PE2	2.9145	.05351	.93303
PE3	2.6414	.06490	1.13148
PE4	2.8750	.05604	.97705
PE5	2.6546	.06563	1.14427
PE6	2.9211	.05334	.93007
PE7	2.9145	.05472	.95402
PR1	2.6579	.06460	1.12637
PR2	2.8849	.05659	.98666
PR3	2.6908	.06397	1.11535
PR4	2.9112	.05339	.93095
PR5	2.9309	.05329	.92909
PR6	3.6349	.06544	1.14100
PR7	2.8914	.05527	.96373
A1	2.6283	.06728	1.17313
A2	2.9046	.05456	.95135
A3	2.9013	.05524	.96308
A4	2.6711	.06432	1.12150
A5	2.8980	.05452	.95066
A6	3.6941	.06495	1.13240
A7	2.9079	.05307	.92530

MIL1	3.6250	.06730	1.17348
MIL2	2.9046	.05456	.95135
MIL3	2.9211	.05415	.94416
MIL4	3.6809	.06287	.09612
MIL5	2.9112	.05420	.94503
MIL6	3.6875	.06501	.13352
MIL7	2.9211	.05273	.91936
Average	2.96	0.059	0.97

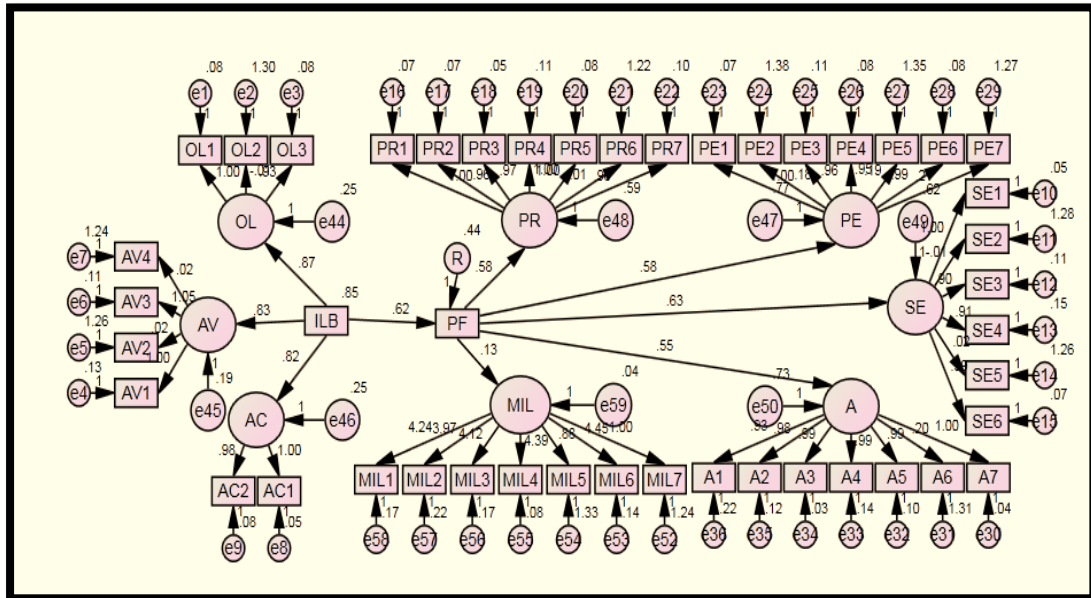
المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

سادساً: اختبار فرضية البحث:

إن اختبار فرضيات البحث جرى كما يأتي:

أ- اختبار فرضية البحث الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية للبحث الحالي على: "إن سلوكيات القيادة الشاملة لها تأثير معنوي موجب في الازدهار النفسي".

لاختبار هذه الفرضية جرى بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي والمكون من (43) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من .90، و RMSEA هي أقل من .08)، كما مبين في الشكل (7).



الشكل (4) أنموذج علاقة التأثير بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن الشكل (4)، أظهر إن أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية ، الذي جرى بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة تأثير معنوي موجبة بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي مقدارها (622)، كما مبين في الجدول (11) .

الجدول (11) علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
PF <--- ILB	.622	.041	15.014	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

وتأكيداً للنتائج آنفة الذكر، يظهر الجدول (12) إن جميع التشعبات العاملية للفقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى.

الجدول (12) تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
OL1	.874	.036	24.432	***
OL2	.832	.035	23.606	***
OL3	.934	.028	33.322	***
AV1	.817	.034	23.987	***
AV2	.581	.059	9.917	***
AV3	1.051	.038	27.637	***
AV4	.634	.053	12.010	***
AC1	.550	.057	9.682	***
AC2	.981	.027	36.711	***
SE1	.583	.052	11.298	***
SE2	.912	.038	7.447	***
SE3	.902	.024	36.983	***
SE4	.907	.027	34.024	***
SE5	.895	.051	7.157	***
SE6	.987	.021	46.153	***
PR1	.914	.033	8.559	***
PR2	.961	.023	41.124	***
PR3	.973	.022	45.225	***

PR4	1.003	.027	37.204	***
PR5	1.000	.024	41.039	***
PR6	.879	.039	8.061	***
PR7	.961	.026	37.324	***
PE1	.843	.048	9.899	***
PE2	.891	.037	9.526	***
PE3	.962	.024	40.213	***
PE4	.953	.022	43.857	***
PE5	.876	.039	9.921	***
PE6	.989	.022	45.281	***
PE7	.214	.065	3.305	***
A7	.850	.039	9.512	***
A6	.847	.036	9.575	***
A5	.990	.022	44.447	***
A4	.985	.025	39.655	***
A3	.994	.016	62.781	***
A2	.984	.024	41.595	***
A1	.931	.030	31.090	***
MIL7	.856	.035	9.003	***
MIL6	4.448	1.306	3.405	***
MIL5	.833	.040	9.472	***
MIL4	4.393	1.289	3.409	***
MIL3	4.116	1.210	3.402	***
MIL2	3.966	1.168	3.396	***
MIL1	4.237	1.246	3.402	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات : وتتمثل فيما يأتي:

1. ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة وتفسيرها بين متغيرات الدراسة الحالية ومحدوديتها سلوكيات القيادة الشاملة والازدهار النفسي مجتمعة في الجانب النظري والتطبيقي على وفق المخطط الفرضي للدراسة.
2. إنَّ سلوكيات القيادة الشاملة هي حالة يعبر عنها بمجموعة من الأبعاد التنظيمية والشخصية المتمثلة بـ(الانفتاح, التواجد, امكانية الوصول)، التي يمكن أن يجري استعمالها من أجل قياس السلوكيات القيادية الشاملة في أي منظمة.
3. تظهر سلوكيات القيادة الشاملة نتيجة وجود بيئة تنظيمية ملتزمة بالمعايير والقيم الصحيحة التي تسعى إلى أن تجعل القائد المناسب في المكان المناسب.
4. انفتاح القائد يساعد المنظمة والافراد العاملين على التعامل بكل ثقة والالتزام عاليين مما يجعلهم قادرين على مواجهة التحديات ولمشاكل التنظيمية والشخصية.
5. تواجد القائد وقربه من الافراد العاملين في مكان عملهم سوف يجعل القائد على دراية شاملة عن معوقات العمل وكيف يفكر الافراد العاملين.
6. توصلت الدراسات السابقة على أن الازدهار النفسي تتكون من الأبعاد الآتية: (احترام الذات, العواطف الايجابية, العلاقات الايجابية, الانجاز, المعنى في الحياة)، التي يمكن عن طريقها معرفة الازدهار النفسي في أية منظمة.
7. الازدهار النفسي مفهوم أساسي في مجال علم النفس الإيجابي والذي يركز على نقاط القوة الشخصية والطريقة التي تساهم بها في الراحة النفسية للأفراد العاملين .
8. احترام الذات هو تقييم الفرد لنفسه وشعوره بالتقدير والقيمة والكفاءة , ويشمل قناعات الفرد حول نفسه ايضا .
9. يمكن أن تطبق العلاقات الإيجابية في العمل وفق معايير علم النفس الإيجابي والتي تعد بمثابة مصدرا مركزيا للرضا عن الحياة والإثراء والتنمية والنمو الشخصي للأفراد .
10. يشار الى المعنى في الحياة على أنه بنية معرفية تتساءل عن نظرة الفرد للحياة وماذا سيساهم فيها .
11. يعبر عن الانجاز بانه رغبة الفرد في تحقيق الإنجاز الوظيفي وإتقان المهارات والتحكم في مستوى عالٍ .

ثانياً: التوصيات: وتتمثل بما يأتي:

1. العمل الجاد في اختيار القيادات في المنظمة قيد الدراسة.
2. العمل الجاد من أجل النمو والارتقاء والتوسع في مجالات متعددة، والتركيز على أتباع أفضل الطرق وأيسرها في توفير الخدمات عن طريق زيادة الوعي والنضج لدى القيادات في المنظمة قيد الدراسة .
3. تنمية قدرات القيادات في المنظمة من أجل زيادة الوعي بضرورة العمل الجماعي والاستفادة من خبرات الآخرين، التي تؤدي بدورها إلى توحيد الأهداف وسهولة التنبؤ بسلوكيات الطرف الآخر لوضوح نية العمل .
4. ضرورة تمتع القيادات في المنظمة قيد الدراسة بالخبرة والذهنية الكافية والتدبر، وعدم الانصياع خلف العواطف السلبية غير المدركة للتعقل التي ستجعلها قادرة على مواجهة الظروف البيئية الداخلية وخاصة النفسية والاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل القيادة والأفراد.
5. إنَّ تنمية المهارات والقدرات القيادية تؤدي إلى دفع عمل المنظمة إلى الأمام، وتجعلها منطلعة نحو المستقبل وعليه لا بد من الاهتمام بذلك من أجل التغلب على النفر والتعاون في حل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة.
6. على القادة تشجيع الأفراد العاملين وتحفيزهم على المشاركة في تطوير العمل عن طريق تقديم الخطط البناءة والهادفة التي ترتقي بالعمل، والسماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أهدافهم وعملهم من أجل الإبداع فيها، وتكريم ومكافآت من يتميز منهم.
7. عدم الاعتماد على مجموعة من الأفراد دون أخرى بل الاعتماد على جميع العاملين في تنفيذ خطط.
8. اشعار الافراد بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة عن طريق غرس مبادئ الاحترام وتقدير الذات.
9. يجب على القيادات في المنظمة زيادة حلقات التواصل مع الافراد العاملين وظيفيا واجتماعيا.
10. الاعتراف بإنجازات الافراد العاملين ومجازاتهم امام اقرانهم في بيئة العمل .
11. على القيادات في المنظمة قيد الدراسة اشعار الافراد العاملين بالأمن الوظيفي وتوفير وسائل الراحة كافة مقارنة بالعمل المقدم من قبلهم .
12. الاخذ بالحسبان المساهمات والمقترحات المقدمة كافة من قبل الافراد وبدون تحيز بين الاقران .

المصادر

اولا - المصادر العربية :

- 1 - العبيدي , عصام عليوي صاحب , . (2015) . *تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الإستقواء في مكان العمل - دراسة تطبيقية في عينة من مستشفيات محافظة بابل* . رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- 2- خرنوب , فتون , . (2016) . *الرفاهية النفسية وعلاقتها بالنكاه الانفعالي والتفاؤل - دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة دمشق* . مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس , المجلد الرابع عشر , العدد الاول .

ثانيا - المصادر الانكليزية :

- 1- Ashikali , T ,. Groeneveld , S ,. (2020) . **The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams** . Review of Public Personnel Administration , 1-23.
- 2- Bong , S, C,. Hnah , B , T ,. Kang , S ,. (2017) . **Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit** . Journal of Happiness Studies , DOI:10.1007/S10902-016-9801-6Corpus ID: 152042908.
- 3- 14- Carmeli , A ,. Palmon , R ,. Ziv , E ,. (2010) . **Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety** . Psychology Faculty Publications. 43
- 4- David , K ,. (2001) . **Organizational civility: Issues, problems and solutions to creating environments of civility in the workplace**. advancing Oklahoma scholarship, research and institutional memory .
- 5- Greenleaf, P, K ,. (2005). **Servant leadership: the leadership theory**. Carol Smith Info 640 – mgmt. of info. Orgs. Submitted december 4.
- 6- Hayyat, S, M ,. Aziz, S ,. Hassan, H ,. (2014). **Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector**. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 5, No. 2.
- 7- Javed, B ,. Muhammad , S ,. Karim , A ,. Arjoon , S,. Habib , H,. (2017) . **Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety** . Journal of Management & Organization , doi:10.1017 .
- 8- Javed,B ,. Karim ,A,. (2018) . **Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms** . The Journal of Psychology, 152:8, 594-612, DOI: 10.1080/00223980 .

- 9- Javed , B ,. Abdullah , I ,. Adeel , M ,. Haque , A ,. Rubab , U ,. (2018) .
Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment . Journal of Management & Organization , doi:10.1017 .
- 10- Winston, B, E ,. (2004) . ***Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study***. The Leadership & Organization Development Journal ,Vol. 25
No. 7.