



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025



توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل
الابتكاري بالتطبيق على الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر

**Mediating Thriving at Work in the Relationship between
Sustainable Leadership and Innovative Work Behavior
Applicable to public pharmaceutical companies in Egypt**

إعداد

د. محمد فوزي أمين البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

mfawzy1020@gmail.com

د. وليد فهيم فتح الله أبو حلوه

المدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

wf5557@yahoo.com

2025-07-14	تاريخ الإرسال
2025-07-30	تاريخ القبول
https://jsst.journals.ekb.eg/ رابط المجلة:	

ملخص:

في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية القدرة الديناميكية، اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 376 مفردة بنسبة استجابة بلغت 97%، وتم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأساليب الانحدار المتعدد وأساليب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري، فضلاً عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط؛ أي أن الازدهار في العمل كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري من خلال تبني نمط القيادة المستدامة، وكذلك الاهتمام بتحسين مستوى الازدهار في العمل بالشركات محل الدراسة، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، سلوك العمل الابتكاري.



Abstract:

In light of social exchange theory and dynamic capability theory, the current study explored the direct and indirect relationship between sustainable leadership and innovative work behavior, given the mediating role of thriving at work. The study population comprised employees of Public pharmaceutical companies in Egypt. A questionnaire was used as the primary data collection tool, the study sample consisted of 376 individuals, with a response rate of 97%. Statistical analysis was conducted using a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as correlation, multiple regression, and structural equation modeling (SEM). The study reached several results, the most important of which were: a significant positive relationship between sustainable leadership and thriving at work; a significant positive relationship between thriving at work and innovative work behavior; a significant positive relationship between sustainable leadership and innovative work behavior; and a significant indirect relationship between sustainable leadership and innovative work behavior through thriving at work as a mediating variable. In other words, workplace thriving, as an intervening variable, supports the relationship between sustainable leadership and innovative work behavior in public industrial companies in the public pharmaceutical sector in the companies under study. In light of the findings, a set of recommendations was developed that could contribute to promoting innovative work behavior through adopting a sustainable leadership style, as well as focusing on improving the level of thriving at work in the companies under study. The study also presented a set of proposed future research.

Keywords: *Sustainable leadership, thriving at work, innovative work behavior.*

أولاً: مقدمة:

تشكل القضايا الاجتماعية المتنوعة المصاحبة للتنمية الاقتصادية تحديات جديدة أمام القادة لدمج المنافع الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. وفي هذا السياق، ظهرت أنماط قيادية جديدة ومختلفة. من بينها، نمط القيادة المستدامة التي تُظهر الدور المحوري للقادة في تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة: للاقتصاد، والمجتمع، والبيئة، وقد أصبحت جزءاً أساسياً من أبحاث نظرية القيادة في السنوات الأخيرة (Liao, 2022).

وتجدر الإشارة إلى أن الموارد البشرية ضرورية لاستدامة المنظمات، بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية والبيئية باعتبارها الأساس الثلاثي لاستدامة المنظمة. ومع ذلك، فقد حظي الجانب البشري للاستدامة باهتمام أقل بكثير من الجوانب البيئية والاقتصادية. ووفقاً لذلك يُعد الازدهار في العمل آلية أساسية لفهم الجانب البشري للاستدامة، كما يُعد مفهوماً متنامياً حظي باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي كمكون من مكونات الاستدامة البشرية والأداء طويل الأجل (Alwahhabi et al., 2023). وتمشياً مع ذلك، يؤدي نمط القيادة دوراً فعالاً في الإبداع والابتكار بمكان العمل. وتُعَد القيادة والإبداع والابتكار من المجالات النشطة والمتنامية في مجال البحث (Hughes et al., 2018). إذ يؤدي الابتكار دوراً حيوياً في تطوير استدامة الشركات، وبالتالي فهو مهم لاعتماد أسلوب قيادة مستدام؛ وقد أشارت الأبحاث والملاحظات من حوالي عدد 50 شركة حول العالم إلى أنه لكي تتحقق قيادة مستدامة، يجب التركيز على منظور طويل الأجل في صنع القرار، وتشجيع الابتكار، وتعزيز قيمة العملاء، وتطوير قوة عاملة مجتهدة، والتركيز أيضاً على منتجات وخدمات عالية الجودة (Avery & Bergsteiner, 2011).

وفي ضوء ما سبق، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، التي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة المستدامة في تحسين مستوى سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديداً على الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، سعت للحصول على بيانات استكشافية حول مفهوم وأبعاد متغيرات البحث الحالي المتمثلة في: القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري. بالإضافة إلى مساعدة الباحثان في بلورة مشكلة البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لتساؤلاته وفرضياته، حيث اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك



العمل الابتكاري، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت 57 موظف من العاملين في الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر بهدف التعرف على آرائهم حول الدور الوسيط للازدهار في العمل بين ممارسات القيادة المستدامة والسلوك الابتكاري للموظفين.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين في الشركات العامة لتصنيع الأدوية محل البحث لمفهوم القيادة المستدامة (وفقاً لإجابات 54 موظف من العينة، ونسبة 94 %)، ومفهوم وأبعاد الازدهار في العمل (وفقاً لإجابات 47 موظف من العينة، ونسبة 82 %)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين القيادة المستدامة، وسلوك العمل الابتكاري (وفقاً لإجابات 57 موظف من العينة، ونسبة 91 %)، كذلك عدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة المستدامة في تدعيم سلوك العمل الابتكاري (وفقاً لإجابات 51 موظف من العينة، ونسبة 89 %). وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم نمط القيادة المستدامة، وما يترتب عليه من نتائج مهمة لكل من: العاملين، والمنظمة، والمجتمع، لذلك نرى الحاجة الماسة لدراسة دور القيادة المستدامة في تدعيم سلوك العمل الابتكاري في الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل لدعم هذه العلاقة.

وبالرغم من تناول بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل بالبيئة الأجنبية (Winkler & Wamu, 2023; Al-Swidi & Mahmood, 2012) فضلاً عن العلاقة المباشرة بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري (Alwahhabi et al., 2023)، وكذلك العلاقة المباشرة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري (Iqbal & Piwovar, 2022) إلا أنه -على حد علم الباحثان- لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بينهم في نموذج واحد مجتمعة، لذا تبلورت فكرة البحث الحالي من أجل سد هذه الفجوة البحثية، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في وجود قصور في فهم دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بشركات قطاع الأدوية بوسط الدلتا، ومن ثمّ يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث ؟

2. هل هناك علاقة بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث ؟
3. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث ؟
4. ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث ؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

1. الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية محل البحث.
2. بيان العلاقة بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية محل البحث.
3. تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية محل البحث.
4. قياس الدور الوسيط الذي يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية محل البحث.

رابعاً: أهمية البحث:

يمكن تناول أهمية البحث من خلال عرض الأهمية الأكاديمية والتطبيقية كما يأتي:

- الأهمية الأكاديمية:

1. يتناول البحث الحالي بعض مفاهيم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية التي اهتمت بها الدراسات الأجنبية كالقيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري وعلى حد علم الباحثان توجد قلة في الدراسات العربية التي تناولت هذا النمط القيادي وتلك المتغيرات، ومن ثم محاولة التأصيل لتلك المفاهيم وكيفية التفاعل بينهم بالمنظمات بشكل عام والشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر بشكل خاص.
2. تأكيد الأدبيات على وجود العديد من الأبحاث والدراسات التي تقدم مفاهيم جديدة مثل: القيادة المستدامة، والازدهار في العمل، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات الراسخة حول كيفية قدرة



القيادة على تحسين أداء الاستدامة للشركة بشكل مباشر مما يستدعي مزيداً من البحث (Ahsan & Khawaja, 2024). كما تكافح وتسعى العديد من الشركات إلى الاستدامة لقيادة التحول والتغيير نحو الاستدامة لأن هناك فجوة كبيرة في القيادة، وخاصة في معظم الحالات، يفقر الأفراد إلى القدرة على توقع التغيير وقيادته في شركاتهم (Iqbal et al., 2020).

3. ندرة الدراسات السابقة - على حد علم الباحثان - المهمة بتحديد العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي مجتمعة (القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري).

- الأهمية التطبيقية:

1. تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونه يطبق على شركات قطاع الأدوية بوسط الدلتا التي تعد أحد الركائز الرئيسة بجمهورية مصر العربية؛ إذ تمثل الاستثمارات الصناعية العصب الرئيس للتنمية في دعم الاقتصاد الوطني.
 2. تحديد طبيعة ومستوى متغيرات البحث الحالي وإمداد صانعي القرارات بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل البحث بالتوصيات المناسبة التي تساهم في التطبيق الملائم لمتغيرات البحث بالبيئة الصناعية بجمهورية مصر العربية.
 3. توصيف الواقع الفعلي للعلاقات بين متغيرات البحث من خلال تحديد العلاقات المباشرة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري، وكذلك العلاقات غير المباشرة بينهما في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل التطبيق.
- خامساً: أدبيات البحث وتنمية فرضياته:

يتناول الباحثان في الإطار النظري مفهوم متغيرات البحث وأبعادها وأهم الدراسات السابقة التي تناولت تلك المتغيرات، ومن ثم تنمية فرضيات البحث على النحو الآتي:

1- مفهوم وأبعاد القيادة المستدامة *Sustainable Leadership*:

تعكس القيادة المستدامة مفهوم ونمط جديد بمناهج القيادة في المجالات التنظيمية (McCann & Sweet, 2014; McCarten, 2011; Suriyankietkaew & Avery, 2016). وتتضمن القيادة المستدامة جوانب أخلاقية واجتماعية، وتوجهاً قيمياً لأصحاب المصلحة، ومسؤولية الشركات، وترتبط فكرة استراتيجية القيادة المستدامة بتطوير كفاءات المنظمة التي يمكن أن تساعد في خلق قيمة أفضل لأصحاب المصلحة. ووفقاً لدراسة (Suriyankietkaew & Avery, 2016) تتضمن القيادة المستدامة ممارسات وقيم القيادة

والإدارة مثل: التوجه التنافسي والمحفز للموظفين، فريق العمل، الثقة، التخطيط الاستراتيجي، الرؤية، السلوك الأخلاقي، الاستقلال المالي، المسؤولية البيئية والاجتماعية، الثقافة، وجوانب إدارة المعرفة مثل: مشاركة المعرفة، الابتكار، والجودة (Suriyankietkaew & Avery, 2016). ومع تزايد أهمية مفهوم الاستدامة، ظهرت الحاجة إلى قيادة تتجاوز الأداء الفردي والتنظيمي (Suriyankietkaew & Avery, 2014). وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم "القيادة المستدامة"، وهو نهج مميز يركز على الشمولية والممارسات المستدامة (Avery & Bergsteiner, 2011). كما تنبع من تطلعات القائد إلى مستقبل أكثر استدامة واستعداداته لمواجهة تحديات الاستدامة الملحة التي يواجهها عالم اليوم (Bendell et al., 2017). ووفقاً لمعهد قيادة الاستدامة (2023)، فإن قادة الاستدامة هم أفراد يمتلكون دافعاً قوياً لإحداث تغيير إيجابي من خلال تنمية وعي ذاتي عميق فيما يتعلق بمحيطهم، إذ يدفعهم هذا الوعي الذاتي المُعزز إلى تبني وجهات نظر وأنماط تفكير وأساليب تفاعل جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إيجاد حلول مبتكرة ومستدامة.

كما تتطلب القيادة المستدامة تبني منظور طويل المدى في اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار المنهجي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتطوير قوة عاملة ماهرة ومخلصة ومرتبطة بالعمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول مرتفعة الجودة (Avery & Bergsteiner, 2011). فضلاً عن أن القيادة المستدامة تتوافق مع مبادئ الإدارة الإنسانية من خلال التركيز على قيمة الأفراد والاعتراف بدور الشركة كمساهم في الرفاهية الاجتماعية. تعمل هذه الممارسات بشكل تآزري لإنشاء نظام قيادة ذاتي التعزيز، لا يُحسن أداء الأعمال فحسب، بل يُحسن أيضاً فرص بقائها على المدى الطويل.

وتمشياً مع ذلك، يشمل نمط القيادة المستدامة النية والعمل والنتيجة التي تلامس المُثل الاجتماعية، والبيئية للتنمية المستدامة. وبالتالي، تُعرف بأنها سلوك أخلاقي يهدف إلى مساعدة مجموعات من الأفراد على تحقيق نتائج بيئية أو اجتماعية مهمة (Bendell et al., 2017). كذلك تتميز القيادة المستدامة عن الأنماط القيادية الأخرى بطبيعتها الشاملة. فعلى النقيض من القيادة التقليدية، لا تقتصر القيادة المستدامة على القادة في المناصب التنظيمية الرسمية، بل تتجاوز الحدود الهرمية، بما يسمح للأفراد في الأدوار الرسمية وغير الرسمية، داخل المنظمات وخارجها بتبني نمط القيادة المستدامة (Raelin, 2003).

علاوة على ذلك، يُدرك القائد المستدام أن قرارات القادة وأفعالهم لها نتائج بعيدة المدى، ليس فقط على منظماتهم، بل أيضاً على النظام البيئي الأوسع الذي يعملون فيه. كما يُدرك القائد



المستدام أن دوره يتجاوز مجرد تحقيق مكاسب قصيرة الأجل وتعظيم الأرباح، بل يسعى بقوة لتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصالح الحاليين والمرتقبين داخل المنظمة وخارجها (Kantabutra & Avery, 2013). حيث تُركز القيادة المستدامة بشكل أقل على السمات والمهارات الخاصة للقادة الأفراد، وتركز بشكل أكبر على التحول المستدام الذي يحدث داخل المنظمة وخارجها.

ومن خلال إطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة، لاحظ الباحثان وجود اتفاق حول أبعاد القيادة المستدامة، إذ تناولت العديد من الدراسات أربعة أبعاد للقيادة المستدامة وهي: المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وقد لاحظا أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت على أبعاد دراسة (Lee, 2017) على مستوى الدراسات الأجنبية (Bendell et al., 2017; Javed et al., 2021) وعلى مستوى الدراسات العربية مثل دراسة (عيسى، 2023) إذ حددت نفس الأبعاد الأربعة للقيادة المستدامة سائلة الذكر، ويمكن تناول تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثان في الدراسة الحالية، فيما يأتي:

1- المبادرات المستدامة: تعبر عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والطرق الجديدة التي تتبناها القيادة المستدامة وتسعى إلى تجسيدها، وتتضمن صنع القرارات بالمشاركة والتراضي، والإدارة الذاتية، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، والتغيير التنظيمي، والمسؤولية البيئية، والتوجه نحو فرق العمل، والتمكين، والإبداع الاستراتيجي التنظيمي، والثقة التنظيمية (Bendell et al., 2017).

2- العمل التنوعي: تسعى القيادة المستدامة إلى تشكيل ثقافة التنوع في استراتيجية الأعمال للتكيف مع بيئة الأعمال المتسمة بالتغيير السريع والمستمر، ويدرك القائد المستدام أهمية التنوع من الموظفين أو القوي البشرية، لما يترتب عليه تنوع الثقافات والمعارف ومساهمته في إيجاد حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات التنظيمية، هذا بالإضافة إلى تحسين المخرجات التنظيمية (Lee, 2017).

3- تنمية قدرات العاملين: يعبر عن تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال تمكينهم من ممارسة الأنشطة القيادية والمشاركة في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك لضمان تأهيلهم للقيادة المستقبلية (Lee, 2017).

4- التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية: تهتم القيادة المستدامة بالتوازن بين متطلبات وأهداف المنظمة ومتطلبات واحتياجات العاملين الشخصية، إيماناً من القائد المستدام بأن النجاح وتحقيق الأهداف التنظيمية مرتبط بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن موضوع التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية من الموضوعات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة (Javed et al., 2021).

2- مفهوم وأبعاد الازدهار في العمل *Thriving at work*:

في ظل بيئة الأعمال المعتمدة على المعرفة والتنافسية، أصبح تعزيز ازدهار العاملين ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمات ونموها على المدى الطويل (Porath et al., 2022; Spreitzer & Porath, 2014; Prem et al., 2017; Wang et al., 2024). كما يُعد الازدهار في العمل أحد الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها منظمات اليوم في مواجهة الاضطرابات المحيطة بها وتحقيق ميزة تنافسية (Cao et al., 2022)، مما يساهم في الحفاظ على الموارد البشرية وزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Niessen et al., 2017).

ويعرف الازدهار وفقاً لفلسفة علم النفس كعملية نفسية إيجابية تنطوي على التكيف البدني والنفسي والذاتي الذي يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية مثل: الازدهار البشري والنمو الشخصي، وقد ظهر مفهوم الازدهار في الأدبيات الإدارية كمسعى لتحديد سبل تمكين العاملين من خوض تجارب إنسانية أعمق في العمل، تتجاوز ظروف العمل المقبولة مثل: الرضا عن العمل أو الارتباط، هذا ويعتبر الازدهار في العمل أحد أشكال الأداء البشري الأمثل الذي يتجاوز الرضا الوظيفي أو المشاركة إذ يشعر الأفراد بـكلٍّ من الحيوية والتعلم (Porath et al., 2022).

ويعرف الازدهار في العمل بأنه حالة نفسية يشعر فيها العاملين بالحيوية والتعلم في آن واحد (Sheng & Zhou, 2021)، ويعتبر الازدهار حالة نفسية داخلية مؤقتة للفرد، وليس سمة شخصية ثابتة ومن ثم فقد يزداد أو ينقص أو يثبت (Spreitzer et al., 2005). وفي هذا السياق، يشير الازدهار الوظيفي إلى الازدهار الشامل والنمو، والرفاهية للفرد في حياته المهنية، وهي تشمل جوانب مختلفة مثل: الرضا الوظيفي، التقدم الوظيفي، الاستقرار المالي، التنمية الشخصية، والتوازن بين العمل والحياة (Rabiul et al., 2023)، والازدهار يمثل تجربة شخصية تعبر عن تقييم أفضل للعاملين تجاه عملهم، مثل ما يفعلونه، وكيف يفعلونه، وكيف يمكنهم تحسينه (Alwahhabi et al., 2023).

وأكدت دراسة (الدماطي، 2023) على حدوث الازدهار في العمل داخل المنظمة حال توافر بيئة إيجابية للفرد تشعره بالتقدم، وتخلق فرصاً للنمو والتنمية نتيجة للتعلم والحيوية. وقد سعت



دراسة (Spreitzer et al., 2005) إلى تقديم نموذج يتناول أهم محددات الازدهار في العمل، وذلك تحت عنوان نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل The Social Embeddedness of Thriving at Work، واقترح (Spreitzer et al., 2005) أن الازدهار في العمل جزء لا يتجزأ من المجتمع، مما يعني أن الروابط الاجتماعية والتفاعلات الاجتماعية ضرورية لحيوية وتعلم الفرد، ويركز نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل على فكرة أساسية مفادها أن توفير بيئة عمل اجتماعية داعمة تعزز الازدهار. ومن الجدير بالذكر، أن الازدهار في العمل يتشابه مع الارتباط بالعمل، لكن هناك بعض الفروق الملحوظة بينهما؛ إذ يتضمن كلا المفهومين عناصر الطاقة، حيث ترتبط الحيوية بالازدهار والحيوية بالارتباط بالعمل. ومع ذلك، يتضمن الازدهار في العمل عنصرًا مميزًا من التعلم، مع التركيز على النمو والتطور الفردي بمكان العمل. وفي المقابل، يركز الارتباط بالعمل على العلاقة المعرفية والعاطفية بين الأفراد وعملهم، مع التركيز على الانغماس في المهام والتفاني في مسؤوليات العمل (Niessen et al., 2012).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثان تعريف الازدهار في العمل إجرائياً على أنه حالة نفسية إيجابية تحدث ببيئة العمل نظراً لتوافر بيئة داعمة للفرد تولد لديه شعور بالطاقة والحيوية وتعلم مهارات ومعارف جديدة تساعد في تطوير قدراته بشركات قطاع الأدوية بوسط الدلتا.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين للباحثان وجود العديد من المتغيرات التنظيمية المساهمة في تعزيز الازدهار في بيئة العمل، على سبيل المثال، القيادة الأصيلة (Mortier et al., 2016; Xu et al., 2017; Lee et al., 2018; Walumbwa et al., 2022)؛ القيادة الخادمة (Rahaman et al., 2022)؛ القيادة الأخلاقية (et al., 2023; Rabiul et al., 2023)؛ القيادة الشاملة (Zeng et al., 2022)؛ القيادة التمكينية (Li et al., 2016)؛ القيادة المتواضعة (Suryani et al., 2023; Jiang et al., 2023; Huang et al., 2024)؛ القيادة التحويلية (Rabiul et al., 2023)؛ القيادة الزمنية (Wang et al., 2024)؛ ونظم العمل عالية الأداء (Cao et al., 2022; Qamar, 2024)؛ والعدالة التنظيمية (Jang, 2023)؛ رأس المال النفسي (Rozkwitalska, 2022; Basinska & Malik, 2024).

لقد جذب الازدهار في العمل اهتمام العلماء والممارسين بسبب قدرته على التأثير في عدة نتائج تنظيمية مثل: تعزيز الأداء الابداعي (Chen & Nadkarni, 2017)؛ التكيف الوظيفي

(Jiang, 2016)؛ الارتباط الوظيفي (Rabiul et al., 2023)؛ رأس المال النفسي الإيجابي (Qamar et al., 2023; Bozdogan, 2023)؛ تعزيز سلوك العمل الابتكاري (Alwahhabi, 2023)؛ الصحة التنظيمية والأداء (Walumbwa et al., 2018)؛ الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية (Klein et al., 2019)؛ الالتزام التنظيمي (Walumbwa et al., 2018)؛ السعادة في العمل (Basinska & Rozkwitalska, 2022)؛ وتقليل الاحتراق في العمل (Bozdogan, 2023).

ومن مراجعة العديد من الدراسات السابقة، تم ملاحظة وجود اتفاق حول مفهوم محدد للازدهار في العمل، إذ تناولت العديد من الدراسات بُعدي: الحيوية، والتعلم كأبعاد للازدهار في العمل، مع ملاحظة أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت على أبعاد دراسة (Porath et al., 2012) على مستوى الدراسات الأجنبية (Alwahhabi, 2023; Basinska & Rozkwitalska, 2022; Abid et al., 2020; Rhodes, 2018) وعلى مستوى الدراسات العربية على سبيل المثال (إبراهيم، 2017؛ بيلي وآخرون، 2021؛ الزيايدي، 2022؛ عجيل، 2023؛ الجاسمي وكاظم، 2023) وقد حددت دراسة (Porath et al., 2012) بُعدين للازدهار في العمل، وهما: الحيوية والتعلم. ويمكن تناول تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثان في البحث الحالي، فيما يأتي:

- الحيوية Vatility: تشير إلى شعور العاملين بالطاقة الإيجابية والحيوية (Porath et al., 2022)، حيث يصبح الفرد متحمساً وأن يكون لديه شغف للأشياء التي يقوم بها (Bozdogan, 2023)، فهي تمثل التجربة الممتعة للحصول على الطاقة التي يمكن الوصول إليها بسهولة بالإضافة إلى الشعور بالحيوية والطاقة (Spreitzer et al., 2005).

- التعلم Learning: يعبر عن تعلم العاملين مهارات ومعرفة جديدة تساعد في تطوير قدرات وثقة العاملين (Spreitzer et al., 2005)، كما يشير التعلم إلى اكتساب وتطبيق الفرد للمعرفة والمهارات الجديدة التي تساعد في تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. إن الأفراد الذين يتمتعون بالحيوية والتعلم لديهم شعور بالتقدم في تطورهم الشخصي (Spreitzer et al., 2005). ويعني غياب أحد هذه المكونات أن الازدهار قد لا يتحقق (Porath et al., 2012)، ويتشكل الازدهار من خلال التجربة المشتركة للحيوية والتعلم، إذ تجمع الحيوية والتعلم بين الأبعاد العاطفية (الحيوية) والمعرفية (التعلم) للتجربة النفسية (Porath et al., 2022).



لذا فإن الأفراد الذين يتعلمون لكنهم يفتقرون إلى الحيوية في العمل، قد يشعرون بالإرهاق والنضوب وبالمقابل إذا كانوا يشعرون بالطاقة لكنهم يفتقرون إلى الفرصة للتعلم والنمو في العمل، فمن المحتمل أن يشعروا بالركود، وبالتالي الشخص الذي يزدهر يغذي الطاقة في نفسه وفي الآخرين أيضاً (Spreitzer et al., 2005).

3- مفهوم وأبعاد سلوك العمل الابتكاري *Innovative Work Behavior*:

تأصلت دراسة سلوك العمل الابتكاري في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، لكن في الآونة الأخيرة، ركزت الدراسات الإدارية على جوانب الإبداع والابتكار داخل الفرق بمكان العمل كجزء من ثلاثية: الإبداع، والابتكار، وريادة الأعمال؛ فيجب على القادة في المنظمات تحمل المسؤولية الكاملة عن تعزيز السلوك الابتكاري بين أعضاء المنظمة كخطوة لاحقة للإبداع (Allahar, 2018). ويعرف السلوك الابتكاري للموظفين بأنه القدرة على توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة والمفيدة في العمل (Newman et al., 2018). وهو بهذا المعنى ضرورة للابتكار التنظيمي الكلي والحفاظ على ميزة تنافسية (Montani et al., 2017). وفي نفس السياق، يُعرف السلوك الابتكاري كونه سلوك موجه لتطبيق التغيرات والمعرفة الجديدة، وخلق الأفكار الجديدة، وإصلاح العمليات لتحسين الأداء (De Jong & Den Hartog, 2008). كما يشير أيضاً إلى "السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق، وتقديم، وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). وبنفس المعنى، يُشار إليه كسلوك مُعقد يتكون من توليد أو تقديم أو تطبيق أفكار وعمليات وحلول جديدة (Ma Prieto & Pérez-Santana, 2014).

وكذلك يشار إليه بأنه السلوك الفردي الكلي الذي يكمن في ظهور، وتقديم وتنفيذ أشياء جديدة ومربحة تشمل: تطوير فكرة منتج أو تكنولوجيا جديدة، التغيرات في الإجراءات الإدارية الهادفة إلى تحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا لزيادة كفاءة وفعالية أداء العمل (Purwanto et al., 2021). وتركز هذه التعريفات في جوهرها على مساهمات الموظفين في تطوير الابتكارات، وبالتالي يشمل السلوك الابتكاري كافة أنشطة العمل المنفذة والمتعلقة بتطوير الابتكار. وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية؛ مرحلتين: أحدهما: مرحلة الإبداع *Creative stage* وتعني التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ *Implementation stage* والتي تشير لتطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية (Messmann & Mulder, 2011; 2012).

وبناءً عليه، يرى الباحثان أنه يمكن تبسيط تعريف السلوك الابتكاري في العمل بأنه تطوير وتنفيذ الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات أو عمليات جديدة ومفيدة للمنظمة. فالسلوك الابتكاري في أبسط صوره يعكس تحويل الأفكار الجديدة أو الخيالية إلى واقع ملموس، إذ يعتمد السلوك الابتكاري على محورين أساسيين هما: التفكير والإنتاج، إذ يتم إنتاج الفكرة لشيء مادي ملموس. وتأسيساً على ما سبق فالسلوك الابتكاري يخلق طرق جديدة بأساليب مختلفة وخارجة عن السياق التقليدي، تستخدم في تطوير الأشياء. ويتولد عنه تغييرات كمية وجذرية أو جوهرية في الإنتاج أو العمليات أو أساليب الأداء، وفي الهياكل التنظيمية. ومن ثم يمكن تناول أبعاد السلوك الابتكاري (Scott & Bruce's, 1994) فيما يأتي:

- 1- خلق الفكرة: أولى مراحل السلوك الابتكاري التي يبحث فيها الفرد عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين المهام. إذ أن خلق الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تجعل الفرد المبتكر في حالة اكتشاف لتلك الفكرة، وهنا يتم العمل على خلق الأفكار والتي يمكن أن تقدم حل للمشكلة محل الاعتبار، أو إنجاز مهام معينة (Al-Araimi, 2012).
- 2- دعم الفكرة: تعتبر ثاني مراحل السلوك الابتكاري، يركز فيها الفرد جهوده واهتمامه وتفكيره بالمنظمة على مهام معينة، وهنا ينخرط في مهامه اليومية إذ يحول ذهنه في دعم الفكرة لتلك المهام، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبتكر، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الأفكار المبتكرة (Gupta & Singh, 2015).
- 3- تنفيذ الفكرة: في هذه المرحلة يتم صياغة معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها التي تم توليدها خلال المراحل السابقة، ومن ثم تقديمها إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذه الأفكار جزء رئيس في هذه المرحلة (الرواشدة، 2013).
- 4- القيادة المستدامة والازدهار في العمل:

برزت القيادة المستدامة كنموذج ديناميكي قادر على الارتقاء بالأداء التنظيمي في ظل التعقيدات البيئية والاقتصادية والاجتماعية الحديثة (Abulibdeh et al., 2024). وتتسم القيادة المستدامة بخصائص مشابهة للقيادة الأخلاقية والتشاركية (Pless et al., 2021). وتتوافق هذه الأبعاد بشكل وثيق مع الممارسات التي تُلهم نمو الموظفين وازدهارهم ورفاهيتهم، مما يعكس جوهر القيادة المستدامة. ويفترض نمط القيادة المستدامة أن القادة الذين يُركزون على القيم الأخلاقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونمو الموظفين يُعززون ازدهارهم ورفاهيتهم



(Inceoglu et al., 2018). إذ يُهيئ القائد المستدام جوًّا يشعر فيه الأفراد بالتقدير والتمكين، مما يزيد من رضائهم الوظيفي، ومشاركتهم، ورفاهيتهم بشكل عام (Jena et al., 2018). ويتوافق هذا مع مبادئ القيادة المستدامة التي تُركز على الرؤية طويلة المدى، والقيم الأخلاقية، ورفاهية وازدهار الموظفين والمجتمع ككل (Voegtlin et al., 2020; Avery & Bergsteiner, 2012; Iqbal et al., 2020).

كما تُوفر نظرية القيادة المستدامة منظورًا شاملاً لفهم العلاقة بين القيادة المستدامة ورفاهية وازدهار الموظفين (Arnold, 2017). إذ أظهرت دراسة أجراها (Inceoglu et al., 2018) في قطاع التصنيع أن المنظمات التي تبنت نمط القيادة المستدامة شهدت تحسُّنًا في مستوى رفاهية الموظفين بفضل مواءمة ممارسات القيادة مع نموهم وتحقيقهم لأهدافهم (Arnold, 2017). ومن ثم تعزز ثقافة تُعطي الأولوية لرفاهية وازدهار الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم والتزامهم (Jena et al., 2018).

وفي هذا السياق، انتهت عدة دراسات أجنبية حديثة عن علاقة وتأثير الأنماط القيادية على الازدهار في العمل، إذ أظهرت دراسة (Jiang & Wei, 2024) التأثير الإيجابي المعنوي لنمط القيادة الخادمة على الازدهار في العمل؛ إذ تعمل إشباع الاحتياجات النفسية الأساسية الثلاثة كوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والازدهار في العمل؛ كما أن مسافة القوة تعدل سلبًا من التأثيرات الوسيطة لإشباع احتياجات الكفاءة وإشباع احتياجات الصلة في العلاقة بين القيادة الخادمة والازدهار في العمل، مما يشير إلى أنه كلما انخفضت مسافة القوة، كانت التأثيرات الوسيطة أقوى. كما أشارت دراسة (Alwahhabi et al., 2023) إلى العلاقة الإيجابية المعنوية بين القيادة التحويلية والازدهار في العمل. بينما كشفت دراسة (Usman et al., 2022) إلى التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة البارعة على الازدهار في العمل. كما خلصت دراسة (Huang & Zhou, 2024) إلى العلاقة المعنوية الإيجابية بين القيادة المضحية بالنفس والازدهار في العمل. كما كشفت دراسة (Wang et al., 2024) عن التأثير الإيجابي المعنوي المباشر للقيادة الزمنية على الازدهار في العمل. وفي دراسة حديثة قدمت نموذج لتأثير الأنماط القيادية المختلفة على الازدهار بالعمل وقد أكدت النتائج على التأثير المعنوي الإيجابي لنمط القيادة المستدامة كأحد الأنماط الخمسة التي استخلصتها تلك الدراسة من الأنماط المتعددة محل البحث على الازدهار في العمل (Amini & Alimohammadlou, 2025).

وفي ضوء نظرية القيادة المستدامة، تؤكد هذه الفرضية كيفية تأثير توافق القيادة المستدامة إيجابًا على الازدهار بـمكان العمل. فمن خلال دمج الاعتبارات الأخلاقية، واتخاذ القرارات

التشاركية، والرؤية طويلة المدى، إذ لا تُعزز القيادة المستدامة الأداء البيئي والاقتصادي فحسب، بل تُعزز أيضاً بيئة عمل داعمة وموجهة نحو التعلم والحيوية. إذ يضمن هذا النهج الشامل شعور العاملين بالطاقة الإيجابية، بما يُعزز الازدهار العام ويُساهم في النجاح المستدام للمنظمة. ومن خلال دراسة هذا الارتباط، يهدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية قيّمة حول المشهد المتطور للعلاقة بين نمط القيادة المستدامة والازدهار في العمل. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.

5- الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري:

يُعد الازدهار في العمل معياراً لمراقبة نمو الموظفين ويساعد في تحسين فعالية ومرونة مكان العمل (Spreitzer et al., 2005). بينما يرتبط السلوك الابتكاري للموظف بتعلمه وتطوره بمكان العمل، مما يسمح له بتحديد المشكلات وإيجاد الحلول (Wallace et al., 2016). وبالتالي، يحتاج الموظف إلى اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لفهم العملية وتحديد المشكلات وإيجاد حل مبتكر (Carmeli & Spreitzer, 2009). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون الموظفون على استعداد لاستثمار وقتهم في تبني العملية الجديدة، في حين تُمكن العوامل الاجتماعية والنفسية الموظفين من النجاح وأن يكونوا أكثر ابتكاراً (Wallace et al., 2016). فالموظفون الأكثر ازدهاراً هم أكثر عرضة للمشاركة في السلوك الابتكاري (Dutton, 2013). إذ تؤكد الأدلة المستمدة من الدراسات السابقة العلاقة بين الازدهار في العمل والسلوك الابتكاري للموظفين (Riaz & Hussain, 2018).

وتمشياً مع ذلك، خلصت دراسة (Alwahhabi et al., 2023) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والازدهار في العمل، وأن الازدهار في العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري. علاوة على ذلك، يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري بشكل كامل. بينما انتهت دراسة (Wang, 2025) إلى التأثير المعنوي الإيجابي للازدهار في العمل على السلوك الابتكاري للموظفين بالبيئة الصينية، إذ أظهرت نتائج تلك الدراسة أن مشاركة المعرفة الابتكارية للموظفين أثرت إيجاباً على شعورهم بالازدهار في العمل، والذي ارتبط بدوره إيجاباً بسلوكياتهم الابتكارية. في حين توصلت دراسة (Usman et al., 2022) إلى توسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، وكان هناك تأثير إيجابي معنوي للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري. كما خلصت



دراسة (Huang & Zhou, 2024) إلى أن القيادة المضحية بالذات جلبت المزيد من الرفاهية بـمكان العمل وصراعًا عائليًا أقل، إذ توسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة المضحية بالنفس والرفاهية بـمكان العمل، كما حفزت القيادة الذاتية من مستوى الازدهار في العمل مقارنة بالقيادة المضحية بالنفس، وأضعفت تأثير القيادة المضحية بالنفس على الازدهار في العمل. كما كشفت دراسة (Wang et al., 2024) عن التأثير الإيجابي المعنوي المباشر للقيادة الزمنية على الازدهار في العمل. كما أثرت القيادة الزمنية بشكل إيجابي غير مباشر على الازدهار في العمل من خلال توسط التقدم في تحقيق أهداف العمل. في حين أثرت القيادة الزمنية بشكل سلبي معنوي غير مباشر على الازدهار في العمل من خلال توسط الملكية النفسية القائمة على الوظيفة. كما أكدت نتائج دراسة (Slåtten et al., 2025) على العلاقة والتأثير المعنوي للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري لمتخصصي الرعاية المنزلية في النرويج. وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة الفرضية الثانية للبحث على النحو الآتي:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.

6- القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري:

يُمارس النمط القيادي دور مهم في الإبداع والابتكار بـمكان العمل؛ وتُعَدّ القيادة والإبداع والابتكار من المجالات النشطة والمتنامية في مجال البحث (Hughes et al., 2018). كما يؤدي الابتكار دورًا حيويًا في تطوير استدامة الشركات، وبالتالي فهو مهم لاعتماد أسلوب قيادة مستدام. وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أنه لكي تتحقق القيادة المستدامة، يجب التركيز على منظور طويل الأجل في صنع القرار، وتشجيع الابتكار وتعزيز قيمة العملاء، وتطوير قوة عاملة دؤوبة، والتركيز أيضًا على المنتجات والخدمات عالية الجودة (Avery & Bergsteiner, 2011). ويتمثل هدف القيادة المستدامة في خلق توازن بين الموارد البشرية والأرباح والبيئة والحفاظ عليها طوال عمر المنظمة (McCann & Holt, 2010). ولا يمكن للمنظمات العاملة بشكل مستدام أن تحقق توازنًا إيجابيًا بين النمو الاقتصادي والأهداف الاجتماعية والبيئية فحسب؛ ومع ذلك، فإنها سوف تُحسّن في الوقت نفسه من ظروف العمل، والحصول على الدعم، وتُحسّن خدمة العملاء، وحماية اسم المنظمة، وتُخفّض التكاليف، وتُصبح أكثر ربحية على المدى الطويل (Avery & Bergsteiner, 2011).

بالإضافة إلى ذلك، من خلال استغلال نهج القيادة المستدامة كمحرك للتقنيات الجديدة وعمليات الأعمال والابتكارات لتحسين عمليات الشركة، ستحصل المنظمات على ميزة تنافسية

وتضمن التحسين المستمر لأدائها (McCann & Holt, 2010). وقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تتبنى منظوراً طويل المدى في استراتيجياتها، إلى جانب المرونة والابتكار ونهج القيادة المستدامة، يمكنها تحسين الأرباح والأداء تدريجياً حتى خلال الأزمات الاقتصادية العالمية والركود الاقتصادي (Avery & Bergsteiner, 2011). وتعد القيادة المستدامة والابتكار ومنظور القيادة طويل المدى مفاهيم مترابطة بشكل كبير على المستوى التنظيمي. لقد تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة وسلوك العمل الابتكاري، إذ نوهت دراسة (Akbari et al., 2021) عن أن القيادة الريادية لها تأثير معنوي إيجابي على سلوك العمل الابتكاري لدى موظفي الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. علاوةً على ذلك، تُسهم الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين، ودعم القادة للابتكار في العلاقة بين القيادة الريادية وسلوك العمل الابتكاري. وفي البيئة الباكستانية، كشفت دراسة (Ajmal et al., 2025) عن أن القيادة البارعة ارتبطت ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري، وأن سلوك صوت الموظفين في التعبير يُحسن هذه العلاقة بشكل معنوي. كما توصلت دراسة (Javed et al., 2021) إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للقيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط الكفاءة الذاتية الإبداعية. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الفرضية الثالثة للبحث على النحو الآتي:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول بأن تبني المنظمات لنمط القيادة المستدامة من المتوقع أن يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الازدهار في العمل الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز سلوك العمل الابتكاري في هذه المنظمات، إلا أنه -على حد علم الباحثان- لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة، فعلى الرغم من تناول بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل بالبيئة الأجنبية (Voegtlin et al., 2020; Avery & Bergsteiner, 2012; Iqbal et al., 2020)، وكذلك العلاقة المباشرة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري (Javed et al., 2021)، إذ يؤثر نمط القيادة المستدامة في سلوك العمل الابتكاري بشكل إيجابي معنوي (Hughes et al., 2018). فضلاً عن تناول بعض الدراسات السابقة الازدهار بالعمل كمتغير وسيط بين بعض الأنماط القيادية الأخرى وسلوك العمل الابتكاري، كما في دراسة (Alwahhabi et al., 2023)



والتي توصلت إلى توسط الازدهار في العمل بشكل كامل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري. وكذلك توصلت دراسة (Usman et al., 2022) إلى توسط الازدهار في العمل العلاقة بين نمط القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري. كما تناولت بعض الدراسات السابقة الازدهار بالعمل كمتغير وسيط بين بعض السلوكيات التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري كما في دراسة (Wang, 2025) والتي أظهرت توسط الازدهار في العمل في العلاقة بين مشاركة المعرفة الابتكارية والسلوك الابتكاري للموظفين بالبيئة الصينية، وبناء على ذلك، يمكن للباحثان صياغة الفرضية الرابعة للبحث على النحو الآتي:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل من وجهة نظر بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.

– الفجوة البحثية وإطار البحث المقترح:

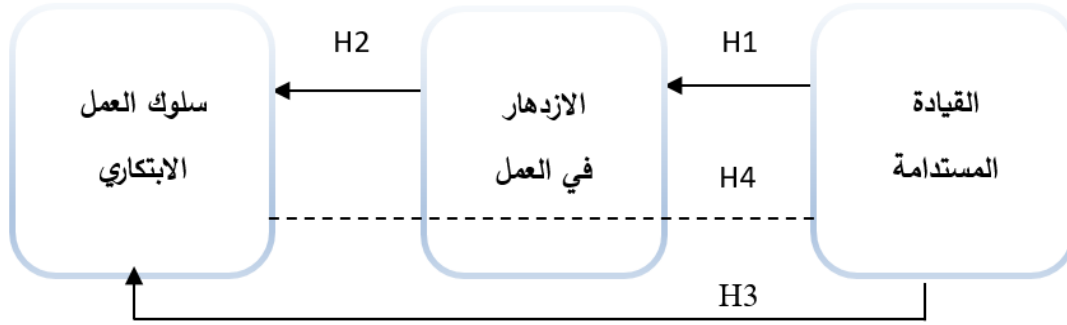
1. على الرغم من تعدد الدراسات الأجنبية التي بحثت نمط القيادة المستدامة (Iqbal et al., 2024; Ahsan & Khawaja, 2024)، إلا أنه -على حد علم الباحثان- يوجد قلة في الأبحاث العربية التي تناولت نمط القيادة المستدامة (محمد، 2023) كأحد أنماط القيادة الحديثة، وكذلك فإن حداثة القيادة المستدامة تعني أن البحوث العلمية حول نتائجها لا يزال قيد البحث والتطوير (Abulibdeh et al., 2024).

2. تنوع النتائج الإيجابية المترتبة على القيادة المستدامة وارتباطها بشكل معنوي بها سواء كانت اتجاهات أو سلوكيات بالبيئة العربية، مثل: البراعة التنظيمية (محمد، 2023)، التميز المؤسسي (يحي، 2024)، السعادة التنظيمية (يوسف ومحمد، 2021)، وكذلك بالبيئة الأجنبية الأداء التنظيمي المستدام، المرونة التنظيمية، والابتكار التنظيمي (Ahsan & Khawaja, 2024; Iqbal et al., 2024)، المرونة التنظيمية (Avery & Bergsteiner, 2011).

3. إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري، إذ تعددت الدراسات التي تناولت الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والنتائج السلوكية مثل دراسة (داوود، 2022) ومن ثمَّ عدم اتجاه أيّاً من الدراسات السابقة إلى تناول الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري.

4. في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري، ومن ثمّ لم تتناول دراسة سابقة هذه المتغيرات مجتمعة.

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة المستدامة، والازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري) من خلال الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

سادساً: حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى ما يأتي:

1- الحدود الزمنية للبحث: تمثلت في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهري يناير وفبراير 2025م.

2- الحدود المكانية للبحث: تمثلت في الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر، وهذه الشركات تتبع الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، وهي إحدى شركات وزارة قطاع الأعمال العام. وهي النصر للكيماويات الدوائية، العبوات الدوائية، القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، ممفيس للكيماويات، تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، العربية للأدوية والصناعات الكيماوية "أدكو"، مصر للمستحضرات الطبية، الإسكندرية للأدوية، والنيل للأدوية.

3- الحدود البشرية للبحث: تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كلٍ من ممارسات القيادة المستدامة، والازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري لدى كل العاملين في شركات الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث اقتصر على العاملين في الشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر.



سابعاً: منهجية البحث:

تضمنت منهجية البحث عدة عناصر تمثلت في: أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، متغيرات الدراسة والقياس، مجتمع وعينة الدراسة، ثم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وأخيراً تقييم الصدق والثبات لأداة الدراسة ويتناول الباحثان هذه العناصر فيما يأتي:

1- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات، هما: البيانات الثانوية وقد تم الحصول عليها من خلال الدوريات والأبحاث والمراجع العلمية بما يساعد على تأصيل المفاهيم وبناء الإطار النظري للبحث، فضلاً عن البيانات والإحصاءات المنشورة التي تم الحصول عليها من سجلات إدارة شئون العاملين بشركات الأدوية بوسط الدلتا. أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) تم جمعها من المستقصى منهم بالشركات محل البحث عن طريق استخدام أسلوب الاستقصاء.

2- متغيرات الدراسة والقياس:

يتناول الباحثان متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فيما يأتي:

- القيادة المستدامة (المتغير المستقل): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس القيادة المستدامة في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بها، اعتمد الباحثان لقياس مدى توافر ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر العاملين على المقياس الذي قدمته دراسة (Lee, 2017) واعتمدت عليه عدة دراسات أخرى منها دراسة (عيسى، 2023) وقد اعتمد الباحثان على الأبعاد التالية كأبعاد للقيادة المستدامة (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) وقد تكوّن المقياس من 12 عبارة.
- الازدهار في العمل (المتغير الوسيط): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها لقياس الازدهار في العمل بالدراسات السابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالازدهار في العمل اعتمد الباحثان على مقياس دراسة (Porath et al., 2012). والذي استخدم بالعديد من الدراسات الأجنبية الحديثة (Huang & Zhou, 2024; Alwahhabi, 2023; Usman et al., 2022; Basinska & Rozkwitalska, 2022; Koroglu, 2023; Rhodes, 2018; Abid et al., 2020) نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، والذي ضم بُعدان بواقع (10 عبارات).
- سلوك العمل الابتكاري (المتغير التابع): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها لقياس سلوك العمل الابتكاري بالدراسات السابقة، ولتصميم المقياس الخاص به

تم الاعتماد على المقياس الذي استُخدم بالعديد من الدراسات الأجنبية (Scott & Wang, 2025; Bruce's, 1994)، إذ اعتمدت عليه عدة دراسات أجنبية حديثة منها (Wang, 2025; Alwahhabi, 2023; Usman et al., 2022)، إذ يعتبر المقياس الأكثر تفصيلاً وإماماً بمفهوم السلوك الابتكاري للعاملين عن غيره من المقاييس الأخرى نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات ويضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في: توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة، والذي ضم عدد (9 عبارات).

8- مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر، ثم تم تحديد سحب عينة البحث من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية محل الدراسة من خلال القانون الآتي (إدريس، 2016):

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت^2 \times ن \times ف \times (ف - 1)}{\Delta^2 \times ن + ت^2 \times (ف - 1)}$$

حيث إن:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% ، وهي = 1,96

ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = 5%

ن = حجم المجتمع.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$= 387 \text{ مفردة} = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 17772 \times (0,5 - 1)}{(0,05)^2 \times 17772 + (1,96)^2 \times 0,5 \times (0,5 - 1)}$$

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة البحث من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية محل البحث.

جدول رقم (1)



توزيع مجتمع وعينة البحث من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة	عدد الردود	نسبة الاستجابة
1	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.	2418	%13	51	49	%96
2	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.	2684	%15	58	56	%97
3	شركة الاسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية.	1776	%10	38	37	%97
4	شركة ممفيس.	1840	%11	43	40	%93
5	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	3069	%17	65	64	%98
6	الشركة العربية للأدوية	1384	%8	31	31	%100
7	شركة النصر للكيماويات	2784	%16	62	61	%98
8	شركة مصر للمستحضرات الطبية	1817	%10	39	38	%97
	الإجمالي	17772	%100	387	376	%97

المصدر: الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، 2024م.

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي 376 قائمة بنسبة 97% ، وقد تم تجميع البيانات من مفردات عينة البحث من العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر خلال شهري يناير وفبراير 2025م.

- الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

قام الباحثان بتناول الخصائص الديموغرافية لعينة البحث وذلك من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية كالآتي:

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	311	82.7
	أنثى	65	17.3
	أقل من 25 سنة	60	16
	من 25 سنة الى أقل من 35 سنة	124	33
	من 35 سنة الى أقل من 45 سنة	123	32.7
	45 سنة فأكثر	69	18.4
	مؤهل متوسط	41	10.9
المستوي التعليمي	مؤهل فوق المتوسط	30	8
	مؤهل جامعي	175	46.5

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
	دراسات عليا	130	34.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	6.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	214	56.9
	10 سنوات فأكثر	139	37
	الإجمالي	376	100

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول رقم (2) التوزيع الديموغرافي لعينة البحث المكونة من 376 مشاركاً. فيما يتعلق بمتغير النوع، تُظهر البيانات تمثيلاً أكبر للذكور في العينة بنسبة 82.7% (311 مشارك)، مقابل 17.3% للإناث (65 مشاركة). هذا التوزيع غير المتوازن قد يعكس طبيعة المجال أو القطاع الذي تم إجراء الدراسة فيه. وبالنسبة للتوزيع العمري، تتركز العينة بشكل رئيس في الفئات العمرية المتوسطة، إذ تمثل الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة أعلى نسبة بمقدار 33%، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 32.7%. هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكون في الغالب من أفراد في مرحلة النضج المهني، مما يعزز من موثوقية استجاباتهم وخبراتهم العملية. أما المستوى التعليمي، فيُظهر الجدول مستوى تعليمي مرتفع، إذ يحمل 46.5% من المشاركين مؤهلاً جامعيًا، و34.6% حاصلون على دراسات عليا. هذا يعني أن أكثر من 80% من العينة يحملون مؤهلات عليا، مما يشير إلى الطبيعة المتخصصة للمجال المدروس ويساهم في تعزيز جودة البيانات المجمعة. وأخيراً، بخصوص سنوات الخبرة، تتركز النسبة الأكبر من المشاركين في فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 56.9% (214 مشارك)، بينما يمثل ذوو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) نسبة 37% (139 مشارك). هذا التوزيع يعكس توازناً مناسباً بين الخبرة والحداثة في المجال، مما يثري البيانات بوجهات نظر متنوعة ومتدرجة.

4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات البحث:

تمثلت أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث الحالي عبر استخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS V.26 & AMOS V.26) فيما يأتي:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha coefficient: تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.



- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث تم عمل التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: تم استخدامه لاختبار فرضيات البحث الحالي.
 - 5- تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة:
- بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو الآتي:

1/5- تقييم صدق المقاييس:

استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، وأنها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي يعنيه الباحثان، وقد اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:

- صدق المحتوى Content Validity: وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية، تم عرض الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة بجمهورية مصر العربية، فضلاً عن عرضها على عدد 33 مفردة من العاملين محل الدراسة، وتم إجراء الاختبار المبدئي من خلال مقابلة المحكمين ومراعاة ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بقائمة الاستقصاء وتعديلها بناء على تلك الملاحظات وبما يخدم طبيعة البحث.
- صدق التقارب Convergent Validity: يشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات القياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، وأن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي. ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التشبع أو المعاملات المعيارية Factor Loadings والتي يجب ألا تقل عن (0.60)، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE لكل متغير أكبر من (0,5) (Hair et al.,2010; 2017).

جدول رقم (3) نتائج اختبار الصدق التقاربي

المتغيرات	العبارات	Factor loading	متوسط التباين AVE/المفسر
المبادرات المستدامة	1. تضع قيادة الشركة معايير للحفاظ على تكامل العلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.	0,848	0.712
	2. تعزز قيادة الشركة الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركة.	0,795	
	3. تتبنى إدارة الشركة أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.	0,886	
العمل التنوعى	4. تقدم إدارة الشركة حلول مبتكرة لتطوير المخرجات التنظيمية.	0,865	0.725
	5. تتيح إدارة الشركة للموظفين فرصة للإبداع والتميز في مجال عملهم.	0,823	

المتغيرات	العبارات	Factor loading	متوسط التباين AVE/المفسر
	6. تساعد إدارة الشركة على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.	0,866	
تنمية قدرات العاملين	7. توجه إدارة الشركة العاملين نحو عمليات التعلم المستمر.	0,844	0.697
	8. تهتم إدارة الشركة بتحسين الأداء الأخضر للعاملين.	0,857	
	9. تهتم إدارة الشركة بتمكين العاملين على جميع مستويات الشركة.	0,803	
التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	10. تراعي إدارة الشركة مصالح العاملين الشخصية.	0,862	0.705
	11. تشجع إدارة الشركة الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح.	0,831	
	12. تتخذ إدارة الشركة قرارات متوازنة فيما يخص الأداء الأخضر البيئي.	0,825	
الازدهار في العمل	1. أقوم بتطوير نفسي في مجال وظيفتي.	0,694	0.497
	2. أتعلم من تجاربي السابقة في العمل.	0,719	
	3. تتيح الوظيفة فرص التطوير والتحسين لنفسي باستمرار.	0,720	
	4. في العمل أواصل تعلم المزيد مع مرور الوقت.	0,704	
	5. في العمل أجد نفسي أتعلم كثيراً.	0,728	
	6. أشعر بالحماس والنشاط في وظيفتي بالشركة.	0,664	
	7. وظيفتي تعطيني طاقة وروح العمل.	0,688	
	8. أشعر بالسعادة في كل يوم عمل جديد.	0,674	
	9. وظيفتي تتيح لي المرونة في مواجهة المشكلات الصعبة.	0,760	
	10. وظيفتي تتيح لي أن أتكيف مع أي تغييرات وتطورات في العمل.	0,691	
سلوك العمل الابتكاري	1. أبتكر حلولاً جديدة للمشكلات الوظيفية التي تواجهني بالعمل.	0,690	0.496
	2. أبحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة.	0,645	
	3. أقوم بإيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجهني بالعمل.	0,684	
	4. أدمج الأفكار الابتكارية.	0,729	
	5. تشجعني إدارة الشركة على تقديم الأفكار الابتكارية.	0,741	
	6. أشجع أعضاء الشركة على طرح وتقديم الأفكار الابتكارية.	0,723	
	7. أستطيع تحويل الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات مفيدة.	0,724	
	8. أستطيع تطبيق وتنفيذ الأفكار الابتكارية في بيئة العمل بطريقة صحيحة.	0,704	
	9. أستطيع تقييم مدى الاستفادة من الأفكار الابتكارية.	0,695	

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) لجميع العبارات أكبر من 0.60، إذ تراوحت بين 0.645 إلى 0.886، وجميع هذه القيم ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، مما يدل على قوة العلاقة بين العبارات والمتغيرات التي تقيسها. ، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted لكل متغير أكبر من 0,05 إذ تراوحت بين 0.496 إلى 0.725 وهذا دلالة على أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.



- صدق التمايز Discriminant Validity: لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته. ويمكن حساب صدق التمايز عن طريق معامل Fornell-Larcker والذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE، إذ يجب أن يكون قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2010; 2017).

جدول رقم (4) معيار فورنيل-لاركر Fornell-Larcker لتقييم صدق التمايز لنماذج القياس

المتغيرات	المبادرات المستدامة	العمل التنوعي	تنمية قدرات العاملين	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	الازدهار في العمل	سلوك العمل الابتكاري
المبادرات المستدامة	0.844					
العمل التنوعي	0.44	0.851				
تنمية قدرات العاملين	0.46	0.45	0.835			
التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	0.51	0.46	0.48	0.840		
الازدهار في العمل	0.58	0.60	0.62	0.63	0.705	
سلوك العمل الابتكاري	0.59	0.56	0.59	0.59	0.69	0.704

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE) بينما البيانات الأخرى تمثل معاملات الارتباط.
المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (4) والخاص بمعيار فورنيل-لاركر لتقييم صدق التمايز لنماذج القياس ما يأتي: تحقق صدق التمايز لجميع متغيرات الدراسة، إذ أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) والممثلة في القطر الرئيسي للمصفوفة كانت أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. فقد بلغت قيمة معامل فورنيل-لاركر للمبادرات المستدامة 0.844 وهي أكبر من معاملات ارتباطها مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.44 مع العمل التنوعي و0.59 مع سلوك العمل الابتكاري. كما بلغت قيمة المعامل للعمل التنوعي 0.851 وهي أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.44 مع المبادرات المستدامة و0.60 مع الازدهار في العمل. وبلغت قيمة المعامل لتنمية قدرات العاملين 0.835 وهي أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.45 مع العمل التنوعي و0.62 مع الازدهار في العمل. كما بلغت قيمة المعامل للتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية 0.840 وهي أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.46 مع العمل التنوعي و0.63 مع الازدهار في

العمل. وبلغت قيمة المعامل للازدهار في العمل 0.705 وهي أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.58 مع المبادرات المستدامة و0.69 مع سلوك العمل الابتكاري. وأخيراً بلغت قيمة المعامل لسلوك العمل الابتكاري 0.704 وهي أكبر من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى والتي تراوحت بين 0.56 مع العمل التنوعي و0.69 مع الازدهار في العمل. هذه النتائج تؤكد أن كل متغير من متغيرات الدراسة يقيس مفهوماً مستقلاً ومتمايزاً عن المتغيرات الأخرى، وأن المقاييس المستخدمة تتمتع بصدق التمايز المطلوب، مما يعزز من ثقة النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

2/5- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لتركيبه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، يجب أن تكون قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ (α) ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من 0,7 للدلالة على ثبات المقاييس (Hair et al., 2010).

جدول رقم (5) نتائج الثبات والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

البعد	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ (Alpha)
المبادرات المستدامة	0.881	0.880
العمل التنوعي	0.888	0.887
تنمية قدرات العاملين	0.873	0.873
التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	0.878	0.877
الازدهار في العمل	0.908	0.941
سلوك العمل الابتكاري	0.898	0.933

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability, CR) كانت مرتفعة، مما يؤكد موثوقية وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الحالية. فقد تجاوزت قيم معاملات ألفا كرونباخ والثبات المركب لكافة المتغيرات الحد الأدنى المقبول (0.70) وفقاً لمعايير (Hair et al., 2010)، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.873 - 0.941) لمعامل ألفا كرونباخ، وبين (0.873 إلى 0.908)



للثبات المركب. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن جميع مقاييس الدراسة تتمتع بمستويات عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يدعم صلاحيتها لقياس المفاهيم النظرية المستهدفة بدقة عالية. هذا يعني أن البيانات المجمعة باستخدام هذه المقاييس موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج العلمية بثقة.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرض لنتائج توصيف متغيرات الدراسة الرئيسية واختبار الفرضيات، على النحو الآتي:

1- توصيف متغيرات الدراسة الرئيسية:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وبيان قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة. قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (6) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.26). ويُظهر الجدول رقم (7) معاملات الارتباط.

جدول رقم (6) نتائج التحليل الوصفي (المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة الرئيسية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.86	3.46	المبادرات المستدامة
0.89	3.40	العمل التنوعي
0.84	3.27	تنمية قدرات العاملين
0.85	3.31	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية
0.67	3.36	القيادة المستدامة (الإجمالي)
0.68	3.64	الازدهار في العمل
0.63	3.97	سلوك العمل الابتكاري

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل الوصفي، إذ حقق متغير سلوك العمل الابتكاري أعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 مما يضعه في المستوى المرتفع، مشيراً إلى تميز الشركة تطبق وتشجع الممارسات الابتكارية بين العاملين. يليه متغير الازدهار في العمل بمتوسط 3.64 بمستوى أعلى من المتوسط، مما يعكس شعور إيجابي لدى العاملين بالنمو والتطور الوظيفي. أما بالنسبة لمتغير القيادة المستدامة، فقد تراوحت متوسطاتها بين 3.27 إلى 3.46، إذ جاءت المبادرات المستدامة بأعلى متوسط (3.46) تليها العمل التنوعي (3.40)، ثم التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية (3.31)، وأخيراً تنمية قدرات العاملين (3.27)، مما يشير إلى وجود

مجال للتحسن في هذه الجوانب. من ناحية التجانس، أظهرت النتائج أن سلوك العمل الابتكاري حقق أعلى مستوى من الاتفاق بين المشاركين بانحراف معياري 0.63، تلتها القيادة المستدامة (0.67) والازدهار في العمل (0.68)، بينما سجلت باقي المتغيرات انحرافات معيارية أعلى نسبياً تراوحت بين 0.84 إلى 0.89، مما يعكس تنوعاً في وجهات النظر حول هذه الممارسات ويستدعي المزيد من الجهود لتوحيد الفهم والتطبيق.

2- مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري.

جدول رقم (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المبادرات المستدامة	العمل التنوعي	تنمية قدرات العاملين	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	القيادة المستدامة	الازدهار في العمل	سلوك العمل الابتكاري
المبادرات المستدامة	1						
العمل التنوعي	**0,44	1					
تنمية قدرات العاملين	**0,46	**0,45	1				
التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	**0,51	**0,46	**0,48	1			
القيادة المستدامة	**0,78	**0,76	**0,77	**0,79	1		
الازدهار في العمل	**0,58	**0,60	**0,62	**0,63	**0,78	1	
سلوك العمل الابتكاري	**0,59	**0,56	**0,59	**0,59	**0,75	**0,69	1

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 0.01

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

تشير معاملات الارتباط في الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 1%. ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المستدامة بصورة إجمالية وكل من الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) و(0.75) على التوالي. وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.69). كما أن هناك علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة المستدامة المتمثلة في (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) والازدهار في العمل، حيث



تراوحت معاملات الارتباط بين (0.58) و(0.63). وأخيراً وجود علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة المستدامة (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) وسلوك العمل الابتكاري، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.56) و(0.59).

3- اختبار فرضيات البحث:

يعرض الباحثان في هذا الجزء النموذج الهيكلي للبحث، والذي يمكن من خلاله اختبار فرضيات البحث وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis، واعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها النموذج المقترح، وفيما يتعلق باختبار فرضيات البحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي أمكن بيانها كما يأتي:

1/3- اختبار الفرضية الأولى للبحث:

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الأولى للبحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. ويظهر الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل بمقدار (0.78). ويظهر الجدول رقم (9) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الازدهار في العمل، وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (3) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة المستدامة على الازدهار في العمل حيث بلغت قيمة المسار المباشر (0.782) وبقيمة (ت) 31.2 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). مما يعني قبول الفرضية الأولى من فرضيات البحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Inceoglu et al., 2018) أن هناك تأثير لممارسات القيادة المستدامة على الازدهار في العمل. ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام القيادة المستدامة بالمبادرات المستدامة، وتنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، والعمل التنوعي يساهم في تعزيز الازدهار في العمل بشركات تصنيع الدواء محل الدراسة.

2/3- اختبار الفرضية الثانية للبحث:

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الثانية للبحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. ويظهر الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري

بمقدار (0.69). كما يظهر الجدول رقم (9) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري، وهو أيضًا ما أوضحه الشكل رقم (3) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري إذ بلغت قيمة المسار المباشر (0.260) وبقيمة (ت) 3.93 ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). مما يعنى قبول الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Riaz & Hussain, 2018) ودراسة (Dutton, 2013) بأن هناك تأثير للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري. ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى أن الازدهار في العمل يساهم في توليد الأفكار الجديدة وترويجها وتنفيذها بتحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات مفيدة مما يعزز من سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بشركات تصنيع الدواء محل الدراسة.

3/3- اختبار الفرضية الثالثة للبحث:

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة للبحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. ويظهر الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري بمقدار (0.75). ويظهر الجدول رقم (9) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على سلوك العمل الابتكاري، وهو أيضًا ما أوضحه الشكل رقم (3) بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة المستدامة بأبعادها على سلوك العمل الابتكاري إذ بلغت قيمة المسار المباشر (0.549) وبقيمة (ت) 9.3 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). مما يعنى قبول الفرضية الثالثة من فرضيات البحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري من وجهة نظر العاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Javed et al., 2021) بأن هناك تأثير لممارسات القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري. ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادة المستدامة بالمبادرات المستدامة، وتنمية قدرات العاملين، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، والعمل التنوعي يساهم في توليد الأفكار الجديدة وترويجها وتنفيذها بتحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات مفيدة مما يدعم من سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بشركات تصنيع الدواء محل الدراسة.

1/4/3- اختبار الفرضية الرابعة للبحث:



تناول الباحثان اختبار الفرضية الرابعة للبحث في المحورين التاليين:

1/4/3- اختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري.

استخدم الباحثان أسلوب تحليل المسار Path Analysis للتعرف على معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة المستدامة)، والمتغير الوسيط (الازدهار في العمل) والمتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري) للنموذج باستخدام طريقة الأرجحية العظمى Maximum Likelihood والإعتماد على مجموعة من المؤشرات للتعرف على معنوية النموذج ككل، وهي: مؤشر قيمة جودة النموذج Goodness of Fit Index (GFI) إذ أنه كلما اقتربت جودة النموذج من الواحد الصحيح كلما كان ذلك النموذج معنوي، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) وتتراوح قيمته بين (الصفر والواحد الصحيح) وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة والمدى المثالي للمؤشر هو CFI أكبر من 0,90، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ويمثل أحد أهم مؤشرات المطابقة، ويُعد النموذج مطابق تمام للبيانات إذا كانت قيمة RMSEA أقل من أو تساوى 0,05، وإذا كانت قيمته أكبر من 0,05 وأقل من أو تساوى 0,08 دل ذلك على مطابقة النموذج لبيانات العينة بدرجة كبيرة، ولكن إذا زادت قيمته عن 0,1 يتم رفض النموذج. ويوضح الشكل رقم (2)، والجدول رقم (8) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (8)

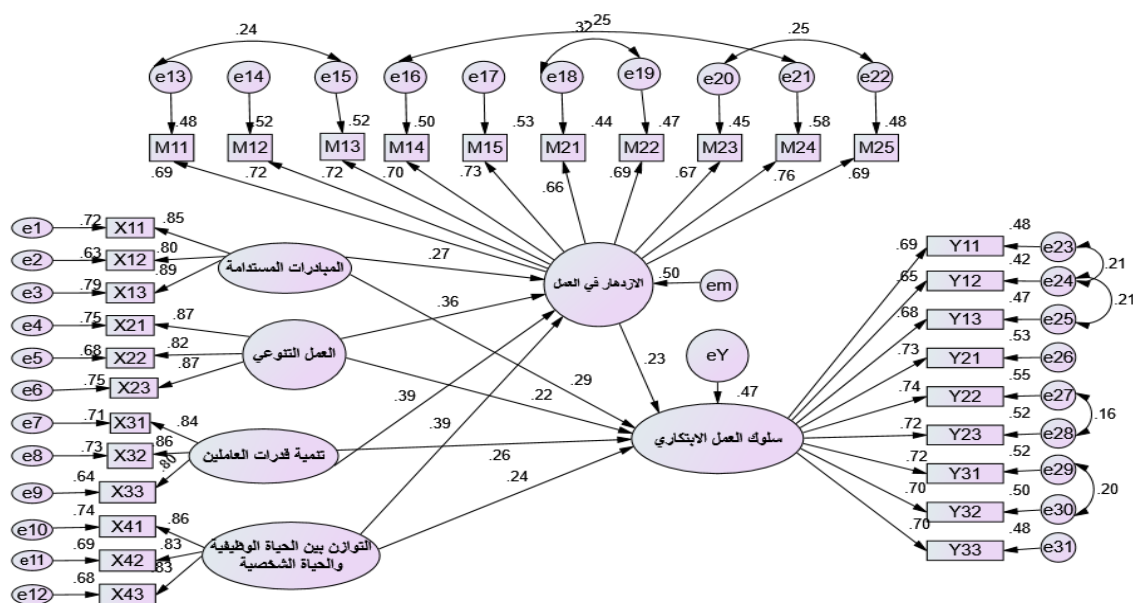
العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري

(مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط	التأثيرات المباشرة (مستقل ← تابع)			التأثيرات المباشرة (مستقل ← وسيط)			التأثيرات المباشرة (وسيط ← تابع)			نسبة التأثير الغير مباشر الى التأثير الكلي	طبيعة التأثير
	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة		
المبادرات المستدامة → الازدهار في العمل ← سلوك العمل الابتكاري	0.285	5.38	0.00	0.392	5.68	0.00	0.234	2.68	0.00	0.063	وساطة جزئية %13.1
العمل التنوعي → الازدهار في العمل ← سلوك العمل الابتكاري	0.221	4.18	0.00	0.285	7.19	0.00	0.083	2.37	0.00	0.304	وساطة جزئية %27.3

وساطة جزئية	0.348	0.00	2.39	0.091				0.00	7.61	0.221	0.00	4.02	0.257	تنمية قدرات العاملين ← الازدهار في العمل ← سلوك العمل الابتكاري
وساطة جزئية	0.330	0.00	2.42	0.092				0.00	7.70	0.257	0.00	4.48	0.239	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية ← الازدهار في العمل ← سلوك العمل الابتكاري
قيمة معامل التحديد (R^2) لابعد القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري = 0.444														
قيمة معامل التحديد (R^2) لابعد القيادة المستدامة على الازدهار في العمل = 0.50														
قيمة معامل التحديد (R^2) للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري = 0.542														
قيمة معامل التحديد (R^2) (لابعد القيادة المستدامة و الازدهار في العمل) على سلوك العمل الابتكاري = 0.47														
مؤشرات جودة توفيق النموذج														
GFI= 0.924							Cmin/df= 2.56							
RMSEA= 0.065							P-Value for model = 0.00							

المصدر: (مخرجات أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)



شكل رقم (2)

معاملات الانحدار بين أبعاد القيادة المستدامة (متغير مستقل)، الازدهار في العمل (متغير وسيط) وسلوك العمل الابتكاري (متغير تابع).

ويتضح من الشكل رقم (2)، والجدول رقم (8) ما يأتي:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمبادرات المستدامة على سلوك العمل الابتكاري، إذ بلغت قيمة التأثير المباشر 0.285 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. كما يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة التأثير غير المباشر 0.063 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.



- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعمل التنوعي على سلوك العمل الابتكاري، إذ بلغت قيمة التأثير المباشر 0.221 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. كما يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط بقيمة 0.083 عند مستوى دلالة 0.01.
- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتنمية قدرات العاملين على سلوك العمل الابتكاري بقيمة 0.257، وتأثير غير مباشر بقيمة 0.091 من خلال الازدهار في العمل، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.
- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على سلوك العمل الابتكاري بقيمة 0.239، وتأثير غير مباشر بقيمة 0.092 من خلال الازدهار في العمل، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.
- التأثير الكلي لأبعاد القيادة المستدامة ويشمل (التأثير المباشر (مستقل ← تابع) + التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على التابع من خلال الوسيط) على سلوك العمل الابتكاري بلغ 0.348 للمبادرات المستدامة وتنمية القدرات، و0.304 للعمل التنوعي، و0.330 للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، مما يشير إلى وجود تأثيرات قوية وإيجابية.
- نسبة التأثير غير المباشر (من خلال الازدهار في العمل) إلى التأثير الكلي بلغت 13.1% للمبادرات المستدامة، و27.3% للعمل التنوعي، و26.1% لتنمية قدرات العاملين، و27.8% للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، مما يدل على أن الازدهار في العمل يلعب دوراً وسيطاً.
- طبيعة التأثير الوسيط للازدهار في العمل هي وساطة جزئية للأربعة أبعاد (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية)، إذ أن التأثير المباشر لهذه الأبعاد على سلوك العمل الابتكاري لا يزال معنوياً.
- أسفرت النتائج عن قيمة معامل التحديد لأبعاد القيادة المستدامة على الازدهار في العمل ($R^2=0.50$)، والتي تشير إلى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة المستدامة الأربعة تساهم في تفسير 50% من التباين الكلي في المتغير الوسيط "الازدهار في العمل".
- بلغت قيمة معامل التحديد لأبعاد القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.444$) مما يعني أن الأبعاد تفسر 44.4% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، كما بلغت قيمة معامل التحديد لأبعاد القيادة المستدامة على الازدهار في العمل ($R^2=0.50$) مما يشير إلى أن الأبعاد تساهم في تفسير 50% من التباين في الازدهار في العمل، وبلغت قيمة معامل

التحديد للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.542$) مما يدل على أن الازدهار في العمل يفسر 54.2% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، وأخيراً تؤكد قيمة معامل التحديد للنموذج الكامل (لأبعاد القيادة المستدامة والازدهار في العمل) على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.47$) قدرة النموذج الشامل على تفسير 47% من التباين في المتغير التابع "سلوك العمل الابتكاري".

- تظهر مؤشرات جودة التوفيق للنموذج المُختبر نتائج مُرضية تدعم صلاحية النموذج الهيكلي المقترح. فقد بلغت قيمة مؤشر كاي مربع المعدل ($Cmin/df=2.56$)، وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول وتقل عن (5) مما يُشير إلى جودة مطابقة النموذج للبيانات. كما سجل مؤشر جودة المطابقة ($GFI=0.924$) قيمة مُرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المُوصى به (0.90)، مما يعكس قوة النموذج في تفسير التباين في البيانات المُلاحظة. وبالنسبة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقريب ($RMSEA=0.065$)، فقد حقق قيمة مقبولة تقل عن الحد الأقصى المُوصى به (0.08)، مما يدل على دقة النموذج في التنبؤ. أما قيمة الاحتمالية للنموذج ($P\text{-Value} = 0.00$) فتُشير إلى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي.
- في ضوء هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن النموذج المُختبر يتمتع بمؤشرات جودة توفيق مناسبة وموثوقة، مما يُبرر قبول النموذج واعتماد النتائج المُستخلصة منه في التفسير والتطبيق العملي.

2/4/3- اختبار الفرضية الرابعة: اختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل في

العلاقة بين القيادة المستدامة (بشكل إجمالي) وسلوك العمل الابتكاري:

استخدم الباحثان أسلوب تحليل المسار Path Analysis للتعرف على معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل (بشكل إجمالي) والمتغير الوسيط والمتغير التابع للنموذج. ويوضح الشكل رقم (3)، والجدول رقم (9) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي.



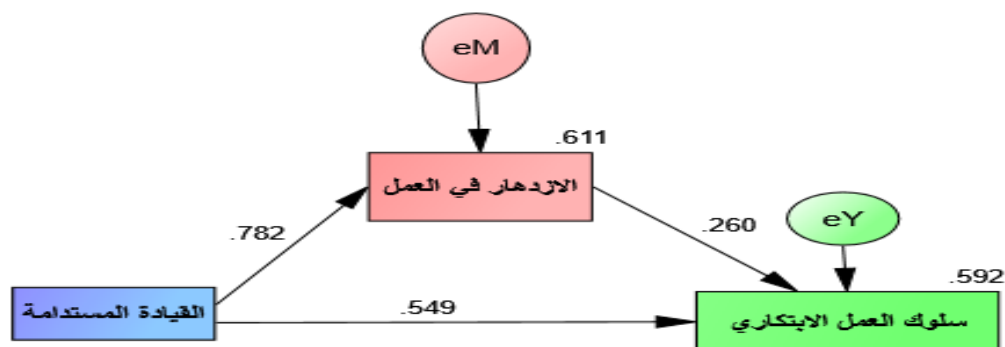
جدول رقم (9)

العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المستدامة بشكل إجمالي، الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري

مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis

مسارات التأثير وجود المتغير الوسيط	التأثيرات المباشرة (مستقل ← تابع)			التأثيرات المباشرة (مستقل ← وسيط)			التأثيرات المباشرة (وسيط ← تابع)			التأثيرات الغير مباشرة للمتغير المستقل على التابع من خلال الوسيط			نسبة التأثير الغير مباشر إلى التأثير الكل	طبيعة التأثير
	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة	على المتغير التابع	
القيادة المستدامة → الازدهار في العمل → سلوك العمل الابتكاري	0.549	9.3	0.00	0.782	31.2	0.00	0.260	3.93	0.00	0.203	3.8	0.00	0.752	وساطة جزئية
قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري = 0.0565														
قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة المستدامة على الازدهار في العمل = 0.611														
قيمة معامل التحديد (R^2) للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري = 0.455														
قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة المستدامة والازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري = 0.592														

المصدر: (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)



شكل رقم (3)

مخرجات برنامج أموس لمعاملات الانحدار بين إجمالي القيادة المستدامة، الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل رقم (3)، والجدول رقم (9) ما يأتي:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لإجمالي القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري، إذ بلغت قيمة التأثير المباشر 0.549 وبقيمة (ت) 9.3 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. كما يوجد تأثير مباشر للقيادة المستدامة على الازدهار في العمل بقيمة 0.782 وبقيمة (ت) 31.2 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وتأثير

مباشر للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري بقيمة 0.260 وبقيمة (ت) 3.93 ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

■ يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة التأثير غير المباشر 0.203 وبقيمة (ت) 3.8 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

■ التأثير الكلي لإجمالي القيادة المستدامة (ويشمل التأثير المباشر + التأثيرات غير المباشر للمتغير المستقل على التابع من خلال الوسيط) على سلوك العمل الابتكاري بلغ 0.752، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وإيجابي. نسبة التأثير غير المباشر (من خلال الازدهار في العمل) إلى التأثير الكلي بلغت 27%، مما يدل على أن الازدهار في العمل يلعب دوراً وسيطاً مهماً. طبيعة التأثير الوسيط للازدهار في العمل هي وساطة جزئية، حيث أن التأثير المباشر لإجمالي القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري لا يزال مغنوياً.

■ بلغت قيمة معامل التحديد للقيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.565$) مما يعني أن القيادة المستدامة تفسر 56.5% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، كما بلغت قيمة معامل التحديد للقيادة المستدامة على الازدهار في العمل ($R^2=0.611$) مما يشير إلى أن القيادة المستدامة تساهم في تفسير 61.1% من التباين في الازدهار في العمل، وبلغت قيمة معامل التحديد للازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.455$) مما يدل على أن الازدهار في العمل يفسر 45.5% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، وأخيراً تؤكد قيمة معامل التحديد للنموذج الكامل (للقيادة المستدامة والازدهار في العمل) على سلوك العمل الابتكاري ($R^2=0.592$) قدرة النموذج الشامل على تفسير 59.2% من التباين في المتغير التابع "سلوك العمل الابتكاري".

تاسعاً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

استهدف البحث الحالي دراسة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأدوية، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. تأثير القيادة المستدامة على الازدهار في العمل:

أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أبعاد القيادة المستدامة والازدهار في العمل، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي مغنوي للقيادة



المستدامة على الازدهار في العمل، حيث فسرت القيادة المستدامة حوالي 61.1% من التباين في الازدهار في العمل على المستوى الاجمالي. وعلى المستوى التفصيلي، والمتعلق بتأثير أبعاد القيادة المستدامة على الازدهار في العمل، فقد فسرت أبعاد القيادة المستدامة حوالي 65.5% من التباين في الازدهار في العمل، إذ احتلت المبادرات المستدامة الترتيب الأول، بينما جاء في الترتيب الثاني تنمية قدرات العاملين، وفي الترتيب الثالث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وجاء العمل التنوعي في الترتيب الأخير. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة كالدراسات الأجنبية (Voegtlin et al., 2020; Avery & Bergsteiner, 2012; Iqbal et al., 2020). مما يعني أن اهتمام شركات تصنيع الأدوية بممارسات القيادة المستدامة المتمثلة في (المبادرات المستدامة، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، العمل التنوعي) يساهم في تعزيز الازدهار في العمل بشركات تصنيع الدواء محل الدراسة.

وفي هذا السياق، تؤكد الأبحاث السابقة على أن نمط القيادة، وعلاقات القائد بالتابعين، والممارسات التنظيمية ارتبطت بازدهار الموظفين في العمل (Ren et al., 2022). ويُنظر إلى الازدهار في العمل على أنه استمراري، حيث يختبر الأفراد نجاحًا أكبر أو أقل في أي وقت (Spreitzer & Porath, 2013). كما تتماشى نتائج البحث الحالي مع ما قدمته دراسة (Deci & Ryan, 2000) بأن جميع الأفراد لديهم ميل فطري للسعي إلى النمو والتطور، لكن نجاح هذا السعي يعتمد على العوامل البيئية؛ والتي من ضمنها عوامل القيادة الإيجابية، مثل: سلوكيات القائد الداعمة، والتمكين، والتبادلات عالية الجودة بين القائد والعضو كونها تعمل كمورد تساعد الموظفين على الازدهار في العمل. ولعل من الأنماط القيادية التي تدعم الازدهار في العمل نمط القيادة المستدامة (Voegtlin et al., 2020).

2. تأثير الازدهار في العمل على سلوك العمل الابتكاري:

أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للازدهار في العمل وسلوك العمل الابتكاري، وفسر متغير الازدهار في العمل حوالي 45.5% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية كدراسة (Riaz & Hussain, 2018; Wang, 2025) والتي أكدت على أن الازدهار في العمل، كوظيفة تكيفية، يساعد الأفراد على التكيف مع عملهم، ويعزز من مستوى النمو الشخصي والتطوير، مما يعني أنه كلما اهتم القطاع العام لتصنيع الأدوية محل البحث بتحسين الازدهار في

العمل، كلما ارتفع معها مستوى سلوك العمل الابتكاري داخل بيئة العمل. وبالمثل، تؤكد نظرية الازدهار على أن الازدهار في العمل يعني إدراك النمو والتطور والازدهار)، ويعكس سمة تنموية، ويحفز الأفراد على التعلم والبحث عن فرص جديدة. وبالتالي، يُظهر الموظف المزدهر موقفًا وسلوكًا إيجابيًا تجاه السلوكيات المبتكرة (Feeney & Collins, 2015; Usman et al., 2022). وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج منطقية إذ وصفت الأبحاث السابقة الازدهار في العمل بأنه محرك نفسي حاسم للنمو والتطور الفردي وضروري للأداء. وبناءً على هذا الوصف، يمكن القول بأن الازدهار في العمل كمحرك نفسي يؤدي إلى تعزيز (الأداء) المتمثل بالبحث الحالي في سلوك العمل الابتكاري (Slåtten et al., 2025).

3. تأثير القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري:

أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية إيجابية بين أبعاد القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري بشركات الأدوية محل الدراسة، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري، إذ فسرت القيادة المستدامة حوالي 56.5% من التباين في سلوك العمل الابتكاري وذلك على المستوى الاجمالي. وعلى المستوى التفصيلي، والمتعلق بتأثير أبعاد القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري، فقد فسرت أبعاد القيادة المستدامة حوالي 44.4% من التباين في سلوك العمل الابتكاري، حيث احتلت المبادرات المستدامة الترتيب الأول، بينما جاء في الترتيب الثاني التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، وفي المرتبة الثالثة العمل التنوعي، وتنمية القدرات في الترتيب الأخير، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج عدة دراسات (Tamhaei et al., 2013; Tang, 2020; Isfahani & Yarali, 2012; et al., 2020)، مما يشير إلى أنه كلما اهتمت شركات القطاع العام لتصنيع الأدوية محل البحث بممارسات القيادة المستدامة المتمثلة في (المبادرات المستدامة، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، العمل التنوعي)، كلما ارتفع معها سلوك العمل الابتكاري داخل بيئة العمل. وجدير بالذكر أن القيادة المستدامة تركز على المواقف وإظهار الشجاعة الأخلاقية، والوعي الذاتي المرتفع، والرؤية طويلة المدى، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وخلق قيمة مشتركة مستدامة والتأثير الجماعي. ومن ثم فإن المبدأ الرئيس الذي يعتمد عليه نمط القيادة المستدامة هو التعلم المستمر، النجاح على المدى الطويل، الحفاظ على الآخرين، العدالة الاجتماعية، التنمية، تطوير التنوع البيئي، والمشاركة الفعالة في حماية البيئة وهو ما ينعكس في زيادة مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين (Liao, 2022).



4. تأثير القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط:

أفادت نتائج البحث بوجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة المستدامة المتمثلة في (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) سواء بشكل منفرد لكل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة أو بشكل إجمالي على سلوك العمل الابتكاري، كما يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط بين كافة أبعاد القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري. فضلاً عن أن طبيعة التأثير الوسيط للازدهار في العمل في تلك العلاقة كان وساطة جزئية للأبعاد الأربعة المتمثلة في (المبادرات المستدامة، العمل التنوعي، تنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية)، إذ أن التأثير المباشر لهذه الأبعاد على سلوك العمل الابتكاري لا يزال معنوياً. وتأتي هذه النتائج متسقة مع نتائج الدراسات السابقة في نفس السياق الذي تناولت الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين بعض الأنماط القيادية المختلفة وسلوك العمل الابتكاري بالبيئة الأجنبية مثل: القيادة البارعة (Usman et al., 2022)، والقيادة الأخلاقية (Rahaman et al., 2022)، والقيادة الأصيلة (Mortier et al., 2016)، القيادة التحويلية (Lee et al., 2023)، القيادة الخادمة (Malik, 2024; Alwahhabi et al., 2023)، القيادة المتواضعة (Huang et al., 2024)، القيادة المضحية بالذات (Huang & Zhou, 2024) وكذلك بالبيئة العربية كما أوضحت نتائج دراسة (داوود، 2022) على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والنتائج السلوكية.

عاشراً: دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي يمكن تناولها فيما يلي:

1- على مستوى النظرية: أكد البحث الحالي على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل التطبيق، ومن ثم يضيف البحث الحالي إلى الأدبيات القليلة نسبياً المتاحة في هذا المجال - إذ لم يرصد الباحثان أي سبق لتناول النموذج الحالي ببيئة إدارة الأعمال المصرية بشكل خاص وبيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام - بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية المتعلقة بسلوك العمل الابتكاري، والذي نال اهتمام محدود من جانب الكتاب والباحثين، ونمط القيادة المستدامة

التي لا تزال الدراسات والبحوث المتعلقة بها في المهد مما يُثري هذا الجانب من بحوث السلوك التنظيمي. ومن ثمّ تصنيف نتائج البحث الحالي فهماً عميقاً إلى أدبيات القيادة المستدامة لأنها توضح قيمة هذا النمط القيادي في السياقات غير الغربية، وما يمكن أن تُشكله القيم الثقافية كسمات الأفراد وسلوكياتهم، بالإضافة إلى ما يعتقدون أنه سلوكيات مناسبة للآخرين في البيئة المصرية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

2- على مستوى التطبيق: تعتبر نتائج البحث الحالي وما أكده من علاقات معنوية بين متغيرات البحث المتمثلة في القيادة المستدامة، الازدهار في العمل، وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر محل التطبيق يعطي دلالة على أن سلوك العمل الابتكاري لا يعتمد فقط على مستوى القيادة المستدامة بل أيضاً على الدور الوسيط للازدهار في العمل، إذ مع توافر نمط القيادة المستدامة وارتفاع مستوى الازدهار في العمل تزداد ممارسة سلوك العمل الابتكاري. كما سلّط البحث الحالي الضوء على أحد المتغيرات الإيجابية ألا وهو الازدهار في العمل، وما ينجم عنه من آثار إيجابية؛ كما سلط أيضاً الضوء على الآلية التي يؤثر من خلالها نمط القيادة المستدامة على سلوك العمل الابتكاري، وخاصة أن هذه الآلية لا تزال غير واضحة وتحتاج لمزيد من البحث.

حادي عشر: توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، ولتحقيق الهدف الرئيس للبحث، فقد تم تناول توصيات البحث والتي يمكن أن تُسهم في تعزيز مستوى سلوك العمل الابتكاري بشركات الأدوية من خلال تبني نمط القيادة المستدامة، وكذلك تعزيز مستوى الازدهار في العمل من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية تشتمل على (مجال التوصية، التوصية، الجهة المعنية بالتنفيذ، متطلبات وآليات التنفيذ) والتي يلخصها الجدول رقم (5) كما يأتي:

جدول رقم (10) توصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
1	تعزيز ممارسات القيادة المستدامة	• تطوير نمط القيادة المستدامة. • تشجيع تبني الممارسات المستدامة.	• عقد دورات تدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام للتعريف بأهم ممارسات القيادة المستدامة وأهمية تطبيق هذه الممارسات في بيئة العمل وما يترتب عليها من آثار إيجابية.	الإدارة العليا بالشركات العامة لتصنيع الأدوية.



م	مجال التوصية	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
		• الإهتمام بممارسات تطوير وتنمية قدرات العاملين بالشركة. • مراعاة التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.	• وضع معايير للحفاظ على تكامل العلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة. • تشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركة. • تبني أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع. • إتاحة الفرصة للموظفين للإبداع والتميز والتمكين على مستويات الشركة. • تشجيع الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح، مع مراعاة مصالح العاملين الشخصية. • أن تنص لائحة اختيار القيادات بالشركات العامة لتصنيع الأدوية على معيار تعزيز ممارسات القيادة المستدامة.	
2	الازدهار في العمل	• الحفاظ على حيوية الموظف بالشركات محل الدراسة، مع استمرارية التعلم والمعرفة في مجال عمله.	• توفير البيئة الصحية المناسبة للعاملين للحفاظ على شغف تعلمهم وحيوية العمل. • مشاركة العاملين بشكل مستمر في الندوات والورش من أجل التبادل المعرفي والاستفادة من تجارب الجهات الأخرى للاستفادة من تكوين مورد بشري مزدهر لديه التعلم والحيوية بشكل مستمر. • العمل على استقطاب العنصر البشري الذي تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التعلم المستمر وتنمية مهاراته وقدراته، والتطلع لكل ما هو جديد، كما تتوفر لديه الروح الإيجابية والشعور بالحيوية، والتأكد من توافر هذه الصفات به قبل الاختيار والتعيين. • أن يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة على أساس الكفاءة والفعالية والجهد الإضافي المبذول لتحقيق الازدهار في العمل، الساعية بشكل مستمر للتعلم وتتسم بالحيوية في العمل. • وضع برنامج تدريبي للعاملين يستهدف تنمية قدراتهم على اكتساب المعرفة والتعلم، وتطوير أنفسهم بشكل مستمر، كما يستهدف تدريبهم على كيفية استثمار	الإدارة العليا بالشركة، وإدارة الموارد البشرية بالشركات العامة لتصنيع الأدوية.

م	مجال التوصية	التوصية	متطلبات وآليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
			طاقاتهم في العمل بالشكل الصحيح الذي يكون لديهم الروح الايجابية ويشعروهم بالحيوية في العمل. • تصميم البرامج التدريبية للعاملين بالشركات محل البحث والتي من شأنها تساعد على الازدهار الوظيفي من خلال الندوات والمحاضرات والحلقات النقاشية. • تقييم فعالية البرنامج التدريبي لأداء العاملين للتأكد من تحقيق ازدهار العاملين مما يعزز فرصتهم للتعلم وشعورهم بالحيوية. • ضرورة العمل على مواءمة الرواتب والمكافآت مع الأعباء الوظيفية للعاملين.	
3	سلوك العمل الابتكاري	• بث روح التفاؤل والأمل لدى العاملين. • منح العاملين فرص للتفكير والإبداع للوصول من خلالها إلى أهداف عملية حتى يشعر بالتفاؤل والأمل. • يتعين على الشركات المزيد من تحفيز العاملين نحو إيجاد وتوليد أفكار وأساليب عمل إبداعية وابتكارية.	• تصميم برامج تعمل على رفع الكفاءة الذاتية. • وضع منهجية واضحة المعالم لتوفير المناخ الملائم وتوفير فرص للابتكار للعمل. • توفير مستويات عليا من القيادة لتوفير البيئة المناسبة للعاملين لتوليد أفكار إبداعية.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية بالشركات العامة لتصنيع الأدوية، وقطاع الشئون المالية.

ثاني عشر: مقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر، والتعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في تلك العلاقة، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه القضايا من وجهة نظر الباحثان ما يأتي:

- تم تطبيق البحث الحالي على العاملين بشركات العامة لتصنيع الأدوية في مصر، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين



- متغيرات البحث، لذا يُقترح التطبيق على قطاعات أخرى مثل قطاع المؤسسات المالية، قطاع التعليم، قطاع الصحة، وقطاع السياحة.
- انتهج البحث الحالي المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع نمط القيادة المستدامة من حيث الأبعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليه خاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.
- تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبديلاً عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal لذا يقترح البحث الحالي إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً، أو استخدام قطاعات أخرى سواء خدمية أو إنتاجية. من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية للبحث الحالي.
- يمكن لبحوث أخرى أن تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في النموذج الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى وكذلك بعض المتغيرات المُعدلة (مثل: اتجاهات، وعواطف، وسمات العاملين) في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، مني محمد. (2017). سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، 30(1)، 95-105.
- البردان، محمد فوزي أمين. (2021). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الإدارة العامة، 61(4)، 933-993.
- بيلي، مريم ادم عمر؛ بابكر، ناهد عثمان علي؛ داود، سناء داود ذكي. (2021). دور المحاسبة عن الموارد البشرية في تعزيز الازدهار في العمل: دراسة تطبيقية علي العاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة دمياط. مجلة أماراباك العلمية المحكمة. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 12(42)، 1-24.
- داوود، سناء. (2022). الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3(1)، 3-667، 719.
- الدماطي، حنان السيد. (2023). الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي: دراسة ميدانية على شركة العربي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 53(1)، 447-480.
- الزيادي، مها عادل رمضان. (2022). أثر الانغراس الوظيفي والتنمر في مكان العمل على الازدهار في العمل: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة 6 أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 13(2)، 458-524.
- محمد، رانيا كمال أحمد. (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، الجزء الأول، 96-106.
- يحي، إبراهيم. (2024). القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 7، العدد 2، 995-1011.
- يوسف، رائد؛ محمد، نسرين. (2021). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(125)، 243-264.



2- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abid, G., Ahmed, S., Qazi, T. F., & Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 132-160.
- Abulibdeh, A., Zaidan, E., & Abulibdeh, R. (2024). Navigating the confluence of artificial intelligence and education for sustainable development in the era of industry 4.0: Challenges, opportunities, and ethical dimensions. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140527.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5(1), 317.
- Ajmal, M., Sareet, Z., & Islam, A. (2025). Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: the impact of ambidextrous leadership on innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 448-471.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22.
- Allahar, H. (2018). A management framework for fostering creativity and sustainability in organizations. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 4, 42-59.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of business management*, 6(13), 4717.
- Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). Thriving at work as a mediator of the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Sustainability*, 15(15), 11540.
- Amini, A., & Alimohammadlou, M. (2025). Toward an integrated model of leadership styles contributing to thriving at work. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-15.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381.
- Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership. Allen & Unwin.

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41(2), 549-562.
- Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Bozdoğan, S. C. Humble Leadership and Creativity in The Workplace. *Academic Debates in Social, Humanities and Administrative Sciences*. 91-108.
- Cao, M., Zhao, S., & Xu, Y. (2022). How HR systems are implemented matters: Highperformance work systems and employees' thriving at work. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 880-899.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychol. Inq.* 11, 227–268.
- Dutton, J. E. (2003). Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. John Wiley & Sons.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2015). A new look at social support: A theoretical perspective on thriving through relationships. *Personality and Social Psychology Review*, 19(2), 113–147.
- Hargreaves, A., and Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educ. Lead.* 61, 8–13.
- Huang, D., & Zhou, H. (2024). Self-sacrificial leadership, thriving at work, workplace well-being, and work–family conflict during the COVID-19 crisis: The moderating role of self-leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 10-25.
- Huang, Y., Zhang, Y., Cui, M., & Peng, X. (2024). Humble leadership and work–family enrichment: promotion focused and thriving. *Management Decision*. 0025-1747.



- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29, 549–569.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions; social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2547.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1384110.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Lee, H. W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness1. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453.
- Lee, S., Yoo, S., Jang, J., & Lee, Y. (2023). Serving for thriving: a moderated mediation analysis of the relationship between servant leadership and thriving at work. *Personnel Review*, 52(5), 1345-1361.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 1045570.
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel review*, 43(2), 184-208.
- Malik, P. (2024). Exploring the role of individual-focused transformational leadership in facilitating taking charge: mediating mechanism of psychological capital and thriving at work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 435-455.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.

- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121, 373-383.
- McCarten, M. (2011). Developing sustainable leadership capability in the Victorian State and public library sector. *The Australian library journal*, 60(1), 21-28.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-5.
- Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2017). Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 107-127.
- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of nursing management*, 24(3), 357-365.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Orlowski, N. (2018). Exploring Work Perceptions in High Poverty Schools: Middle School Teachers' Thriving, Vitality, and Learning at Work (Doctoral dissertation).
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.
- Porath, C. L., Gibson, C. B., & Spreitzer, G. M. (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 100176.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of organizational behavior*, 33(2), 250-275.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of organizational behavior*, 38(1), 108-123.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.



- Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2024). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, 28(5), 536-553.
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508.
- Raelin, J. A. (2003). Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone. Berrett-Koehler Publishers.
- Rahaman, H. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology*, 71(1), 3-26.
- Ren, S., Babalola, M. T., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., Akemu, O., and Agyemang Mintah, P. (2022). Employee thriving at work: the long reach of family incivility and family support. *J. Organ. Behav.* 43, 17–35.
- Rhodes, L. M. (2018). Thriving at work: A call center study (Doctoral dissertation, Franklin University).
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sheng, X., & Zhou, H. (2021). The effect of decent work on voice behavior: The mediating role of thriving at work and the moderating role of proactive personality. *Current Psychology*, 1-14.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2025). Why should we strive to let them thrive? Exploring the links between homecare professionals thriving at work, employee ambidexterity, and innovative behavior. *BMC Health Services Research*, 25(1), 154.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90, 245-258.
- Spreitzer, G. M., and Porath, C. (2013). "Self-determination as nutriment for thriving: building an integrative model of human growth at work," in *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, ed. M. Gagné (New York: Oxford University Press).
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.

- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Suriyankietkaew, S., & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, (49), 17-33.
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of management*, 42(4), 982-1004.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- Wang, H., Zhang, H., & Zhu, J. (2024). Integrating the bright and dark sides of temporal leadership on employees' thriving at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 666-682.
- Wang, Z. (2025). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: the mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 52-62.
- Winkler, K. M., & Wamu, S. (2023). Sustainability Leadership and Employee Satisfaction in Small and Medium-sized Enterprises: An Exploratory Study in Germany and Sweden.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & organization development journal*, 38(3), 482-498.
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 194-217.
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184.