

توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة  
والأداء الإبداعي  
"دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية "

د/ محمد عبد الغفار عبد المجيد علم الدين  
مدرس بالمعهد العالى للإدارة والمحاسبة سوهاج

## ملخص الدراسة:

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من خلال توسيط الازدهار في العمل ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 256 مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة وكل من الأداء الإبداعي و الازدهار في العمل ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل و الأداء الإبداعي ، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة و الأداء الإبداعي من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط؛ أي أن الازدهار في العمل كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة المتواضعة و الأداء الإبداعي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

وفي ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تبني ممارسات القيادة المتواضعة ، وكذلك الاهتمام بتحسين مستوى الازدهار في العمل للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

**مصطلحات الدراسة:** القيادة المتواضعة ، الأداء الإبداعي، الازدهار في العمل.

## Abstract:

The current study was concerned with identifying the direct and indirect relationship between Humble Leadership and Creative Performance through mediating the Work Flourishing, and The study population consisted of employees of the Egyptian Telecommunications Company in Menoufia Governorate, and the survey list was used as a main tool for data collection, the study sample amounted to 256 individuals. Statistical analysis was conducted using a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, including correlation analysis, multiple regression analysis, and structural equation modeling (SEM).

The study reached a set of results, the most important of which are: A positive and statistically significant relationship between humble leadership and both creative performance and work flourishing , and A positive and statistically significant relationship between work flourishing and creative performance, as well as the existence An indirect and statistically significant relationship between humble leadership and creative performance through work flourishing as a mediating variable. This means that work flourishing as a mediating variable supports the relationship between humble leadership and creative performance of employees of the Egyptian Telecommunications Company in Menoufia Governorate.

In light of the research findings, a number of recommendations can be made to enhance creative performance through the adoption of humble leadership practices, as well as to improve the level of work flourishing for employees of the Egyptian Telecommunications Company in Menoufia Governorate. The study also presented a number of proposed future research directions.

**Keywords:** Humble leadership, creative performance, work flourishing.

## أولاً: تقديم

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات هائلة للبقاء في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمتزايدة، مثل ازدياد المنافسة والعولمة والتقدم في التكنولوجيا، ولتغلب على هذه التحديات، يجب على هذه المنظمات إثبات قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات من خلال تقييم وتبسيط عملياتها التجارية الحالية، وتطوير منتجات وتقنيات جديدة، واعتماد نماذج استراتيجية حديثة (Williams.,2018) ، لذا تولي المنظمات مزيداً من الإهتمام بالأداء الإبداعي للعاملين وذلك لتعزيز سمعة المنظمة وتحقيق رضا العملاء، حيث يساعد الإبداع على توليد أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين الخدمة وتطوير المنتجات، مما يساعد المنظمة على الاستجابة للاحتياجات والرغبات المتطورة للعملاء، والحفاظ على قدرتها التنافسية. (Abukhait et al., 2022)

ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء الإبداعي فقد إتجهت العديد من الدراسات للتعرف علي العوامل التي تساهم في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين ومن بين هذه العوامل تبرز القيادة كأحد أهم العوامل المؤثرة علي الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات. (Xinqi et al., 2022)

وتشير العديد من الدراسات إلى دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم ومشاركة آرائهم دون خوف من الفشل أو النقد، كما تساعد القيادة المتواضعة العاملين على التعلم من أخطائهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية (Wang et al.,2018; Liu et al., 2023; Zheng & Ahmed., 2024).

ويمثل الازدهار في العمل أحد العوامل التي تساهم في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين (Kleine et al.,2019; Bhatti et al., 2022; Munawar et al., 2023) ، فحينما يشعر العاملين بالطاقة والحيوية فإنهم يصبحوا قادرين علي أداء أعمالهم بشكل إبداعي فالتعلم المستمر يتيح للعاملين إكتساب المهارات اللازمة للتفكير بشكل إبداعي، بينما توفر الحيوية الشعور بالطاقة الإيجابية والتي تحفز من الأداء الإبداعي للعاملين (Christensen-Salem et al., 2021)

وفي ضوء ما سبق، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة المتواضعة في تحقيق الأداء الإبداعي للعاملين في ظل الدور الوسيط الازدهار في العمل بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديداً على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها والنتائج المتعلقة بهذه المتغيرات وذلك على النحو الآتي:

### 1- القيادة المتواضعة Humble leadership

تعود أصول كلمة "متواضع" إلى الكلمة اللاتينية "humus" والتي تعني الأرض، و "humi" التي تعني على الأرض وبناءً على ذلك، يمكن تعريف مصطلح القيادة المتواضعة حرفياً على أنها "القيادة من الأرض إلى الأعلى" أو "القيادة من القاعدة إلى القمة"، وقد ارتبط مصطلح التواضع ببعض الصفات السلبية مثل انخفاض تقدير الذات والخجل وانعدام الطموح، إلا أنه مع بروز علم النفس الايجابي تم القاء الضوء علي الصفات الإيجابية للتواضع (Soyalin.,2023) ، وقد وسع مجال

علم النفس الإيجابي تعريفه للتواضع حيث وصفه بأنه ميل لتقييم الذات بصدق وعدم السعي إلى الإشادة بالإنجازات.( Bozdogan, 2023)

وعرف (Jiang et al.,2019) التواضع بأنه الرغبة في رؤية الذات وتقدير نقاط قوة الآخرين ومساهماتهم والقدرة على والتعليقات الأفكار على الانفتاح أو التعلم. وقد أوضح (النجار واحمد،2021; Smith.,2009) أن التواضع سمة مجتمعية تحظى بالإعجاب، وصفة مهمة للقيادة، حيث تستلزم القيادة امتلاك القدرة على معرفة عمل الآخرين، تعلم الاستماع، وعدم الحكم بقسوة، وتقديم الثناء ، والمكافآت على العمل الجيد.

وتؤثر القيادة تأثير كبير على بيئة العمل وسلوكيات العاملين، حيث تحقق القيادة الفعالة بيئة عمل إيجابية، يشعر فيها العاملون بالتحفيز والاندماج والحصول على الدعم، مما يؤدي إلى تحسين رضا العمل والالتزام التنظيمي. وعلى العكس، يمكن أن تؤدي القيادة الضعيفة إلى بيئة عمل سلبية، حيث يشعر العاملون بعدم الاندماج وفقدان التحفيز وعدم الشعور بالدعم، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العمل وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي (Pholpant & Srisomphan, 2022; Mian et al.,2023).

وفي السنوات الأخيرة، جذب مفهوم القيادة المتواضعة اهتمام كل من الأكاديميين والممارسين (Ding et al., 2020) ، حيث أظهرت الدراسات أن القادة الذين يعبرون عن التواضع في مكان العمل من المحتمل أن يحققوا نتائج قيمة للغاية، و على العكس من ذلك، يمكن للقادة المتعطرسين والواقعيين من أنفسهم أكثر من اللازم والمعجبين بأنفسهم أن يقودوا مؤسساتهم إلى حافة الكارثة.(Kelemen et al., 2022 Chughtai& Arifeen., 2023)

ولذلك فإن القادة المتواضعون هم أكثر قدرة على إدارة مؤسساتهم بفاعلية وذلك لقدرتهم علي إدراك حدود قدراتهم، ولا يتصرفون بتكبر أو تعالي ، وإعطاء الاهتمام المناسب لأفكار ومقترحات العاملين (Ali et al.,2021).

وتتمثل القيادة المتواضعة في مجموعة الخصائص الشخصية للقائد التي تساعده على التفاعل مع المرؤوسين والذي يتميز بالرغبة في رؤية ذاته بدقة، وتقدير الآخرين، وإمكانية التعلم من الآخرين. وعلى ذلك فإن القادة المتواضعين يحفزون العاملين على تطوير التوجه بالتعلم، لعرض التحديات كفرص للنمو، وبالتالي تحديد عملهم مما يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين، والرضا الوظيفي (Owens et al., 2013; البردان،2021).

وينتهج القادة المتواضعون نهجا إنسانيا متميزا في تعاملهم مع المرؤوسين يتميز بالشفافية والإصغاء للآراء المرؤوسين وتقديم المساعدة لهم ، فضلا عن الحفاظ علي سلوك ودود معهم مما يؤدي الي تمكين المرؤوسين وتقليص الفجوة بين القادة والتابعين . (Nielsen & Marrone, 2018; Al Hawamdeh., 2023)

وقد أشارت العديد من الدراسات أن القادة المتواضعون لديهم إستعداد للتعلم من الآخرين (Sasagawa & Amieux,2019;Al Wali et al., 2022; Wadhwa & Mahant, 2022;Salehzadeh&Ziaecian.,2023) ويبدون

إحترام وتقدير لأراء الآخرين (Sasagawa & Amieux, 2019) ، ولديهم القدرة علي تحليل نقاط القوة والضعف لديهم (El-Gazar et al., 2022; Mrayyan, 2023).

وتعرف القيادة المتواضعة بأنها أسلوب قيادة يركز على مشاركة السلطة، والاعتراف بالأخطاء، وتقدير آراء الآخرين، والسعي لخدمة المرؤوسين بدلاً من أن يخدمهم المرؤوسون (Walters., & Diab., 2016). وقد اتفقت دراسات ( Owens et al., 2013; Rego et al.,2017; Cho et al.,2021) علي أن القيادة المتواضعة تتمثل في التواضع الذي يعبر عنه القائد (أي التواضع السلوكي) في تفاعله مع الآخرين والذي يمكن ملاحظته بسهولة وتقييمه من قبل المرؤوسين.

وتمثل القيادة المتواضعة نهجًا قياديًا ينطلق من القاعدة إلى القمة ،ويتسم بمجموعة من السلوكيات منها الإستعداد للتعلم والتكيف مع الآخرين، وتقدير مساهمات الآخرين، والوعي بالتقصيرات والأخطاء الشخصية مما يسهم في زيادة فعالية القيادة وإدارة المرؤوسين (Nielsen et al., 2010; Soyalin.,2023).

فالقادة المتواضعة تمثل أسلوب القيادة الذي يعترف بأوجه القصور والعيوب الخاصة به، ويقدر جهود ومزايا ومساهمات مرؤوسيه، ومن ثم يظل منفتحًا على المعلومات الجديدة طالبا للتعلم (Liu .,2021).

وقد حدد (Ali et al.,2021) أن القيادة المتواضعة تتميز بثلاث سمات تتمثل في الاستعداد للنظر عن كثب وتقدير

صفات الآخرين و التقبل للأفكار الجديدة والآراء الجديدة والتقبل للنقد.

بينما أوضح (Argandona, 2015; Nguyen et al. 2020) أن القائد المتواضع هو ذلك الشخص الذي لا يتصف بالصفات السلبية مثل الغطرسة، بل هو من يمتلك مجموعة من السمات الإيجابية التي تشجع على بيئة عمل صحية وإيجابية من خلال توفير فرصة للعاملين لإبداء الرأي.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف القيادة المتواضعة بأنها نهجا قياديا يتسم فيه القائد بالوعي الذاتي وتقدير مساهمات ونقاط قوة الآخرين و إنفتاحه علي الأفكار الجديدة وقابليته للتعلم مما يسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية وصحية .

ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، تبين ان لممارسات القيادة المتواضعة دورا فعال في بناء بيئة عمل مناسبة تساعد على بناء الإتجاهات والسلوكيات الإيجابية المهمة في بيئة العمل علي سبيل المثال (سلوكيات المواطنة التنظيمية ، السلوك الابتكاري ، السلوك الاستباقي ، التماثل التنظيمي ، التمكين النفسي ، الازدهار في العمل ) ، كما يتضح من مراجعة الدراسات السابقة الدور الفعال للقيادة المتواضعة في تقليل بعض الاتجاهات السلبية علي سبيل المثال (الاحترق الوظيفي ، الشخوخة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي ) .

فعلي مستوي السلوكيات الإيجابية فقد توصلت العديد من الدراسات الي دور القيادة المتواضعة في تعزيز بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى نجاح المشاريع. (Ali et al.,2021;Mian.,et al.,2023;Waseem et al.,2023) ،تعزيز سلوكيات المواطنة

التنظيمية (Zhou et al., 2021; Ding et al., 2020; Mian et al.,2023) ، السلوك الابتكاري (Abbas et al., 2021; Ding et al., 2020; Mian et al.,2023)

(البردان، 2021)، رفاهية العاملين (Wu et al., 2022; Kang et al., 2023; Zhang & Song., 2020)، إبداع العاملين (Wang et al., 2018)، التمكين النفسي (Ali et al., 2020; El-Gazar et al., 2022)، الكفاءة الذاتية (Al-Hawamdeh., 2022)، السعادة في العمل (Soyalin., 2023)، الارتباط الوظيفي (Wu et al., 2022; Al-Hawamdeh., 2022)، التزام العاملين (Yang et al., 2019; Qian et al., 2020; Zhou et al., 2021; Al-Wali et al., 2022; Chu et al., 2022)، الرضا الوظيفي (Yang et al., 2019; Al-Wali et al., 2022)، تحسين الأداء (Aarons et al., 2017; Ding et al., 2020; Qian et al., 2020; Al-Wali et al., 2022; Mrayyan, 2023; Soyalin., 2023).  
بينما اتجهت العديد من الدراسات في التعرف علي دور القيادة المتواضعة في تقليل الاتجاهات السلبية في المنظمات فعلي سبيل المثال الاحتراق الوظيفي (Afshan et al., 2021; Wu et al., 2022)، الشيوخة التنظيمية (الياسري وحسين، 2023)، الاغتراب الوظيفي (النجار واخرون، 2021)،

ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، لاحظ الباحث تنوع الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة المتواضعة، إذ تناولتها بعض الدراسات على أنها ستة أبعاد كدراسة (Ou et al., 2014)، في حين تناولتها دراسات أخرى على أربعة أبعاد كدراسة (العبيدي، 2019)، في حين تناولتها دراسات أخرى كـ ثلاث أبعاد (Owens et al., 2013) وقد تلاحظ للباحث أن أغلب الدراسات الحديثة قد اعتمدت على ثلاث أبعاد للقيادة المتواضعة والتي قدمتها دراسة (Owens et al., 2013) على سبيل المثال الدراسات التالية  
(البردان، 2021؛ 2021؛ Ali et al., 2021؛ Wu et al., 2022؛ Chughtai., 2023؛ Al-Hawamdeh., 2023؛ Waseem ; et al., 2023) ;

ويمكن تحديد تلك الأبعاد التي اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية، فيما يأتي:

#### ▪ الوعي الذاتي / رؤية الذات بدقة Self-Awareness:

يساهم الوعي الذاتي الواقعي والمتوازن في تعزيز الصحة النفسية والرفاهية الذاتية، فالأشخاص المتواضعون لديهم رغبة واضحة في رؤية ذاتهم بكل دقة، حيث يدركون أن النظرة الذاتية المبالغ فيها وغير الدقيقة لها عواقب سلبية علي المدى الطويل، ويتحقق ذلك من خلال التفاعل مع الآخرين وتقييم الذات بكل موضوعية من خلال تحديد نقاط قوتهم ومصادر ضعفهم والاعتراف بالقيود الشخصية والأخطاء، مما يساهم في تحسين جودة العلاقات الشخصية في العمل، و تحسين عملية صنع القرارات، و تحسين الأداء، لذا فإن الوعي الذاتي للقائد يرتكز علي عدم الثقة المفرطة في الذات والسعي للتعلم من خلال التفاعل مع الآخرين الأمر الذي يؤدي الي تحسين المهارات والقدرات الشخصية (Owens et al., 2013).  
ويعني ذلك أن القائد المتواضع يدرك جيداً أنه لا يمكن معرفة كل شيء، ويحاول تحديد ما يمتلكه من نقاط القوة والضعف، كما يؤمن بأن محاولته لمعرفة ذاته لا تعني بالضرورة انخفاضاً في قدراته، وإنما هو تقييم صحيح لذاته، كما يحرص هذا القائد على التطوير الوظيفي للعاملين ويزودهم بمزيد من الفرص (النجار و احمد، 2021).

لذا فإن القيادة المتواضعة، التي تتميز بنظرة القائد الموضوعية لذاته، تؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين

وسلوكياتهم المتعلقة بالعمل (Owens et al., 2013; Rego et al., 2017; Qin et al., 2020)

#### ▪ تقدير مساهمات ونقاط قوة العاملين : Appreciation of others

يعكس القائد المتواضع النظرة الإيجابية للمرؤوسين وذلك من خلال إشادته لمجهوداتهم والاعتراف بقدراتهم وتسليط الضوء علي انجازتهم وإظهار إعجابه بها دون الشعور بالتهديد من قبلهم وهذه النظرة تنبع من مفهوم التواضع القائم علي التعزيز من قيمة الآخرين وليس التعزيز من الذات فقط ولا يعني ذلك التقليل من الذات . (Owens et al., 2013).

ويتمتع قادة المنظمات بقدره فريدة على تقدير جهود زملائهم ومرؤوسهم وتحديد نقاط قوتهم وقدراتهم بشكل حقيقي ورفيع، وهذا لا يعني أن القادة المتواضعين سيتجاهلون نقاط ضعف زملائهم في العمل ومجالات عدم الكفاءة لديهم، بل إنهم سيكونون أكثر قدرة على تحديد وتقدير القدرات والمهارات الفريدة لكل فرد . ،ومن خلال الانتباه إلى صفات الآخرين، يميل القادة المتواضعون إلى امتلاك نظرة أكثر تعقيداً وغير متحيزة للآخرين (أي رؤية الآخرين من خلال عدسة متعددة الأوجه ترى مجموعة متنوعة من نقاط القوة الشخصية ومجموعات المهارات التي يمتلكها الآخرون)، ويكونون أقل عرضة لإصدار تقييمات مبسطة وثنائية للآخرين (أي كفاء مقابل غير كفاء). وبفعل ذلك، يكون القادة والأعضاء المتواضعون أكثر قدرة على تحديد موارد قيمة في الآخرين للتعلم والاقتراء الاجتماعي. لذا فإن تقدير القادة المتواضع لإسهامات الآخرين وأفكارهم يصبح إشارة موثوقة إلى المرؤوسين بأن قائدهم يعتبرهم جديرين بالثقة(Cho et al., 2021).

#### ▪ القابلية للتعلم :Teachability

يمثل قابلية التعلم المكون الثالث الرئيسي للتواضع ، والتي تتجلى في إظهار الانفتاح على التعلم والآراء الجديدة والملاحظات من الآخرين، فالتواضع يحمل معه انفتاحاً ذهنياً واستعداداً لطلب النصيحة والرغبة في التعلم حيث يجعلنا التواضع أكثر رغبة للتعلم من الآخرين. (Owens et al., 2013)

ويُساهم القادة المتواضعون بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم بحرية، وذلك من خلال الاستماع الي مقترحاتهم وطرح أسئلتهم وانتقاداتهم ، وتشجيعهم علي تقديم الأفكار الابتكارية، والسعي المستمر لتحسين ادائه من خلال التعلم من الآخرين بكل تواضع، ومعالجة نقاط الضعف لديه. الامر الذي يعزز الثقة والتحفيز والشعور العميق بالعدالة بين العاملين بالمنظمة (Cho et al., 2021)

لذا فان القابلية للتعلم والتعطش له يمثل إحدى أهم قدرات القادة الفعالين، فعندما يكون القائد قادراً على الاعتراف بتواضع "لا أعرف"، فإن هذا الإقرار يجبر القائد على التخلي عن التظاهر بالعلم المطلق وسلطة الخبير والموقف المتسلط الأمر الذي يؤدي الي التحول لسلوك الاستماع والاستكشاف (Owens et al., 2013)

## 2-الازدهار في العمل Thriving at work

في خضم بيئة الأعمال المعتمدة على المعرفة والتنافسية، أصبح تعزيز ازدهار العاملين ضرورةً حتميةً لضمان نجاح المنظمات ونموها على المدى الطويل ( Porath et al., 2012; Spreitzer & Porath, 2014; Perm et al., 2017; )، كما يُعد الإزدهار في العمل احد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليها منظمات اليوم في مواجهة الاضطرابات المحيطة بها وتحقيق ميزة تنافسية (Cao., 2022) ، وذلك من خلال توفير مناخ إيجابي داخلي وشعور بالرغبة نحو الرقي والتقدم في العمل (Cavanagh et al., 2021) ، مما يساهم في الحفاظ علي المورد البشري وزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Niessen et al., 2017).

ولقد استُخدم مصطلح الازدهار في مجالات بحثية متعددة. ففي الطب، يُستخدم مصطلح "فشل الازدهار" كتشخيص للأطفال الرضع والمسنين الضعفاء، ويشير إلى نقص حاد في النمو البدني. وفي علم النفس، فإن الأفراد المزدهرون لا يعيشون حياة روتينية فقط بل هم في حالة نمو وتطور مستمر ويعرف الازدهار وفقا 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 لتمكين العاملين من خوض تجارب إنسانية أعمق في العمل، تتجاوز ظروف العمل المقبولة مثل الرضا عن العمل أو الارتباط ، هذا ويعتبر الازدهار شكلاً من أشكال الأداء البشري الأمثل والذي يتجاوز الرضا الوظيفي أو المشاركة ، حيث يشعر الأفراد بكل بالحيوية والتعلم ( Porath et al.,2022 )

ويُعرف الازدهار في العمل بأنه حالة نفسية يشعر فيها العاملين بالحيوية والتعلم في آن واحد ( Porath et al., 2012; ) و (Sheng & Zhou, 2021). ، ويعتبر الازدهار حالة نفسية داخلية مؤقتة للفرد، وليس سمة شخصية ثابتة ومن ثم فقد يزداد او ينقص او يثبت (Spreitzer et al. 2005) ، ويشير الازدهار الوظيفي إلى النجاح الشامل والنمو والرفاهية للفرد في حياته المهنية. وهي تشمل جوانب مختلفة مثل الرضا الوظيفي والتقدم الوظيفي والاستقرار المالي والتنمية الشخصية والتوازن بين العمل والحياة (Rabiul et al.,2023) ، و الازدهار يمثل تجربة شخصية تعبر عن تقييم أفضل للعاملين تجاه عملهم ، مثل ما يفعلونه وكيف يفعلونه وكيف يمكنهم تحسينه.(Alwahhabi et al., 2023) .

وقد اكدت (الدماطي، 2023) علي أن الازدهار في العمل هو حالة تحدث في المنظمة حال توافر بيئة إيجابية للفرد تشعره بالتقدم، وتخلق فرصا للنمو والتنمية نتيجة للتعلم والحيوية .

وقد سعت دراسة (Spreitzer et al ,2005) الى تقديم نموذجاً يحدد أهم المسببات التي تحقق لازدهار في العمل، وذلك تحت عنوان نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل The Social Embeddedness of Thriving at Work ويقترح ( Spreitzer et al ,2005) أن الازدهار في العمل جزء لا يتجزأ من المجتمع وذلك نظراً أن الحيوية والتعلم متجذران بعمق في النظم الاجتماعية، مما يعني أن الروابط الاجتماعية والتفاعلات الاجتماعية ضرورية لحيوية وتعلم الفرد، ويُرَكز نموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل على فكرة أساسية مفادها أن توفير بيئة عمل اجتماعية داعمة تعزز الازدهار لا يعني



بالضرورة الحد من التوتر. فلا يتم تحقيق الازدهار ببساطة من خلال تقليل العوامل المسببة للتوتر والضغط، حيث أن خفض التوتر لا يضمن بالضرورة حدوث الازدهار.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الازدهار في العمل بأنه حالة نفسية إيجابية تحدث في المنظمة نظرا لتوافر بيئة داعمة للفرد تولد لديه شعور بالطاقة والحيوية و تعلم مهارات ومعارف جديدة تساعد في تطوير قدراته . ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين للباحث وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تعزيز الازدهار في بيئة العمل، على سبيل المثال، القيادة الأصيلة (Mortier et al.,2016;Xu et al.,2017) ؛ القيادة الخادمة (Guo et al.,2023;Rabiul et al.,2023;Jang.,2023;Walumbwa et al.,2018) ؛ القيادة الأخلاقية (Guo et al.,2023)؛ القيادة الزمانية (Wang et al.,2024) ؛ وأنظمة العمل عالية الاداء (Cao.,2022;Qamar.,2023) ؛ والعدالة التنظيمية (Jang.,2023) ؛ راس المال النفسي (Basinska&Rozkwitalska.,2022; Malik.,2024) ؛ الذكاء الثقافي والرفاهية في العمل (Lezar& van der Walt.,2023) ؛ تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتهيئة مناخ من الثقة والاحترام (Spreitzer et al ,2005) ؛ سلوكيات العمل الفعالة (Agentic Work Behaviors) والتي تتكون من التركيز على المهام ،والاستكشاف ،والتواصل اليقظ (Spreitzer et al ,2005).

وقد أثار الازدهار في العمل اهتمام العلماء والممارسين بسبب قدرته على التأثير في العديد من النتائج التنظيمية الهامة، على سبيل المثال، تعزيز الأداء الإبداعي (Chen&Nadkarni.,2017) ؛ تعزيز التكيف الوظيفي (Jiang.,2016)؛ الارتباط الوظيفي (Rabiul et al.,2023)؛ وتعزيز راس المال النفسي الإيجابي (Qamar et al.,2023;Bozdogan.,2023) ؛ وتقليل الاحتراق في العمل (Bozdogan.,2022)؛و تحقيق السعادة في العمل (Basinska.,2022)؛ تعزيز السلوك الابتكاري في العمل (Alwahhabi.,2023;Wallace et al.,2016;Indrawati.,2022)؛ الصحة التنظيمية والاداء (Walumbwa et al.,2018)؛ الرضا عن الحياة (Zhai et al.,2020)؛ الرضا الوظيفي و المواطنة التنظيمية (Klein et al.,2019)؛ والالتزام التنظيمي (Walumbwa et al.,2018).

ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود اتفاق حول مفهوم محدد للازدهار في العمل، حيث تناولت العديد من الدراسات بعدى الحيوية والتعلم كأبعاد للازدهار في العمل، وقد تلاحظ أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت على أبعاد دراسة (Porath et al.,2012) على مستوى الدراسات الأجنبية (Peens.,2017; ; Orłowski.,2018 ; Rhodes.,2018 ; Abid et al.,2020; Basinska.,2022;Koroglu.,2021) ؛ وعلى مستوى الدراسات العربية على سبيل المثال (إبراهيم،2017؛ بيلى واخرون،2021؛ الزياي،2022؛ عجيل،2023؛ الجاسمي وكاظم،2023؛ الدماطي،2023). وقد حددت دراسة (Porath

( et al.,2012 ) بعدين للازدهار الوظيفي هما الحيوية والتعلم ويمكن تحديد تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية، فيما يأتي:

- **الحياة Vitality** : تشير الحيوية إلى شعور العاملين بالطاقة الإيجابية والحياة (Porath et al.,2022) فتعني أن تصبح متحمسًا وأن يكون لديك شغف للأشياء التي تقوم بها( Bozdogan. 2023 ) وهو يمثل التجربة الممتعة للحصول على الطاقة التي يمكن الوصول إليها بسهولة بالإضافة إلى الشعور بأنك حي ولك طاقة (Spreitzer et al, 2005)

- **التعلم Learning** : يشير التعلم إلى تعلم العاملين مهارات ومعرفة جديدة تساعد في تطوير قدرات وثقة العاملين ( Porath et al.,2022) كما يشير اكتساب وتطبيق الفرد للمعرفة والمهارات الجديد التي تساعده في تطوير قدراته الفردية ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ( Spreitzer et al.,2005) .

إن الأفراد الذين يتمتعون بالحياة 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 للحياة والتعلم، تجمع الحيوية والتعلم بين الأبعاد العاطفية (الحياة) والمعرفية (التعلم) للتجربة النفسية (Porath et al.,2022).

وإذا كان الأفراد يتعلمون ولكنهم يفقدون إلى الحيوية في العمل، قد يشعرون بالإرهاق والنضوب وبالمقابل إذا كانوا يشعرون بالطاقة ولكنهم يفقدون إلى الفرصة للتعلم والنمو في العمل، فمن المحتمل أن يشعرون بالركود وبالتالي، الشخص الذي يزدهر يغذي الطاقة في نفسه وفي الآخرين أيضًا(Spreitzer et al.,2005) .

### 3-الاداء الإبداعي Creative Performance

دراسة الإبداع الفردي متأصلة في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع، ولكن في الآونة الأخيرة، ركزت الدراسات الادارية على جوانب الإبداع في الفريق في مكان العمل كجزء من ثلاثية الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، فالقادة في المنظمات يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة عن تعزيز السلوك الإبداعي بين أعضاء المنظمة كخطوة مسبقة للابتكار، ويعتبر الأداء الإبداعي للعاملين رأس المال البشري الأساسي الذي يسهم في ربحية الشركة ومكانتها التنافسية، فالإبداع هو عامل رئيسي لبقاء واستدامة المنظمات (Allahar.,2018).

ويحقق الإبداع ميزة تنافسية للمنظمات حيث تكون المنظمات ذات الكفاءات الإبداعية الأعلى أكثر احتمالاً لإطلاق منتجات جديدة في السوق قبل منافسيها (Pham.,2022)، لذا فالأداء الإبداعي القوي ضروري لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية ديناميكية، وقد أشارت دراسة (Zhang et al.,2015) إلى أن الأداء الإبداعي هو قدرة الشخص على توليد أفكار جديدة ومفيدة بشأن عمليات وإجراءات مكان العمل ،وقد عرف (Leung&Lin.,2022) الأداء الإبداعي بأنه قدرة الافراد على إيجاد أفكار أو حلول او منتجات جديدة وذات قيمة ، وقد عرف(الشهري، 2022) الأداء الإبداعي بأنه سلسلة من العمليات تبدأ بتوليد فكرة جديدة وتنتهي بتنفيذها على أرض الواقع وذلك لتحسين وتطوير حل المشكلات القائمة أو التنبؤ بها قبل حدوثها لأجل رفع

جودة مخرجات الإداء، فيما عرفت دراسة (Baten.,2022) الأداء الإبداعي بأنه توليد أفكار او حلول او تعبيرات فريدة تتجاوز الأساليب التقليدية او الروتينية ، وتوصل (حسن واخرون ، 2022) الى أن الأداء الإبداعي هو الخروج عن النمطية والمألوف من حيث الممارسات للمهام والوظائف المتعددة داخل وخارج المنظمة بشكل يضيف للعمل، وحل المشكلات بطرق مبتكرة غير تقليدية واستحداث آليات وطرائق وأفكار نوعية جديدة ، بينما أشارت دراسة (Chen&Wei.,2023) أن يتمثل في اعتماد أفكار وأساليب جديدة لحل المشكلات، بينما عرفت دراسة (Wang&Lau.,2022) الأداء الإبداعي بأنه هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، والتي تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال للمهام والأنشطة التي تقضي إلى الإبداع، وقد عرفته دراسة (Atif et al .,2023) بأنه سلوك العاملين والذي ينتج من خلاله العاملين أفكارا فريدة ويستكشفون مناهج جديدة لحل المشكلات.

وعرفت دراسة (Horikawa.,2023) الأداء الإبداعي بأنه إيجاد رؤى وحلول للمشكلات وأفكار جديدة ومفيدة، بينما عرف (Liu et al., 2023) الأداء الإبداعي بأنه السلوكيات المهنية الجديدة للعاملين، والتي لها تأثير أكبر على أداء المنظمة ويمكن أن تحقق نتائج أفضل.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الأداء الإبداعي بأنه البعد عن المألوف والقدرة علي إيجاد أفكار وحلول جديدة وذات قيمة الأمر الذي يؤدي الي تحسين الأداء العام للمنظمة

ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، تبين اهتمام العديد من الباحثين بالتعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي، وكيفية تعزيز هذا الأداء، فقد توصلت العديد من الدراسات الى التأثير الكبير الذي يمكن أن يلعبه القادة على أداء أتباعهم الإبداعي على سبيل المثال (النادي،2019 ؛ الشيباني وحسن ،2021 ؛ Xia et al.,2022 ؛ Zheng&Ahmed.,2024 ؛ Kim.,2022 ؛ Mumford et al.,2023)؛التنوع المعرفي(الشيباني،2021)؛الارتباط بالعمل(Juymaya & Torres.,2022 ؛ Peng&Weichen.,2023) ؛ التمكين (حسن والفتلاوى ،2023 ؛ على واخرون ،2023) ؛ الالتزام التنظيمي (Horikawa.,2023 ؛ Leung&Lin.,2022) ؛ ممارسات إدارة المواهب (محمد وعبد الله ،2020 ؛ الشهري، 2022) ؛ الشعور بالمساءلة والتراحم في مكان العمل (طعيمة واخرون ،2021) ؛ رشاقة الموارد البشرية (جميل ومحبيس ،2023) ؛ التغذية الراجعة وأهداف العمل (Zhang et al.,2017)؛ راس المال النفسي (Peng&Weichen.,2023)؛ تصميم الوظيفة وتخصيص الموارد (Wang&Lan.,2022) ؛ الوضوح التنظيمي(المعماري، 2023) .

ويتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة عدم اتفاق الباحثين حول أبعاد الأداء الإبداعي، لذا اعتمدت الدراسة الحالية على المقياس الذي قدمته دراسة (George&Zhou.,2001) وهو مقياس أحادي البعد يتكون من اثني عشر عبارة وقد تلاحظ اعتماد العديد من الدراسات على هذا المقياس على سبيل المثال (النادي ،2019؛2017؛ Zheng et al.,2021؛ Bishop.,2021؛ Horikawa.,2023 ؛ Leung&Lin.,2022 ؛ Kim.,2022)؛

### ثالثا: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

مع ازدياد حدة التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمات، أصبح الأداء الإبداعي عنصراً حاسماً لنجاح المنظمات (Wang et al., 2018)، الأمر الذي جذب إهتمام المدراء الي البحث عن سبل تعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات ، وفي هذا الصدد، توصلت العديد من الدراسات الي دور القيادة المتواضعة في تحقيق الأداء الإبداعي ( Zheng ;Wang et al.,2018 ) ، وتعزيز الازدهار في العمل ( Liu et al.,2024;&Ahmed .,2022 ) ، فالقيادة المتواضعة يُسهمون في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يُعزز شعور العاملين بالنمو والازدهار (Huang et al.,2024) ، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على زيادة الأداء الإبداعي (Tariq et al.,2023).

وفي ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات العربية بصفة عامة والدراسات المصرية بصفة خاصة تناولت القيادة المتواضعة كأحد أنماط القيادة الحديثة والازدهار في العمل ، وكذا تحليل العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي في ظل الازدهار في العمل كمتغير وسيط، وإضافة إلى ذلك، في ضوء مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث- وفي حدود علم الباحث- عدم وجود دراسات اهتمت بتناول متغيرات الدراسة الحالية(القيادة المتواضعة، والازدهار في العمل ، والأداء الإبداعي) بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات، فضلا عن أنه لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقات غير المباشرة بينهم في نموذج واحد مجتمعة، لذا تبلورت فكرة الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية، وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في وجود قصور في فهم دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، ومن ثَمَّ يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات؟
2. هل هناك علاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ؟
3. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ؟
4. ما طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ؟

### رابعا: أهداف الدراسة

تسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

3. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

4. تحديد طبيعة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

### خامسا : أهمية الدراسة

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

#### - الأهمية الأكاديمية:

1. تتناول الدراسة الحالية بعض مفاهيم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية التي اهتمت بها الدراسات الأجنبية كالازدهار في العمل وفي حدود علم الباحث توجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم، ومن ثم محاولة التأسيس لهذا المفهوم وكيفية تفعيله بالمنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية كالشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص.
2. ندرة الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - التي اهتمت بتحديد العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل.
3. قلة الدراسات السابقة التي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي .
4. ندرة الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - التي اهتمت بتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي مجتمعة (القيادة المتواضعة، الازدهار في العمل، الأداء الإبداعي).

#### - الأهمية التطبيقية:

1. تظهر أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من كونه يطبق على الشركة المصرية للاتصالات التي تعد أحد الركائز الرئيسية بجمهورية مصر العربية لتقديم أفضل الخدمات لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل للمواطنين المصريين.
2. التعرف على طبيعة ومستوى متغيرات البحث الحالي وإمداد صانعي القرارات بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث بالتوصيات المناسبة التي تساهم في التطبيق الملائم لمتغيرات البحث .
3. توصيف الواقع الفعلي للعلاقات بين متغيرات البحث من خلال تحديد العلاقات المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، وكذلك العلاقات غير المباشرة بينهما في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل.

### سادسا: الدراسات السابقة وتنمية الفروض

#### 1. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل

تناولت عدة دراسات العلاقة بين القيادة والازدهار في العمل، على سبيل المثال، فقد أوضحت دراسة ( Bainan& Shiyong.,2021) الى دور الوساطة الجزئي للقيادة المتواضعة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والازدهار في العمل ، فيما توصلت دراسة (Jiang et al.,2023) الى أن تواضع القائد يمثل متغير معدل للعلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقي والشعور بالقدرة علي العمل في ظل وجود الازدهار في العمل متغير وسيط بحيث يزداد الارتباط غير المباشر

بين سلوكيات العمل الاستباقي والشعور بالقدرة علي العمل في ظل الازدهار في العمل متغير وسيط ، وقد كشفت دراسة (Huang et al.,2023) على وجود علاقة إيجابية بين تواضع القائد والازدهار في العمل، فيما توصلت دراسة (Suryain et al.,2024) الي توسط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأثر بين الاسرة والعمل ، وبناء على ما تقدم يتضح الدور الإيجابي للقيادة المتواضعة في تحقيق الازدهار للموظفين ، ويمكن للباحث صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات .**

## 2. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي

اهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، على سبيل المثال توصلت دراسة (Wang et al.,2018) الى دور القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء الإبداعي من خلال توسيط راس المال النفسي ، وقد توصلت دراسة (Zheng &Ahmed.,2022) الى ان القيادة المتواضعة لها تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي من خلال سلوك إجتيار الحدود كمتغير وسيط ، بينما أوضحت دراسة (Liu et al.,2023) إلي وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي للعاملين بينما توصلت دراسة (Liu et al.,2024) الي دور الوساطة الجزئي للارتباط الوظيفي والدوافع الداخلية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي للعاملين ، وبناء على ما تقدم يتضح الدور الإيجابي للقيادة المتواضعة في تحقيق الأداء الإبداعي للعاملين ، ويمكن للباحث صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.**

## 3. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي

تنوعت الدراسات من حيث تناولها العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي، على سبيل المثال توصلت دراسة (Kleine et al.,2019) الى العلاقة الإيجابية بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي، وقد كشفت دراسة (Bhatti et al.,2022)الي التأثير الإيجابي للازدهار في العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، بينما أوضحت دراسة (Munawar et al.,2023) الوساطة الجزئية للازدهار في العمل والحسد(Dispositional Envy) في العلاقة بين الصفقات المتميزة (Idiosyncratic Deals) والأداء الإبداعي، وأن الازدهار في العمل له علاقة ايجابية بالأداء الإبداعي، وبناء على ما تقدم يتضح الدور الإيجابي للازدهار في العمل في تحقيق الأداء الإبداعي للعاملين، ويمكن للباحثان صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين**

**بالشركة المصرية للاتصالات.**

وإنطلاقاً من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول بأن تواضع القائد له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للعاملين ويتحقق ذلك من خلال الازدهار في العمل كوسيط في هذا التأثير، فالعاملين الذين يشعرون بالرضا والإيجابية تجاه عملهم (مزدهورون) والذين يقودهم قادة متواضعون هم أكثر عرضة لتقديم أداء إبداعي متميز ، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (Tariq et al.,2023) حيث توصلت الي العلاقة الإيجابية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي للعاملين في فنادق باكستان في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل،ومن خلال إطلاع الباحث علي العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة فقد تُلاحظ وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل والأداء الإبداعي للعاملين بشكلٍ مجتمع .وُتعد دراسة ( Tariq et al.,2023) من بين الدراسات القليلة التي تُسلط الضوء على هذا التفاعل بين المتغيرات الثلاث لذلك، تُصبح الحاجة مُلحةً لإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقات المُتداخلة بين المتغيرات الثلاث بشكل عام في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة المصرية ، إضافة إلى انه في - حدود علم الباحث -توجد القليل من الدراسات اهتمت بالتعرف على العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل، إضافة إلى وجود القليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي ، لذا فإننا بحاجة للتعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل على العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يتبين للباحث أن المتغيرات الثلاث تستهدف المورد البشري وكيفية تحقيق الازدهار والأداء الإبداعي له ويتبين لنا أيضاً أن العلاقات المباشرة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل والقيادة المتواضعة والأداء الإبداعي في العمل والأداء الإبداعي، وبناء على ذلك، يمكن للباحث صياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي في ظل الازدهار في العمل**

**وسيط.**

### **سابعاً : الفجوة البحثية ونموذج الدراسة المقترح**

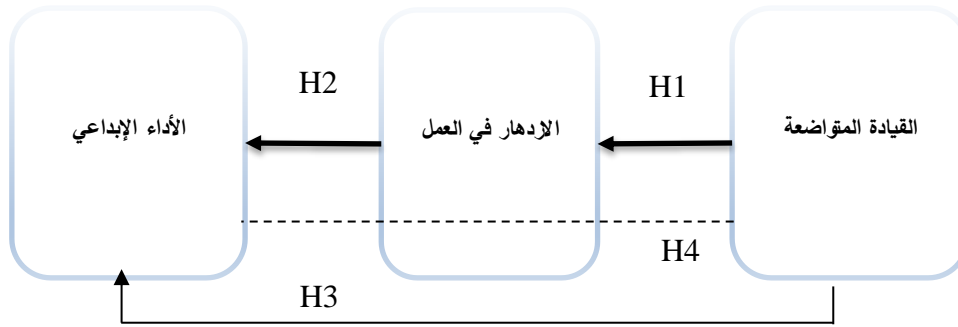
1- على الرغم من تناول القيادة المتواضعة من خلال دراسات عربية وأجنبية إلا أنه - في حدود علم الباحث- لا توجد دراسة طبقت على الشركة المصرية للاتصالات.

2- بالرغم من أهمية دراسة الازدهار في العمل إلا أنه في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة اهتمت بالتعرف على الازدهار في العمل بالشركة المصرية للاتصالات ، فضلاً عن ندرة الدراسات المهمة بتناول العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل في البيئة العربية .

3- على الرغم من اهتمام الدراسات العربية والأجنبية بالأداء الإبداعي إلا أنه لا توجد دراسات سابقة اهتمت بالتعرف على الأداء الإبداعي بالشركة المصرية للاتصالات.

4- في حدود علم الباحث توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، ومن ثم لم تتناول دراسة سابقة هذه المتغيرات مجتمعة في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص.

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة، الازدهار في العمل، الأداء الإبداعي)، من خلال الشكل رقم (1).



**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.  
شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

### ثامنا: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة على كل من أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات، وفيما يلي شرح لتلك العناصر، وذلك على النحو الآتي:

#### - البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:

تطلب إعداد هذه الدراسة نوعين من البيانات، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:  
أ. **البيانات الثانوية:** قام الباحث بجمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والتقارير والإحصاءات المنشورة، حيث تتطلب هذه الدراسة مجموعة من البيانات لتعميق فكرة الدراسة وبلورة وبناء مشكلة وأهداف وفروض الدراسة، حيث تم الاطلاع على بعض الادبيات التي تناولت موضوع القيادة المتواضعة، ودراسات سابقة تناولت الازدهار في العمل، ودراسات سابقة تناولت الأداء الإبداعي، ودراسات سابقة تناولت كل متغير من المتغيرات السابق الإشارة إليها وبيان العلاقات بينهم، وبيانات عن مجتمع الدراسة والمتمثل بالعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة



المنوفية ، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه ، كما تم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .

ب. **البيانات الأولية:** اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ، وذلك بهدف التعرف على درجة العلاقة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل، كذلك التعرف على درجة العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، أيضاً التعرف على طبيعة الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين كل من القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي.

#### - متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة الدراسة ، وأهدافها وفروضها، فإن هذه الدراسة تشتمل على ثلاث متغيرات هي: القيادة المتواضعة، والازدهار في العمل، والأداء الإبداعي، وفيما يلي بيان لأسلوب قياس كل متغير، وذلك على النحو التالي:

أ. **القيادة الإبداعية (المتغير المستقل):** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس القيادة المتواضعة في الدراسات السابقة، تم الاعتماد على مقياس (Owens et al.,2013) والذي يتضمن ثلاث أبعاد للقيادة المتواضعة وتشمل (الوعي الذاتي، تقدير مساهمات ونقاط قوة العاملين ، القابلية للتعلم) ، لقياس القيادة المتواضعة وذلك نظراً لاعتماد أغلب الدراسات العربية والاجنبية عليها، علي سبيل المثال (البردان،2021؛ Ali et al.,2021، Wu et al.,2022، Waseem et al.,2023؛ Soylin.,2023؛ Liu et al.,2024) ، وتم تعديل بعض العبارات حتى تتماشى مع طبيعة عمل الشركة المصرية للاتصالات ، وقد تضمن المقياس عدد (9) عبارة موزعة علي الأبعاد الثلاث ، ومثلت كل ثلاث عبارات بُعد من أبعاد القيادة المتواضعة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة، والمكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم اعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (1) غير موافق تماماً إلى (5) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ب. **الازدهار في العمل (المتغير الوسيط):** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس الازدهار في العمل في الدراسات السابقة، فقد تم الاعتماد علي المقياس الذي أعده (Porath et al.,2012) لقياس الازدهار في العمل وذلك نظراً لاعتماد أغلب الدراسات العربية والاجنبية عليها، علي سبيل المثال (Orlowski.,2018؛ Rhodes.,2019؛ داوود، 2022؛ الزيايدي، 2022؛ Alwahhabi.,2023)، وذلك نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويتضمن هذا المقياس (10) عبارات موزعة على بعدين (5) عبارات لبُعد الحيوية، وعدد (5) عبارات لقياس بُعد التعلم، وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/ وعدم الموافقة، حيث يشير الرقم (5) إلى الموافقة بشده، بينما يشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف (3).

ج. **الأداء الإبداعي (المتغير التابع):** تم قياس هذا المتغير، بالاعتماد على مقياس (George & Zhou.,2001) وهو مقياس أحادي البعد يتكون من اثني عشر عبارة حيث اعتمدت عليه أغلب الدراسات السابقة على سبيل المثال (النادي، 2019

وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/ عدم الموافقة، والذي تتراوح درجاته من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشده (1)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف (3).

### - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية التابعين للشركة المصرية للاتصالات، ووفقاً لبيانات شؤون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية فإنه يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع (1086)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الأولية المطلوبة للدراسة ، وبلغ حجم العينة 284 مفردة، تم حسابها في ضوء الافتراضات (ريان، 2002) التي تمثلت في أن مجتمع الدراسة 1086 مفردة، ونسبة الخطأ المسموح به عند مستوي معنوية 5%، وأن معامل الثقة 95%، إلا أنه تقرر زيادة حجم العينة إلي 300 مفردة بغرض تحقيق معدلات عالية للاستجابة عند جمع البيانات. وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة، فإنها تمثلت في أسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل سنترال، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية بغض النظر عن طبيعة عمله، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً للبيانات الصادرة عن شؤون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات محافظة المنوفية ، 2024م. وأسفرت هذه العملية عن جمع 256 استمارة، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة الدراسة (85%) ، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية

بيان	السنترال	شبين الكوم	قويسنا	بركة السبع	تلا	السادات	الباچور	الشهداء	منوف	اشمون
إداري	139	19	11	17	15	35	11	21	35	
فني	318	80	52	44	45	69	38	68	69	
إجمالي	457	99	63	61	60	104	49	89	104	
الإجمالي العام	1086									
الوزن النسبي	42,08%	9,11%	5,80%	5,61%	5,52%	9,57%	4,51%	8,19%	9,57%	
العينة	126	27	18	17	16	28	15	25	28	
عدد القوائم المستردة	107	23	15	14	14	25	12	21	25	

المصدر: شؤون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات محافظة المنوفية ، 2024م.

وقد تنوعت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (85.5%) للذكور بعدد 219، و37 أنثى بنسبة (14.5%) ، كما تباينت عينة الدراسة ، وفقاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس (61.8%) ، بينما بلغ الحاصلين على الدبلوم (28.9%)، في حيث بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (9.2%) ، كما اختلفت نسبة

الاستجابة للمفردات داخل عينة الدراسة وفقاً لمتغير خبرة العاملين ، فقد بلغت نسبة العاملين التي تتراوح نسبة خبرتهم بالعمل من 10 إلى أقل من 20 سنة (57.2%)، بينما حصل العاملين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات نسبة قدرها (14.1%)، بينما بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة التي أكثر من 20 سنة خبرة ما مقداره (28.60%).

#### - أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

أداة الدراسة هي الاستبيان، تم إعدادها لجمع بيانات الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة، وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات الدراسة ، واشتملت القائمة على عدد خمس صفحات، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وتوضيح الهدف منه وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسة بحيث يختص السؤال الأول بقياس القيادة المتواضعة (9 عبارة)، أما السؤال الثاني يركز على قياس متغير الازدهار في العمل وتتضمن (10 عبارات )، في حين اختص السؤال الثالث بقياس الأداء الإبداعي (13 عبارة )، وفي النهاية تتضمن السؤال الرابع أربعة أسئلة متعددة الاجابات تتضمن المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث: النوع ، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي.

وتم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة عن طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه للمستقصي منهم، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان لهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى ، وهذه الطريقة ربما تكون هي الأكثر مناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة شهريّ فبراير ومارس وإبريل 2024م وأسفرت هذه العملية عن جمع 256 استمارة، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث(85%) ، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

#### - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25) وبرنامج (AMOS Version 25) كما يأتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لإعطاء نتائج مبدئية حول متغيرات الدراسة.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس الدراسة ، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب، وذلك لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس نوع وقوة العلاقة بين القيادة المتواضعة، والازدهار في العمل، والأداء الإبداعي بشكل إجمالي، وبين أبعادها.

- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: لاختبار العلاقة المباشرة بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل (الفرض الأول)، والعلاقة بين القيادة المتواضعة، والأداء الإبداعي (الفرض الثاني)، والعلاقة المباشرة بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي (الفرض الثالث)، واختبار الدور الوسيط للازدهار في العمل بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي (الفرض الرابع)
- تاسعا: تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة:**

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، تم تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ، عن طريق عرض قائمة الاستقصاء على عدد 37 مفردة من العاملين بمجتمع الدراسة الميدانية، وتم تحليل نتائج قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول رقم (2) نتائج هذا الأسلوب.

جدول رقم (2) تقييم صدق وثبات التقارب لمقاييس الدراسة

المتغير/البعد	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		الصدق الذاتي الجزر التربيعي لمعمل ألفا	تقييم صدق التقارب	
	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معامل الثبات المركب (CR)		معاملات التحميل الخارجية	متوسط التباين المستخرج (AVE)
1. الوعي الذاتي	0,770	0,773	0,877	0,802-0,757	0,535
2. تقدير مساهمة ونقاط قوة العاملين	0,741	0,744	0,861	0,847-0,667	0,521
3. القابلية للتعلم	0,735	0,769	0,857	0,970-0,721	0,549
4. إجمالي القيادة المتواضعة	0,883	0,885	0,939	0,970-0,667	0,547
5. الحيوية	0,790	0,795	0,889	0,866-0,606	0,644
6. التعلم	0,855	0,860	0,925	0,826-0,618	0,584
7. إجمالي الازدهار في العمل	0,888	0,890	0,942	0,866-0,618	0,623
8. إجمالي الأداء الإبداعي	0,911	0,913	0,954	0,870-0,621	0,764

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجزر التربيعي لمعمل ألفا (الصدق الذاتي) قد سجلت معاملات صدق مرتفعة للمقاييس الثلاثة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في المقاييس الثلاث، ويؤكد صدق التقارب، نتائج الصدق الذاتي حيث توضح قيم معاملات التحميل الخارجية والتي تبين مقدار ما يفسره كل بُعد من تباين في كل عبارة من العبارات التي تقيس هذا البعد، والتي يجب ألا تقل عن (0.60) (Hair et al., 2017)، وتشير قيم معاملات التحميل في الجدول السابق الحصول على القيم المقبولة لمقاييس الدراسة ، كما يتضح من الجدول أن متوسط التباين المستخرج لكل بُعد Average Variance Extracted (AVE) والذي يشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات القياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، وتُعد قيمة هذا المتوسط مقبولة إذا زادت عن 0,50 (Hair et al., 2017). كما تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أن جميع قيم (AVE) لكل متغير أو بُعد مقبولة، وهذا يدل على أن مقاييس الدراسة تتصف بدرجة عالية من صدق التقارب، ويتضح من الجدول أن مؤشرات المطابقة للمقاييس الثلاث تقع ضمن الحد المقبول مما يشير إلى جودة النماذج الثلاث، وأن العبارات التي تضمنتها الثلاث نماذج للقياس تقيس ما أعدت من أجله.

وللتأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ الفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتُعد قيمة أي معامل منهما مقبولة إذا تراوحت بين (0,70، 0,95)، (Hair et al., 2017). و بالنظر في النتائج الواردة في الجدول رقم (2)، نجد أن جميع قيم معامل الثبات ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ ) ومعامل الثبات المركب (CR) مقبولة. وفي ضوء تلك النتائج يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأنه يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة الحالية.

### عاشراً: نتائج الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة ، وذلك على النحو الآتي:

#### - مؤشرات مبدئية:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة، سنعرض بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي رقم (3)، والذي يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بينها.

جدول رقم (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيادة المتواضعة	الازدهار في العمل	الأداء الإبداعي
4	القيادة المتواضعة	3,599	0,745	%20,70	0,739		
5	الازدهار في العمل	3,498	0,780	%22,29	**0,675	0,820	
6	الأداء الإبداعي	3,712	0,793	%21,36	**0,736	*0,781	0,874

\*\* معنوي عند مستوى معنوية 1%

\* معنوي عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

قيم القطر الرئيس المظلل يمثل الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE)

\* يتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، ويتم تحديد مستويات الدرجة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) ، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة به (1) علي ثلاثة مستويات كالتالي:  $1.33 = 3/(1-5)$ ، من 1 إلي أقل من 2,33 (الدرجة منخفضة) ، ومن 2,34 إلي أقل من 3,66 (الدرجة متوسطة) ، ومن 3,67 فأكثر (الدرجة مرتفعة).

يتضح من الجدول السابق رقم (3) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي للقيادة المتواضعة والازدهار في العمل قد بلغ (3,599،3,498) علي التوالي ، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة المتواضعة والازدهار في العمل بالشركة المصرية للاتصالات قد جاءت بدرجة متوسطة، كما بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع الأداء الإبداعي (3,71) مما يشير أن الأداء الإبداعي بالشركة المصرية

- للاتصالات جاء بدرجة مرتفعة ، في حين تشير درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
- بلغ معامل الاختلاف للقيادة المتواضعة (20,70%) مما يعني وجود اتفاق وتجانس بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات القيادة المتواضعة بنسبة 79,30% ، كما بلغ معامل الاختلاف للقيادة للازدهار في العمل والأداء الإبداعي (21,36%،22,29%) مما يعني وجود اتفاق وتجانس للآراء وعينة الدراسة حول الازدهار في العمل والأداء الإبداعي بلغ (78,64%،77,71%) علي التوالي.
  - تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة المتواضعة والازدهار في العمل وقد بلغ معامل الارتباط (0,675\*\*) ، مما يعني إلى أن زيادة ممارسات القيادة المتواضعة تساهم بشكل إيجابي في دعم الازدهار في العمل بالشركة المصرية للاتصالات ، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0,736\*\*) ،مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات القيادة المتواضعة يساهم بشكل إيجابي في دعم الأداء الإبداعي بالشركة المصرية للاتصالات، كما يبين الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0,781\*\*) ،مما يشير إلى أن الازدهار في العمل يساهم بشكل إيجابي في دعم الأداء الإبداعي بالشركة المصرية للاتصالات
  - ويوضح الجدول اعلاه أن الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى؛ وهو ما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al.,2017).

ويتضح مما سبق أن تحليل الارتباط يعطى مؤشرا مبدئيا لتأثير أبعاد كل من القيادة المتواضعة والازدهار في العمل في الأداء الإبداعي إلا أن تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المتواضعة والازدهار في العمل في تحقيق الأداء الإبداعي سوف يتضح من خلال إخضاع متغيرات الدراسة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

#### - نتائج اختبار فروض الدراسة:

للتحقق من صحة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبالتالي اختبار صحة فروض الدراسة ، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)؛ والذي يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للازدهار في العمل على العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي. وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المكونة للنموذج (القيادة المتواضعة - الازدهار في العمل - الاداء الإبداعي) بشكل إجمالي ، أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (الازدهار في العمل ) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (الاداء الإبداعي)، مما استلزم ذلك استخدام تحليل

المسار Path Analysis (أموس/AMOS) والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد على وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب (المتغيرات السببية) والأثر، وللتحقق من الوساطة تم استخدام اختبار سوبل . ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار فروض الدراسة.

جدول رقم (4) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونتائج اختبار سوبل للتحقق من الوساطة

المسار	قيمة معلمة المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	R	R <sup>2</sup>	مستوى الوساطة
التأثيرات المباشرة							
القيادة المتواضعة (بشكل إجمالي) ← الازدهار في العمل	0,675	15,901	0,000	دال	% 67,5	%45,6	--
الوعي الذاتي ← الازدهار في العمل	0,170	2,347	0,020	دال	% 69,2	%47,9	--
تقدير مساهمة ونقاط قوة العاملين ← الازدهار في العمل	0,457	7,884	0,000	دال			--
القابلية للتعلم ← الازدهار في العمل	0,146	2,287	0,023	دال			--
الازدهار في العمل (بشكل إجمالي) ← الأداء الإبداعي.	0,781	21,745	0,000	دال	%78,1	%61	--
القيادة المتواضعة (بشكل إجمالي) ← الأداء الإبداعي.	0,736	18,904	0,000	دال	%73,6	% 54,2	--
الوعي الذاتي ← الأداء الإبداعي	0,102	1,592	0,112	غير دال	%77	%59,3	--
تقدير مساهمة ونقاط قوة العاملين ← الأداء الإبداعي	0,584	11,411	0,000	دال			--
القابلية للتعلم ← الأداء الإبداعي	0,162	2,884	0,004	دال			--
التأثيرات غير المباشرة							
القيادة المتواضعة ← الازدهار في العمل ← الأداء الإبداعي	0,352	8,826	0,000	دال	%83,1	%69	
نتائج اختبار سوبل Sobel Test للتحقق من الوساطة							
		Test statistic	Std. Error	p-value			
		Sobel test	10.85515838	0.04576626	0.0000		
		Aroian test	10.84366143	0.04581478	0.0000		
		Goodman test	10.86669198	0.04571768	0.0000		

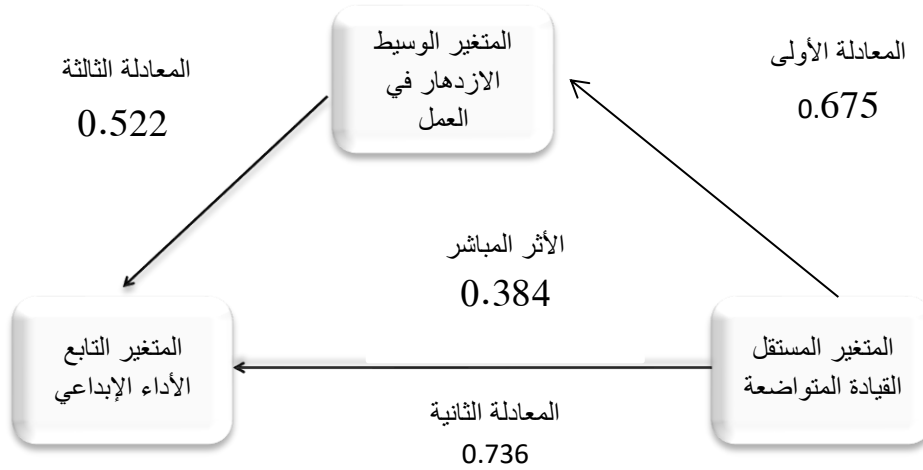
المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يأتي:

- تفسر القيادة المتواضعة حوالي 45,6% وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في الازدهار في العمل كمتغير تابع، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المتواضعة بصورة إجمالية على الازدهار في العمل، حيث بلغ معامل المسار (0,675) عند مستوى معنوية (0,000)، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لابعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير مساهمة ونقاط قوة العاملين ، القابلية للتعلم) على الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار لها (0,170) و(0,457) و(0,146) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة بصورة إجمالية على الازدهار في العمل ككل.
- يفسر الازدهار في العمل حوالي 61% وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في الأداء الإبداعي، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للازدهار في العمل على الأداء المستدام، إذ بلغ معامل المسار (0,781) عند مستوى معنوية (0,000). وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والأداء الإبداعي بالشركة المصرية للاتصالات.
- تفسر القيادة المتواضعة 54,2% وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في الأداء الإبداعي ، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المتواضعة بصورة إجمالية على الأداء الإبداعي ، إذ بلغ معامل المسار (0,736) عند مستوى معنوية (0,000)، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة المتواضعة (تقدير مساهمة ونقاط قوة العاملين ، القابلية للتعلم) على الأداء الإبداعي ، إذ بلغت قيمة معامل المسار لها (0,584) و(0,162) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة بصورة إجمالية والأداء الإبداعي بالشركة المصرية للاتصالات.
- يتضح أن القيادة المتواضعة كمتغير مستقل والازدهار في العمل كمتغير وسيط يفسر 69% وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في الأداء الإبداعي كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، إذ بلغ معامل المسار غير المباشر (0,352) عند مستوى معنوية (0,000) ، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر للقيادة المتواضعة على الأداء الإبداعي من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.
- كما تؤكد اختبارات الوساطة والمتمثلة في اختبار سوبل Sobel Test، واختبار Aroian test، Goodman test أن هناك تأثيراً غير مباشر ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية عند مستوي معنوية  $P\text{-Value} = 0,000$ ، مما يشير الى وجود وساطة للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي ( <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> ).



- ولتحديد نوع الوساطة في النموذج هل هي (وساطة كلية أم وساطة جزئية) فقد تم استخدام منهجية Baron and Kenny, 1986 وذلك من خلال التحقق من توافر ثلاث نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط:
- النموذج الأول: ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) على المتغير الوسيط (الازدهار في العمل) وقد حقق النموذج الأول تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط حيث بلغت بيتا (0.675).
  - النموذج الثاني: ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) على المتغير التابع (الأداء الإبداعي) وقد حقق النموذج الثاني تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت بيتا (0.736).
  - النموذج الثالث: ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط (القيادة المتواضعة؛ والازدهار في العمل) معاً على المتغير التابع (الأداء الإبداعي)، وقد بلغ انحدار المتغير الوسيط على التابع (0.522) وهو تأثير معنوي، كما بلغ انحدار المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) على التابع (الأداء الإبداعي) (0.384)، وهو معنوي أيضاً، ويمكن إيضاح ذلك كما بالشكل رقم (2).



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

شكل رقم (2) نتائج نموذج Baron and Kenny, 1986

ويشير (Baron & Kenny) إلى أنه في النموذج الثالث يجب أن يكون انحدار المتغير المستقل على التابع معدوم أو غير معنوي لتكون الوساطة كلية (Perfect Mediation)، ونظراً لانخفاض قيمة انحدار المتغير المستقل على التابع عند تضمين المتغير الوسيط في المعادلة الانحدارية (النموذج الثالث) (0.384) عنه في النموذج الثاني (0.736) وهي معنوية، فتعتبر وساطة الازدهار في العمل في هذا النموذج وساطة جزئية وليست وساطة كلية، وقد صرح (Baron & Kenny) إلى

أنه في العلوم الانسانية يكون الوسيط الجزئي أكثر واقعية من الوسيط الكلي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمسببات المؤثرة في السلوك الانساني.

### الحادي عشر : مناقشة النتائج وتفسيرها:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشر بين القيادة المتواضعة والأداء الابداعي في ظل الدور الوسيط للازدهار في مكان العمل، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات الدراسة ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

■ أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن مستوى شعور العاملين بدرجة توافر ممارسات القيادة المتواضعة ، كان متوسطاً نسبياً، وتعني تلك النتيجة أن الجهود المبذولة من قبل قادة الشركة المصرية للاتصالات مازالت غير كافية وتحتاج إلى بذل جهود أكبر. أما عن الأداء الإبداعي، والذي يعكس درجة توجه الشركة المصرية للاتصالات موضع الدراسة عند ممارستها لعملياتها الخدمية وأنشطتها، وذلك وفقاً لآراء العاملين بها، فتشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الإبداعي كان مرتفعاً، وربما يكون السبب في ذلك أن التوجه للاداء الابداعي يمثل أحد التوجهات الحديثة في بيئة الشركات المصرية. كما أشارت نتائج الأحصاء الوصفي أيضاً إلى أن العاملين يشعرون بدرجة متوسط بالنسبة لازدهار في العمل، وتعني هذه النتيجة أن التوجه بالتعلم والحيوية من قبل قادة الشركة المصرية للاتصالات متوسط، ويحتاج إلى بذل مزيد من الجهد.

■ وبالنسبة للنتائج الخاصة باختبار فروض الدراسة ، فتشير نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي للقيادة المتواضعة ككل على الازدهار في العمل ككل، كما تبين وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد للقيادة المتواضعة( الوعي الذاتي- تقدير مساهمات العاملين ونقاط قوة العاملين- القابلية للتعلم) على الازدهار في العمل. وتتفق النتائج جزئياً مع ما توصلت اليه دراسة ( ; Jiang et al., 2023; Suryain et al., 2023; Bainan& Shiyong.,2021). ويمكن تفسير العلاقة المعنوية الموجبة بين الأبعاد الثلاثة للقيادة المتواضعة من جانب والازدهار في مكان العمل من جانب آخر ، بأنه كلما زادت درجة ممارسات القيادة المتواضعة في الشركة محل التطبيق كلما زاد معها درجة إزدهار العاملين بالشركة.

■ كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة ، وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للازدهار في العمل ككل على الأداء الإبداعي ككل، وتتفق تلك النتيجة كلياً مع دراسة (Kleine et al.,2019; Munawar et al., 2023) ويمكن تفسير العلاقة المعنوية الموجبة بين الإزدهار في العمل من جانب والأداء الإبداعي من جانب آخر ، بأنه كلما زادت درجة إزدهار العاملين في الشركة محل التطبيق كلما زاد معها درجة الأداء الإبداعي بالشركة.

■ تبين نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المتواضعة على الأداء الإبداعي، وتعني تلك النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Zheng ;Wang et al.,2018)

( Liu et al.,2023 ; &Ahmed .,2022 ) وهذا يعني انه إذا رغبت الشركة المصرية للاتصالات في تعزيز

الأداء الإبداعي لها فإن عليها الاهتمام بتعزيز ممارسات القيادة المتواضعة

- أما عن نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة فتؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة الإبداعية ككل على الأداء المستدام من خلال الازدهار في مكان العمل كمتغير وسيط تداخلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kleine Tariq et al.,2023) مما يعني أنه لكي تعزز الشركة المصرية للاتصالات من الأداء الإبداعي لها فانها لابد لها من تعزيز ممارسات القيادة المتواضعة في ظل توافر إزدهار العاملين.

## الثاني عشر : دلالات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ، أمكن التوصل إلى مجموعة من الدلالات العلمية والعملية وهي على النحو الآتي:
- دلت نتائج الدراسة وبشكل قوي على وجود علاقة وتأثير معنوي بين الوعي الذاتي وتقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم وبين الأداء الإبداعي، وتعد هذه النتيجة تأكيداً لنتائج الدراسات السابقة والتي توصلت جميعها إلى وجود علاقة بين القيادة المتواضعة وبين الأداء الإبداعي
- أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة وتأثير معنوي مباشر بين القيادة المتواضعة، والازدهار في العمل، والأداء الإبداعي، ووجود تأثير معنوي غير مباشر للازدهار في العمل بوصفه متغيراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي ، وبهذه النتيجة تكون هذه الدراسة قد ساهمت على المستوي العلمي في تحقيق إضافة علمية بسيطة في بناء المعرفة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تتسم بالقليلة نسبياً.
- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين الوعي الذاتي وتقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم وبين الازدهار في العمل، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ترابط معنوي موجب بين تقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم وبين الأداء الإبداعي، وعدم وجود علاقة بين الوعي الذاتي وبين الأداء الإبداعي، وتعني هذه النتائج أنه على المستوي التطبيقي ينبغي على الإدارة العليا للشركة المصرية للاتصالات أن تتوسع في تطبيق وممارسة تلك الأبعاد وذلك من خلال جعل هذه السمات الشخصية للقائد المطلوب اختياره وتعيينه في الشركة المصرية للاتصالات ضمن مواصفات شاغل الوظيفة، ومن معايير المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف بالشركة، وذلك لأن اختيار قادة ومدراء يتمتعون الوعي الذاتي وتقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم يساهم في تحقيق ازدهار مكان العمل ويترتب عليه تحقيق إبداع في الأداء .
- في ضوء نتائج الدراسة، يتوسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي بشكل جزئي، وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة مؤداها أن جهود الشركة المصرية للاتصالات إلى تحقيق الأداء الإبداعي ، يجب وأن تمر من خلال ايجاد وتنمية بيئة مزدهرة تتسم بالتعلم والحيوية، وذلك في ظل توافر ممارسات القيادة المتواضعة.

### الثالث عشر : توصيات الدراسة

- تقديم حزمة من البرامج التدريبية لقيادة الشركة تستهدف زيادة وعي القادة بأهمية التواضع مع المرؤوسين علي ان تركز هذه البرامج علي كيفية إدراك القائد لذاته بكل دقة ، وكيفية تعامل القائد مع مرؤوسيه وذلك من خلال الإشادة بقدراتهم وتعزيز جهودهم ، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر .
- إعادة النظر في معايير الإختيار والتعيين والترقية بالشركة علي أن تتضمن القيادة المتواضعة بحيث تكون احد شروط المفاضلة للمتقدمين للمناصب القيادية.
- تشجيع وحفز القادة نحو تفعيل ممارسات القيادة المتواضعة وبناء علاقة إيجابية مع مرؤوسيه .
- تحديث معايير الاختيار والتعيين للأفراد المتقدمين للعمل بالشركة وذلك من خلال أن يتوافر لديهم الحيوية والإيجابية والرغبة والقدرة نحو التعلم المستمر لتنمية مهاراتهم وقدراتهم .
- تصميم برامج تدريبية موجهة للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وبث الطاقة الإيجابية والحيوية لديهم .
- تحفيز القادة والمدراء نحو الإستماع الجيد لأفكار ومقترحات العاملين وتقبل آرائهم .
- تقديم حزمة من الحوافز للعاملين القادرين علي تقديم أفكار ومقترحات جديدة تساهم في تطوير العمل .

### الرابع عشر : حدود الدراسة ومقترحات لدراسات مستقبلية:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، وذلك في ضوء مجموعة من المحددات، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

- طبقت الدراسة الحالية على إحدى المنظمات الخدمية، ويتوقع أن اختلاف مجال تطبيقها يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يقترح تطبيق الدراسة الحالية على منظمات إنتاجية، وإجراء دراسة مقارنة بين نتائج هذه الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه أو الاختلاف في هذه النتائج ودلالاته.
- تناولت الدراسة الحالية دور عوامل القيادة المتواضعة الثلاث وهي: الوعي الذاتي وتقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم ، في تحقيق الأداء الإبداعي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير عاملين فقط هما: تقدير مساهمات العاملين والقابلية للتعلم على الأداء الإبداعي. ونظراً لأن القيادة المتواضعة مفهوم متعدد العوامل والأبعاد، ولا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول أبعادها، فإنه قد يكون من المفيد إعادة اختبار هذه العلاقة باستخدام عوامل أخرى للقيادة المتواضعة، تعمل كمعززات للازدهار في العمل وتؤدي إلى تحقيق الأداء الإبداعي.

- أثبتت الدراسة الحالية أن الازدهار في العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المتواضعة، والأداء الإبداعي، ونظراً لتعدد مسببات الظواهر في العلوم الاجتماعية، فإنه قد يكون من المفيد أن تمتد جهود الباحثين لبحث تأثير متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي مثل: الارتباط بالعمل ، السعادة في العمل، الالتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي، راس المال النفسي
- اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين للازدهار في العمل كمتغير وسيط، على العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى مستقبلية، يمكن أن تغطي هذا الجانب.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ، مني محمد. (2017). سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العالقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية*، 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.
- الجاسمي، باسم عباس، وكاظم ، رباب ابراهيم.(2023). إنعكاس توافر راس المال البشري الأخضر في تعزيز الإزدهار في العمل:دراسة تطبيقية في فنادق العتبة الحسينية المقدسة. *مجلة كلية التربية جامعة دمياط*، 5(2).1571-1553.
- 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 الإنغراز الوظيفي والتمتع في مكان العمل على الإزدهار في العمل: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة 6 أكتوبر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (2) . 458-524
- الشهري، فاطمة علي. (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022 م. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(21) . 119 - 144.
- الشيبياني، إلهام ناظم، و حسن، زينب خليل. (2021). دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليل لآراء عينة من جامعة واسط. *مجلة الدراسات المستدامة*. 3 (4) ، 69 - 103.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2019). النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم "أقسام بابل". *المجلة العربية للإدارة*، 39(3) ، 143 - 160.
- المعماري، أحمد حمود منصور. (2023). الوضوح التنظيمي وتأثيره على الأداء الإبداعي للموارد البشرية: دراسة تحليلية في التعليم الجامعي الأهلي: كلية الحدياء وكلية المعارف أنموذجاً. *تنمية الرافدين*، 42(137). 269 - 287.
- النادي، نوال محمود. (2019). تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، (21) ، 494 - 566.
- النجار، أحمد كرم، و أحمد، محمد عبدالعزيز سيد. (2021). دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 20(3) ، ، 311 - 329.

- الياسري، أكرم محسن مهدي، و حسين، أحمد علاوي. (2023). تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19(1)، 279 - 300.
- بيلي، مريم آدم عمر، بابكر، ناهد عثمان علي، و 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.
- جميل، عمر قيس، و محيبس، حسام علي. (2023). تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 15(2). 125 - 143.
- حسن، علي محمد محسن، و الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2023). دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي: بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة. *السبط*، 9(2). 53 - 78.
- حسن، فتحي عبدالرسول محمد، مصطفى، رشاد أبو المجد، محمد، محمد النصر حسن، و عبدالله، فاطمة مقرب محمود. (2022). تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي. *مجلة العلوم التربوية*، 52(52)، 317 - 432.
- ريان، عادل محمد. (2002). *بحوث التسويق: المبادئ - الطرق - القياس*. أسيوط: مطبعة الصفا والمروة.
- طعيمه، حسين علي علي، جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن، و السطوحي، أحمد محمد السيد أحمد. (2021). توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي بالتطبيق على الأطباء بمستشفيات محافظة دمياط. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 45(4)، 1 - 31.
- عجيل، سامية هاني. (2022). تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(2). 729-764.
- علي، مهيمن الزبيق بشير، البدوي، سمية محمد الزين أحمد، و عثمان، أميرة علي خيرى. (2023). أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 18(1)، 1 - 28.
- محمد، بشارة موسى بشارة، و عبدالله، فاطمة طه محمد. (2020). أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي: دراسة على عينة من العاملين في البنوك بولاية الخرطوم - السودان. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، 12(12)، 237 - 281.

مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (4)، 96 - 147.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., Finn, N. K., & Beidas, R. S. (2017). The humble leader: Association of discrepancies in leader and follower ratings of implementation leadership with organizational climate in mental health. *Psychiatric Services*, 68(2), 115-122.
- Abbas, W., Wu, W., & Amin, H. (2021). Fostering innovative behaviour: does work engagement and leader humility matter?. *Middle East Journal of Management*, 8(6), 553-572.
- 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.
- Abukhait, R., Shamsudin, F. M., Bani-Melhem, S., & Al-Hawari, M. A. (2023). Obsessive-compulsive personality and creative performance: The moderating effect of manager coaching behavior. *Review of Managerial Science*, 17(1), 375-396.
- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503-525.
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.
- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International journal of managing projects in business*, 14(3), 545-562.
- Allahar, H. (2018). A management framework for fostering creativity and sustainability in organizations. *Journal of Creativity and Business Innovation*, (4), 42-59.
- 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.
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of business ethics*, 132, 63-71.
- Atif, M., Noor-e-Zahra, S., & Bhatti, J. (2023). Unravelling the Puzzle of Job Complexity, Personality, and Creative Performance. *Journal of Business Insight and Innovation*, 2(2), 24-51.



- Bainan, Z., & Shiyong, X. (2021). Influence of High-involvement Human Resource Practices on Employee Innovation: the Role of Thriving at Work and Humble Leadership. *Science & Technology Progress and Policy*, 37(7), 141-150.
- 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. doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y.
- Baten, R. A. (2022). Understanding, Modeling, and Elevating Creative Performances in Self-Organizing Social Networks. *University of Rochester*.
- Bhatti, M. A., Khan, N. R., Hussain, S., & Ghaleb, M. M. S. (2022). LMX, thriving at work and creative performance: Mediating effect of knowledge hiding. *Przestrzeń Społeczna (Social Space)*, 22(3), 196-225.
- Bishop, S. D. (2021). Strategies to Enhance Creative Performance in Creative Industry Firms (Doctoral dissertation, Walden University).
- Bozdogan, Ö. G. D. S. C. (2023). Psycap's Mediator role Between Thriving AT Work And Burnout. *Latin America 6th International Conference on Scientific Researches*, May 1-5, Havana, 362-374
- 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: High-performance work systems and employees' thriving at work. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 880-899.
- Cavanagh, J., Meacham, H., Pariona-Cabrera, P., & Bartram, T. (2021). Subtle workplace discrimination inhibiting workers with intellectual disability from thriving at the workplace. *Personnel Review*, 50(7/8), 1739-1756.
- Chen, G., & Wei, J. (2023). How self-verification striving affects creative performance: the moderating effect of authentic leadership and the mediating effect of taking charge. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 350-370.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846.
- Chu, X., Zhang, L., & Li, M. (2022). Humble leadership and work fatigue: The roles of self-efficacy and perceived team autonomy-support. *Journal of psychology in Africa*, 32(4), 340-346.
- Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500.

- Ding, H., Yu, E., & Chu, X. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in psychology*, 11, 510756.
- El-Gazer, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698.
- Guo, S., & Hu, Q. (2022). Be zhongyong and be ethical: dual leadership in promoting employees' thriving at work. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1021-1042.
- Horikawa, R. K. (2023). The Impact of Creative Performance on Occupational and Organizational Commitment of IT Professionals (*Doctoral dissertation, Trident University International*).
- Huang, Y., Zhang, Y., Cui, M., & Peng, X. (2024). Humble leadership and work-family enrichment: promotion focused and thriving. *Management Decision*.0025-1747. DOI 10.1108/MD-04-2023-0612.
- Indrawati, M. F. N., & Satrya, A. (2022). The Impact of Employees' Paradox Mindset on Innovative Behavior Mediated by Thriving at Work: A Quantitative Study of Banking Employees. *In 19th International Symposium on Management* .(453-461). *Atlantis Press*.
- Jang, S., Yoo, S., Lee, 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.
- Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19), 5448.
- Jiang, X., Qu, J., Lei, M., & Zhou, W. (2023). How do proactive career behaviors translate into subjective career success and perceived employability? The role of thriving at work and humble leadership. *Journal of Management & Organization*, 1-17.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2022). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34-53.
- Kang, F., Li, J., & Hua, Y. (2023). How and when does humble leadership enhance newcomer well-being? *Personnel Review*, 52(1), 26-41.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
- Kim, J. H. (2022). An Experimental Examination of Incentive and Sorting Effects of Pay-For-Performance on Creative Performance. *The University of Wisconsin-Madison*.

- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Köroğlu, P. (2021). The Effect of Employer Branding on Thriving at Work: The Role of Proactive Personality (*Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)*).
- Leung, V. T., & Lin, P. M. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107.
- Lezar, L. W., & van der Walt, F. (2023). Cultural Intelligence, Flourishing, and Thriving in the South African Work Context. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231187361.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- Li, X., Xue, J., & Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(6), 1-7.
- Lin, X., Luan, Y., Zhao, K., & Zhao, G. (2022). A meta-analysis of the relationship between leadership styles and employee creative performance: A self-determination perspective. *Advances in Psychological Science*, 30(4), 781.
- Liu, H., Ahmed, S. J., Kakar, A. S., & Durrani, D. K. (2023). Creative performance and conflict through the Lens of humble leadership: testing a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(6), 483.
- 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.
- 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.
- Mrayyan, M. T. (2023). Differences in humble leadership and team performance in nursing: an online cross-sectional study. *BMJ open*, 13(3). e066920, doi: 10.1136/bmjopen-2022-066920.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413-440.
- Munawar, S., Khan, M. I., & Hussain, M. A. (2023). Impact of Idiosyncratic Deals on Creative Performance Through the Mediating Role of Thriving and Dispositional Envy and Moderating Role of Cyber Loafing. *Journal for Societal*, 5(2), 253-271.
- Naeem Mian, N., Malik, M. I., & Hussain, S. (2023). Humble leadership and project success: underpinning service-oriented organizational citizenship behavior and task

- complexity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.2051-6614. DOI 10.1108/JOEPP-01-2023-0028
- Nguyen, D. T., Teo, S. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader humility and knowledge sharing intention: a serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 560704.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- 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*).
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative science quarterly*, 59(1), 34-72.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Peens, M. (2017). No best before date: Thriving at work during late career (*Doctoral dissertation, Fielding Graduate University*).
- Peng, J. C., & Chen, S. W. (2023). Learning climate and innovative creative performance: Exploring the multi-level mediating mechanism of team psychological capital and work engagement. *Current Psychology*, 42(15), 13114-13132.
- Pham, L. N. T. (2022). High-Performance Work Systems and Employees' Creativity in Vietnam: The Role of Employees' Creative Self-Efficacy and Organizational Contexts. *The Pennsylvania State University*.
- Pholpant, J. & Srisomphan, S. (2022), "The effect of cultural intelligence of top management on pro-diversity work climate and work attitudes of Myanmar migrant workers in Thailand", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 41 No. 5, pp. 760-777.
- 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*, 38:108–123.

- Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2023). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, 28(5), 536-553.
- Qian, S., Liu, Y., & Chen, Y. (2022). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: the intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, 41(3), 1348-1360.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of applied psychology*, 105(7), 693.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>.
- 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.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of management*, 45(3), 1009-1033.
- Rhodes, L. M. (2018). Thriving at work: A call center study (*Doctoral dissertation, Franklin University*).
- Salehzadeh, R., & Ziaieian, M. (2024). Advancing our understanding of humble leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health Services*.1751-1879. DOI 10.1108/LHS-07-2023-0050.
- Sasagawa, M., & Amieux, P. S. (2019). Concept map of dispositional humility among professionals in an interdisciplinary healthcare environment: qualitative synthesis. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, (12).543-554.
- 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.
- Smith, R. (2009). Humble leadership and the Police Service. SIPR Briefings. [online] 6. <http://www.sipr.ac.uk/downloads/Briefing6.pdf>
- Soyaln, M. (2023). The mediating role of workplace happiness in the effect of humble leadership on employee performance. Kafkas University. Economics and Administrative. *Sciences Faculty. KAUEASF*, 14(27), 206-222.

- 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., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
- Tariq, H., Abrar, M., & Ahmad, B. (2023). Humility breeds creativity: the moderated mediation model of leader humility and subordinates' creative service performance in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4117-4136.
- Wadhwa, A., & Mahant, S. (2022). Humility in medical practice: a qualitative study of peer-nominated excellent clinicians. *BMC medical education*, 22(1), 88.
- 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.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
- 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.
- 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*.1043-7739. DOI 10.1108/LODJ-05-2023-0229
- Wang, Y., & Lau, D. C. (2022). How and why job crafting influences creative performance? A resource allocation explanation of the curvilinear moderated relations. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1561-1587.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
- Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2023). Effect of humble leadership on project success: the mediating role of team engagement and the moderating role of organizational culture. *Journal of Facilities Management*.1472-5967. DOI 10.1108/JFM-01-2023-0009
- Williams, G. L. (2018). Implicit Creative Personality, Risk-taking, and Creative Performance (*Master's thesis, East Carolina University*).
- Wu, Y., Li, R. Y. M., Akbar, S., Fu, Q., Samad, S., & Comite, U. (2022). The effectiveness of humble leadership to mitigate employee burnout in the healthcare sector: a structural equation model approach. *Sustainability*, 14(21), 14189.

- Xia, Z., Yu, H., & Yang, F. (2022). Benevolent leadership and team creative performance: creative self-efficacy and openness to experience. *Frontiers in Psychology*, 12, 745991.
- 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.
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.
- 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.
- Zhang, J., Gong, Z., & Zhang, S. (2015). Effects of the Supervisor Feedback Environment on Creative Performance: A Moderated Mediation Model. In Academy of Management Proceedings. (1). 13460. *Briarcliff Manor, Academy of Management Management*.
- Zhang, J., Gong, Z., Zhang, S., & Zhao, Y. (2017). Impact of the supervisor feedback environment on creative performance: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 8, 237148.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840.
- Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612.