

## النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى مرحلة التعليم الأساسى

إعداد

أ.م. د/ دينا أحمد حسن إسماعيل

أستاذ علم النفس التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة طنطا

### مستخلص البحث :

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى نموذج بنائى يوضح علاقات التأثير والتأثر بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى مرحلة التعليم الأساسى. وتكونت عينة البحث من (٢٩١) معلماً ومعلمة من معلمى مرحلة التعليم الأساسى، طبق عليها مقياس رأس المال النفسي من إعداد الباحثة، ومقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) لـ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) ترجمة الباحثة، والنسخة المختصرة من مقياس الإندماج فى العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003) ترجمة الباحثة، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثة. وباستخدام نموذج المعادلة البنائية بواسطة برنامج Liseral 8.8 أمكن التوصل إلى أفضل نموذج بنائى يطابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، وكشف النموذج عن:

- ❖ تأثير القيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) تأثير مباشر موجب دال إحصائياً على رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود).
- ❖ تأثير رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) تأثير مباشر موجب دال إحصائياً على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك).

- ❖ تأثير القيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك).
  - ❖ تأثير الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) تأثير مباشر موجب دال إحصائياً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة).
  - ❖ تأثير رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال الاندماج فى العمل (الحيوية، والتفانى، والانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة).
  - ❖ تأثير القيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة).
- الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة - رأس المال النفسى - الاندماج فى العمل - سلوك المواطنة التنظيمية.

## **Structural model of the relationship between Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior among Primary Education Teachers**

**By**

**Dr. Dina Ahmad Hassan Ismail**  
**Assistant Professor of Educational Psychology**  
**Faculty of Education - Tanta University**

### ***Abstract***

The current research aims at suggesting a causal structural model for interpreting the relationship between perceived authentic leadership, psychological capital, work engagement and organizational citizenship behavior among primary education teachers.

The research sample consists of (291) male and female teachers from primary education teachers. The research used the following tools: Psychological Capital Questionnaire, edited by the researcher, Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) developed by (Walumbwa et al., 2008) and translated into arabic by the researcher, Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) developed by (Schaufeli & Bakker, 2003) and translated into arabic by the researcher and Organizational Citizenship Behavior Questionnaire, edited by the researcher to measure the current research variables. The current research used Structural Equation Model (SEM) by Liseral 8.8 and concluded with a best structural model that matches the correlations between the research variables. The results were as follows:

- ❖ Perceived authentic leadership (self-awareness, relational transparency, balanced processing, internalized moral perspective) has direct positive significant statistical effect on psychological capital (self- efficacy, hope, optimism, resilience).
- ❖ Psychological capital (self- efficacy, hope, optimism, resilience) has direct positive significant statistical effect on work engagement (vigor, dedication, absorption).

- ❖ Perceived authentic leadership (self-awareness, relational transparency, balanced processing, internalized moral perspective) has direct and indirect positive significant statistical effect from psychological capital (self- efficacy, hope, optimism, resilience) on work engagement (vigor, dedication, absorption).
- ❖ Work engagement (vigor, dedication, absorption) has direct positive significant statistical effect on organizational citizenship behavior toward (student, colleagues, school).
- ❖ Psychological capital (self- efficacy, hope, optimism, resilience) has direct and indirect positive significant statistical effect from work engagement (vigor, dedication, absorption) on organizational citizenship behavior toward (student, colleagues, school).
- ❖ Perceived authentic leadership (self-awareness, relational transparency, balanced processing, internalized moral perspective) has indirect positive significant statistical effect from psychological capital (self- efficacy, hope, optimism, resilience) and work engagement (vigor, dedication, absorption) on organizational citizenship behavior toward (student, colleagues, school).

**Key Words: Authentic Leadership - Psychological Capital - Work Engagement - Organizational Citizenship Behavior.**

## مقدمة :

تواجه مهنة التعليم فى مجتمعنا الحالى العديد من التحديات والتي تنعكس بشكل سلبي على مشاركة المعلمين واندماجهم فى العمل. ولعل أبرز هذه التحديات ضعف الرواتب وتغيير المناهج الدراسية وأساليب ونظم تقييم الطلاب من حين لآخر، ونقص الموارد التعليمية وغياب الأمان النفسى والاجتماعى والاقتصادى لدى المعلمين، والتقدير المجتمعى المنخفض واستخدام المنصات التعليمية والتعليم عن بعد. وفى الوقت الحاضر، نجد أن المعلمين غير متحمسين لعملهم، كما يفتقرون إلى الدافع للمشاركة والاندماج فى العمل. وانطلاقاً من دور المعلم فى العملية التعليمية من خلال ما يعلمه من مهارات وما ينقله من معارف وخبرات، وما يغرسه من قيم واتجاهات، كان من الضرورى تركيز اهتمام البحوث على المعلمين باعتبارهم الموارد البشرية للنظام التعليمى وأحد أهم العوامل التى تؤثر على فعالية وكفاءة المنظومة التعليمية فى تحقيق أهدافها. وكذلك توجيه الانتباه نحو دراسة اندماج المعلمين فى العمل والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه، حيث ينعكس شعور المعلمين بالاندماج فى العمل على زيادة دافعيتهم للعمل بالتدريس وأدائهم لدورهم in-role وللدور الإضافى extra-role. وقد أكد على ذلك ما أشار إليه (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009) بأن هناك سببين رئيسيين لأهمية الاندماج فى العمل فى قطاع التعليم، السبب الأول يكمن فى أن الاندماج فى العمل معدى contagious، فعندما يظهر المعلمون حماساً أمام طلابهم أثناء التدريس فى الفصل الدراسى، سوف ينتقل هذا الحماس إلى الطلاب ويكونون أكثر حماساً ودافعية للتعلم أيضاً. وقد دعمت ذلك نتائج دراسة (Bakker, 2005) والتي أظهرت أن الطلاب الذين كان معلومهم أكثر اندماجاً فى العمل كانوا أكثر اندماجاً فى التعليم، علاوة على أن أداءهم كان أفضل. أما السبب الثانى يكمن فى أن معدل الغياب أقل بين المعلمين الأكثر اندماجاً فى العمل.

ويعرف الاندماج فى العمل Work Engagement بأنه "حالة ذهنية إيجابية مرضية fulfilling مرتبطة بالعمل، والتي تتسم بالحيوية vigor والنفانى dedication والانهماك absorption" (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002: 74).

ولقد حدد (Schaufeli & Bakker, 2004: 295) ثلاثة أبعاد مترابطة للاندماج في العمل هي: الحيوية والتفاني والانهماك. ويمتلك الأشخاص المندمجون في عملهم مميزات عديدة، فهم أكثر نشاطاً ومثابرةً وحماساً في العمل واصراراً على السعي نحو تحقيق الأهداف حتى في ظل المواقف الصعبة. علاوةً على أنهم مخلصون ومتفانون في عملهم وعلى استعداد لبذل المزيد من الجهد في عملهم للوصول إلى الأهداف الأكثر تحدياً والأداء بصورة أفضل مقارنةً بالأشخاص غير المندمجين. كما يُظهر الأشخاص الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الاندماج في العمل كفاءة في عملهم، بالإضافة إلى أنهم يتواصلون بسهولة مع الآخرين بل ويجلبون طاقة إيجابية إلى مكان العمل. فهم استباقيون proactive حيث يقترحون أفكاراً جديدة لتحسين الأداء، ولديهم قيم تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملون بها (Bakker & Leiter, 2010). كما أن الأشخاص المندمجين في عملهم يتحدثون بشكل إيجابي عن مؤسساتهم ولديهم رغبة قوية للبقاء فيها حتى في ظل وجود فرص عمل أفضل، علاوةً على أنهم يسعون نحو أداء دور إضافي سواء كان جهداً أو وقتاً (Schaufeli & Bakker, 2003). وهو ما نحتاج إليه في مؤسساتنا التعليمية اليوم في ظل التحديات التي يواجهها قطاع التعليم.

ومنذ ظهور علم النفس الإيجابي Positive Psychology، تم إعطاء المزيد من التركيز والاهتمام لأهمية القوى البشرية والأداء الأمثل والحالة النفسية الإيجابية لدى الأفراد وذلك بدلاً من التركيز السائد في علم النفس على نقاط الضعف والقصور (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). ونظراً للدور المحوري للمعلمين في العملية التعليمية باعتبارهم المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في الفصل الدراسي، لذا يجب الحفاظ على معلمين يتمتعون بالصحة العقلية والدافعية، متحمسين ونشطين، مفعمين بالطاقة والحيوية ومتفانين في عملهم، أو بعبارة أخرى من المهم للمؤسسات التعليمية الحفاظ على معلمين مندمجين في عملهم. ولكي يتم ذلك من الضروري أن يتمكن المعلمون من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموارد من أجل أداء أدوارهم بفعالية، أحد هذه الموارد التي يستخدمها المعلمون والتي قد تساعدهم على التعامل بصورة أفضل مع الجوانب المرهقة التي قد يواجهونها في عملهم هي الموارد الشخصية.

وتعتبر الموارد الشخصية بمثابة تقييمات ذاتية إيجابية والتي تشير إلى شعور الفرد بقدرته على السيطرة والتحكم في بيئته والتأثير عليها بنجاح. كما أن الموارد الشخصية فعالة في تحقيق أهداف العمل وتحفيز النمو والتطور الشخصي، بالإضافة إلى أنها تقلل من الأعباء الفسيولوجية والنفسية لمتطلبات العمل. فقد ثبت أن الأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من الموارد الشخصية يمكنهم التعامل مع عوامل الإجهاد في العمل (متطلبات العمل) بشكل أفضل، ويرجع ذلك إلى أنهم أكثر حماساً ودافعية وطموحاً، فهم يرون أنفسهم بشكل إيجابي بغض النظر عن المواقف، بالإضافة إلى أن لديهم رضا عن العمل ورضا عن الحياة بشكل عام (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). ومن أمثلة

الموارد الشخصية والتي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاندماج في العمل رأس المال النفسي. ويعد رأس المال النفسي (Psychological Capital (Psy Cap أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال علم النفس والتي ظهرت كأحد المفاهيم الرئيسية في أدبيات السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior (POB. ويعتبر (Luthans & Youssef, 2004) أول من أطلقاً مصطلح رأس المال النفسي وأشار إلى أنه شكل من أشكال رأس المال يمكن الاستفادة منه من قبل الموظفين والمنظمات، والذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مماثلة للميزة التي يوفرها رأس المال البشري والاجتماعي والاقتصادي، موضحين أن مكونات رأس المال النفسي تتوافق مع مكونات ومعايير السلوك التنظيمي الإيجابي.

ويعرف رأس المال النفسي بأنه "حالة نفسية إيجابية للفرد قابلة للتطور، والتي تتميز بـ: ١- امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية self-efficacy) لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة التي تتسم بالتحدي، ٢- القيام بإجراءات إيجابية (التفاؤل optimism) للنجاح في الوقت الحالي وأيضاً في المستقبل، ٣- المثابرة نحو تحقيق الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل hope) لتحقيق النجاح، ٤- القدرة على الارتداد والعودة مرة أخرى والنهوض بعد المحن أو الشدائد والتغلب عليها (الصمود resilience) لتحقيق النجاح (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007: 542).

ويتكون رأس المال النفسى من أربعة أبعاد، هى: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والصدوم. وتشكل هذه الموارد النفسية الأربعة بنية أساسية مركبة هى بنية رأس المال النفسى.

ولقد دعمت الدراسات التجريبية التى أجريت فى سياق المؤسسات التعليمية وجود ارتباط ايجابى بين رأس المال النفسى والاندماج فى العمل لدى المعلمين، حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لرأس المال النفسى كبنية كلية على الاندماج فى العمل كما فى دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal., 2016; Bruinhof, 2016; Jaggwe, 2014; Pompuang, Buresuwan, Sarnswang & Lupanachokdee, 2019; Price, 2016; .Tösten, Aarslantaş & Şahin, 2019; van der Schoor, 2015) كما أسفرت نتائج بعض الدراسات (Erbasi & Ozbek, 2016; Khaleghkhah, Babelan & Karimianpour, 2017; Ugwu & Amazue, 2014) عن امكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل لدى المعلمين من خلال أبعاد رأس المال النفسى، وإن اختلفت نتائج تلك الدراسات باختلاف أبعاد رأس المال النفسى. فبينما توصلت دراسة (Khaleghkhah et al., 2017) إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصدوم)، توصلت دراسة (Ugwu & Amazue, 2014) إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال بعدى الأمل والصدوم، فى حين توصلت دراسة (Erbasi & Ozbek, 2016) إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال أبعاد التفاؤل والأمل والصدوم.

وفى إطار قطاع التعليم، يتعرض المعلمون للعديد من مصادر الضغوط والتحديات التى تعيق قدرتهم على العمل على النحو الأمثل. كما أن عدم وجود هياكل إدارية مناسبة يمكن أن يزيد من أعبائهم، لذا فإن نمط القيادة السائد فى المنظمة أمر حتمى لتحقيق النتائج التنظيمية المرجوة. وأحد هذه الأنماط القيادية والتى حظيت باهتمام متزايد فى أدبيات السلوك التنظيمى الإيجابى هو نمط القيادة الأصيلة Authentic Leadership. وتعتبر نظرية القيادة الأصيلة من النظريات الحديثة التى تم تطويرها فى الآونة الأخيرة والتي لم تحظ بالقدر الكافى من الاهتمام والدراسة من قبل الباحثين فى سياق المؤسسات



التعليمية. ويبنى إطار نظرية القيادة الأصيلة على مفهوم الأصالة Authenticity والذي يرجع تاريخه إلى الفلسفة اليونانية القديمة والذي ينعكس من خلال القول اليونانى المأثور "اعرف نفسك" "Know thyself" (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). ووفقاً لـ (11: 2002, Seligman) تعرف الأصالة فى علم النفس الايجابى بأنها "امتلاك المرء خبرات شخصية (الأفكار أو الانفعالات أو المعتقدات)، والتصرف بما يتوافق مع الذات الحقيقية ووفقاً للقيم والمعتقدات التى يؤمن بها، أى التصرف والتعبير عما تفكر فيه حقاً وبصدق". مما يعنى أن القائد الأصيل هو الذى يعرف من هو ويكون صادقاً مع ذاته ويتصرف بما يتوافق مع ذاته الحقيقية ومشاعره. وبناءً على ذلك، عرف (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008: 94) القيادة الأصيلة بأنها "نمط لسلوك القائد يُستمد من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقى الإيجابى ويعززهما، وذلك لتعزيز وعى أكبر بالذات، ومنظور أخلاقى داخلى، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية فى العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم، مما ينعكس على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

ويعد هذا التعريف من التعريفات الأكثر شيوعاً وانتشاراً فى الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الأصيلة، ووفقاً لهذا التعريف فإن القائد الأصيل هو الذى يتصرف بشكل أخلاقى وموضوعى وفقاً للقيم التى يؤمن بها رغم الضغوط التى تؤثر عليه، ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عالٍ من الوعى الذاتى والاتزان والشفافية فى العلاقات، علاوة على أنه يتصف بالصدق والنزاهة. وتعتبر القيادة الأصيلة نمط من أنماط القيادة التى تؤكد على بناء العلاقات على أسس صادقة وأخلاقية وتسهم فى خلق مناخ عمل إيجابى من خلال التزام القائد بالقيم والمبادئ والمعايير فى تعامله مع الآخرين، وتحقيق الشفافية فى العلاقات عن طريق مشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علنى مع الآخرين ودعم الثقة المتبادلة وتقبل آراء المرؤوسين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم . ولقد حدد (Walumbwa et al., 2008) أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة تتمثل فى: الوعى الذاتى والشفافية فى العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقى الداخلى، والتي اتفق عليها معظم الباحثين فى هذا المجال، وتعد الأبعاد الأكثر شمولاً وانتشاراً فى العديد من الأدبيات التى تناولت القيادة الأصيلة.

وقد كشفت نتائج الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من رأس المال النفسى والاندماج فى العمل لدى المعلمين فى المؤسسات التعليمية المختلفة عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على رأس المال النفسى والاندماج فى العمل لدى المعلمين، وذلك كما فى دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal, 2016; Akbar, Abdullah & Dwiro santi, 2017; Feng, 2016; Khan, Muhammad, Afridi & Sarwar, 2017; Maundu, Namusonge & Simiyu, 2018; Muafi, 2019; Price, 2016; Roncesvalles & Sevilla, 2015)، كما أسفرت نتائج بعض تلك الدراسات كما فى دراسة (Price, 2016) عن دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والاندماج فى العمل، فى حين توصلت دراسات أخرى كما فى دراسة (Seco & Lopes, 2013) إلى وجود تأثير غير دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج فى العمل لدى المعلمين. مما يبين أن هناك تبايناً واختلافاً فى طبيعة هذه العلاقة، فضلاً عن ندرة الدراسات العربية التى تناولت تلك العلاقة، مما دعا إلى دراسة ذلك.

وفى السنوات الأخيرة، زاد اهتمام العلماء والباحثين بالسلوكيات التقديرية للموظفين. فعلى مدى العقدين الماضيين، كان سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior بناءً رئيسياً فى مجال علم النفس والإدارة. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عملاً غير رسمى، فهو سلوك تطوعى اختياري يخرج عن نطاق مهام الوظيفة الرسمية، كما أنه يرجع إلى رغبة الفرد فى القيام به أو الامتناع عنه، علاوة على أنه لا يرتبط بشكل مباشر وعلنى بنظام المكافآت الرسمى ولكنه ينعكس بشكل ايجابي على كفاءة وفعالية المنظمة. وعلى الرغم من أن أداء المعلمين للمهام الوظيفية الرسمية أمر هام وضرورى، إلا أنه ليس كافياً لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسات التعليمية وذلك فى ظل التغيرات الجديدة التى طرأت على المنظومة التعليمية. لذا كان لابد للمؤسسات التعليمية التوجه نحو زيادة أعداد المعلمين الذين لديهم استعداد لبذل جهود إضافية بأداء سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفى الرسمى المحدد لهم. ويعرف (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650) سلوكيات المواطنة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية بأنها "السلوكيات التى تتجاوز متطلبات الدور الوظيفى الرسمى، وهى سلوكيات موجهة نحو الفرد والفريق والمنظمة كوحدة، وذلك من أجل تعزيز الأهداف التنظيمية".

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد. فقد طور (Somech & Drach-Zahavy, 2000) بنية ثلاثية الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، والتي تضمنت: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، مثل المساعدة التطوعية للطلاب فى المواد الدراسية خارج ساعات العمل أو البقاء فى الفصل أثناء فترات الراحة للاستماع إلى مشاكل الطلاب، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الفريق، مثل توجيه المعلمين الجدد أو مساعدة المعلمين الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كوحدة، مثل تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين المدرسة.

وفى إطار العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، لم تتفق الدراسات على طبيعة تلك العلاقة. فبينما توصلت دراسات (Adil, Kamal & Shujja, 2019; Akbar, 2018; Akbar et al., 2017; Boateng, Kyeremeh, Amoako & David, 2018; Khan, Yasir, Yusof, Bhatti & Umar, 2017; Munir et al., 2019; Nikpay, Siadat, Hoveida & Nilfrooshan, 2014; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، توصلت دراسة (Quraishi & Aziz, 2018) إلى أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً غير دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. كذلك لم تكن العلاقة واضحة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاندماج فى العمل لدى المعلمين، فعلى الرغم من أن بعض الدراسات (Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hu, Hung & Ching, 2017; Ndwibere, 2018) توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للاندماج فى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، توصلت دراسات أخرى إلى أن الاندماج فى العمل كان منبئاً غير دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية كما فى دراسة (Adil, 2015; Lepelaar, 2016)، فى حين أظهرت نتائج دراسات (Jaggwe, 2014; Noosomton & Wichian, 2015; Petchprayoon & Chunin, 2018) أن سلوك المواطنة التنظيمية كان منبئاً دال إحصائياً بالاندماج فى العمل. كما كشفت نتائج دراسات (Aftab, Rashid & Shah, 2018; Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hakkak, Zarnegarian, Heydari, Ebrahimi, 2015; Iqbal, Shahzad, Rattani & Mustafa, 2017; Islam, 2014; Lather & Kaur,

2015; Makvandi, Naderi, Makvandi, Pasha & Ehteshamzadeh, 2018; Wayenburg, 2018) والتي اهتمت بفحص العلاقة بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين عن التأثير الإيجابى لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية، فالمعلمون الذين لديهم رأس مال نفسى مرتفع، كانوا أكثر احتمالاً لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية فى العمل. فى حين توصلت دراسات أخرى كما فى دراسة (Adil, 2015) إلى وجود تأثير غير دال إحصائياً لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. بينما أظهرت نتائج دراسة (Shahidi, Shamsnia & Baezat, 2015) أن سلوك المواطنة التنظيمية كان منبئاً دال إحصائياً بالكفاءة الذاتية أحد أبعاد رأس المال النفسى. مما يبين أن هناك تبايناً واختلافاً فى طبيعة هذه العلاقة، فضلاً عن ندرة الدراسات العربية التى تناولت تلك العلاقة، مما دعا إلى دراسة ذلك.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات التجريبية التى أجريت فى سياق المؤسسات التعليمية المختلفة كشفت نتائجها عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط سواء بين الموارد الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية كما فى دراسة (Choochom, 2016)، أو بين نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية كما فى دراسة (Akbar et al., 2017)، إلا أن هناك ندرة فى الأبحاث التى تناولت دراسة تأثير الاندماج فى العمل على البنية ثلاثية الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، والتى تتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة، مما دعا إلى دراسة ذلك.

ويتضح من خلال العرض السابق عدم وجود دراسات فى البيئة العربية (فى حدود علم الباحثة) تناولت متغيرات البحث الحالى مجتمعة (القيادة الأصيلة، رأس المال النفسى، الاندماج فى العمل، سلوك المواطنة التنظيمية) على الرغم من أن الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن هناك تبايناً واختلافاً فى طبيعة هذه العلاقات فضلاً عن ندرة الدراسات السابقة التى تناولت تلك المتغيرات معاً فى علاقتها ببعضها البعض من حيث التأثير والتأثر فى قطاع التعليم، علاوة على ندرة الدراسات العربية التى أجريت فى مجال القيادة الأصيلة والاندماج فى العمل، لذا يسعى البحث الحالى إلى اختبار النموذج

البنائى المقترح للعلاقة بين هذه المتغيرات فى سياق المؤسسات التعليمية بحثاً عن مسارات العلاقات السببية فيما بينها. علاوة على ذلك، تظهر أهمية النموذج المقترح فى البحث الحالى فى أنه يمثل المحاولة الأولى لدمج بعض من أهم البنيات فى مجال السلوك التنظيمى الايجابى (POB) فى شبكة نظرية متماسكة. ونظراً لأن مجال السلوك التنظيمى الايجابى مجال حديث نسبياً، فإن الدراسات فى البيئة العربية حول بنياته الأساسية مثل القيادة الأصيلة ورأس المال لفسى والاندماج فى العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ليست متوفرة رغم أن الدراسات التى تناولت هذه البنيات كثيرة فى البيئات والمنظمات المختلفة بخلاف المؤسسات التعليمية فى البيئة العربية.

### مشكلة البحث:

فى ضوء العرض السابق تتحدد مشكلة البحث الحالى فى السؤال الآتى:

هل يمكن التوصل إلى نموذج بنائى يوضح علاقات التأثير والتأثر بين القيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى)، ورأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود)، والاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك)، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

١- هل يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) على رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود)؟

٢- هل يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك)؟

٣- هل يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك)؟

٤- هل يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للاندماج في العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)؟

٥- هل يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج في العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) دال إحصائياً لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)؟

٦- هل يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج في العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) دال إحصائياً لقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)؟

#### أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى ما يلى :

- ١) الكشف عن أثر القيادة الأصيلة المدركة على كل من رأس المال النفسى، والاندماج فى العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث.
- ٢) اختبار النموذج البنائى المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث (القيادة الأصيلة المدركة، رأس المال النفسى، الاندماج فى العمل، سلوك المواطنة التنظيمية) للكشف عن مسارات العلاقات السببية فيما بينها.

#### أهمية البحث :

يستمد البحث الحالى أهميته من:

#### الأهمية النظرية:

- فتح المجال أمام الباحثين لتناول مفهوم القيادة الأصيلة فى مجال علم النفس بالمزيد من البحث والدراسة، والذي يعد من المفاهيم التى لم يتم تناولها بالقدر الكافى على الرغم من أهميته والتى تستحق قدراً كبيراً من الدراسة والاهتمام.

- إثراء التراث الأدبى المتعلق بمتغيرات الدراسة (الإندماج فى العمل، القيادة الأصيلة) بتقديم تاصيل نظرى لنظرية القيادة الأصيلة ونموذج (موارد - متطلبات العمل) ونظرية التبادل الإجتماعى ونظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة ونظرية الحفاظ على الموارد يساعد على فهم متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها.
- المساهمة فى فهم طبيعة العلاقة بين الاندماج فى العمل والعوامل المؤثرة فيه (القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسى) والنتائج المترتبة عليه (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث توجد ندرة فى الدراسات التى اهتمت بدراسة تلك المتغيرات معاً فى علاقتها ببعضها البعض من حيث التأثير والتأثر، فلا توجد دراسة فى البيئة العربية — فى حدود علم الباحثة — اهتمت بدراسة سوابق ونتائج الاندماج فى العمل لدى المعلمين.
- التركيز على فئة مهمة من فئات المجتمع وهم المعلمون باعتبارهم الموارد البشرية للنظام التعليمى وأحد أهم العوامل التى تؤثر على فعالية وكفاءة المنظومة التعليمية فى تحقيق أهدافها.
- توجيه انتباه الباحثين نحو دراسة سلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، لما له من أثار مهمة على الأداء التنظيمى الفعال. بالإضافة إلى أن دراسة وفهم السوابق المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية سيوفر نظرة أفضل لكيفية تأثير هذا المفهوم على الأداء.

#### الأهمية التطبيقية:

- إعداد أداتين إحداهما لقياس رأس المال النفسى، والأخرى لقياس سلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية بحيث يتوافر فيهما أهم الشروط السيكومترية للمقياس الجيد، بالإضافة إلى تعريب أداتين إحداهما لقياس القيادة الأصيلة وهى (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، والأخرى لقياس الإندماج فى العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) — (Schaufeli & Bakker, 2003) وحساب الكفاءة السيكومترية لهما، وهو ما يمكن استخدامهما والاستعانة بهما فى البحوث والدراسات المستقبلية المرتبطة بالبحث الحالى.

- توجيه أنظار التربويين والقائمين على العملية التعليمية لأهمية بناء برامج لتنمية رأس المال النفسى لدى المعلمين وذلك لما له من أثر على مشاركتهم واندماجهم فى العمل، مما يؤدى فى النهاية إلى الارتفاع بالمستوى التعليمى للطلاب والذى يمثل الهدف الرئيسى للعملية التعليمية.
- إثارة اهتمام المسؤولين فى وزارة التربية والتعليم والقائمين على العملية التعليمية من معلمين ومدبرين بضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة الأصيلة، ودمج مفاهيمها ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين، لما لها من دور بارز فى التأثير على نتائج العمل وسلوكيات واتجاهات المرؤوسين نحو العمل مثل الاندماج فى العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### مصطلحات البحث:

#### • القيادة الأصيلة (Authentic Leadership (AL):

تعرف القيادة الأصيلة بأنها "تمط لسلوك القائد يُستمد من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقى الإيجابى ويعززهما، وذلك لتعزيز وعى أكبر بالذات، ومنظور أخلاقى داخلى، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية فى العلاقات بين القادة ومرؤوسيه، مما يعكس على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية " (Walumbwa et al., 2008: 94). وتعرفها الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التى يحصل عليها المعلم فى أبعاد مقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008)، والتى تتمثل فى:

- ١- الوعى الذاتى **Self-awareness**: ويشير إلى فهم الفرد لنقاط القوة والضعف لديه والطبيعة متعددة الوجوه لذاته، وكيف يراه الآخرون وكيف يؤثر هو على الآخرين.
- ٢- الشفافية فى العلاقات **Relational transparency**: ويشير إلى العملية التى يتم من خلالها تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، وذلك من خلال تقديم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، والمشاركة المعلنة للآراء والمعلومات، وإظهار أفكاره وانفعالاته الحقيقية، بينما يحاول فى الوقت نفسه التحكم فى عرض الانفعالات السلبية غير اللائقة.



٣- المعالجة المتوازنة **Balanced processing**: ويشير إلى تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، والأخذ في الاعتبار جميع المعلومات المتاحة قبل اتخاذ قرار، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، والانفتاح على الآراء التي تتحدى قناعاته الراسخة.

٤- المنظور الأخلاقي الداخلي **Internalized moral perspective**: ويشير إلى الدرجة التي يسترشد بها القائد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية لديه والتي تؤدي إلى سلوكيات وقرارات تتفق مع هذه القيم الداخلية وفصل نفسه عن أي ضغوط خارجية، كما يشير إلى الدرجة التي تتفق فيها نوايا القائد مع أفعاله وتصرفاته. (Walumbwa et al., 2008: 95-96)

#### • رأس المال النفسي (**Psychological Capital (Psy Cap)**):

ويعرف رأس المال النفسي بأنه "حالة نفسية إيجابية للفرد قابلة للتطور، والتي تتميز بـ: (١) امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية *self-efficacy*) لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة التي تتسم بالتحدي، (٢) القيام بإعزاءات إيجابية (التفاؤل *optimism*) للنجاح في الوقت الحالي وأيضاً في المستقبل، (٣) المثابرة نحو تحقيق الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل *hope*) لتحقيق النجاح، (٤) القدرة على الارتداد والعودة مرة أخرى والنهوض بعد المحن أو الشدائد والتغلب عليها (الصمود *resilience*) لتحقيق النجاح (Luthans et al., 2007: 542). وتعرفه الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم في أبعاد مقياس رأس المال النفسي المعد في البحث الحالي، والذي يقيس أربعة أبعاد هي:

١- الكفاءة الذاتية: وتشير إلى معتقدات المعلم عن قدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح لتحقيق أهداف العمل التي يسعى إليها.

٢- الأمل: ويشير إلى السعي نحو تحقيق الأهداف والإصرار على تجاوز الصعوبات، واتباع طرق ومسارات عديدة لإنجاز هذه الأهداف أو تغيير المسار عند الضرورة لتحقيق النجاح.

- ٣- **التفاؤل:** ويشير إلى النظرة الإيجابية نحو المستقبل والإقبال على الحياة، وتوقع حدوث الأفضل والإيمان بالنجاح في الحياة وتحقيق الأهداف.
- ٤- **الصمود:** ويشير إلى القدرة على مواجهة الصعوبات والضغوط في العمل والتعامل معها بإيجابية.

#### • الاندماج في العمل **Work Engagement**:

ويعرف الاندماج في العمل بأنه "حالة ذهنية إيجابية مُرضية fulfilling مرتبطة بالعمل، والتي تتسم بالحيوية vigor والتفاني dedication والانهماك absorption" (Schaufeli et al., 2002: 74). وتعرفه الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم في أبعاد مقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003) ترجمة الباحثة، والتي تتمثل في:

١- **الحيوية:** ويشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والنشاط والمرونة العقلية أثناء أداء الفرد لعمله.

٢- **التفاني:** ويشير إلى مشاركة المرء بقوة في عمله وشعوره بقيمة وأهمية ما يقوم به من عمل، بالإضافة إلى شعوره بالفخر والحماس تجاه عمله والتحدى عند ممارسة هذا العمل.

٣- **الانهماك:** ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والاستغراق فيه بسعادة بالغة إلى الدرجة التي لا يشعر فيها الفرد بمرور الوقت، ويجد صعوبة في فصل أو تحرير نفسه عن العمل.

(Schaufeli & Bakker, 2004: 295)

#### • سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**:

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بأنه "السلوك الذي يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي، وهو سلوك موجه نحو الفرد والفريق والمنظمة كوحدة، وذلك من أجل تعزيز الأهداف التنظيمية" (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650). وتعرفه الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم في أبعاد مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المعد في البحث الحالي، والذي يقاس أربعة أبعاد هي:

- ١- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب: ويشير إلى السلوكيات التي يقوم بها المعلمون والتي تهدف بشكل مباشر ومتعمد إلى تحسين جودة التدريس، ومساعدة الطلاب على تحقيق انجازاتهم.
- ٢- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء: ويشير إلى السلوكيات التي يقوم بها المعلمون والتي تهدف عن قصد إلى مساعدة معلم آخر.
- ٣- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة: والذي يتضمن أشكالاً أكثر موضوعية ودقة من السلوكيات التي لا تقدم مساعدة فورية لشخص معين، ولكنها موجهة نحو مصلحة المدرسة كوحدة واحدة.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: الإندماج في العمل Work Engagement

قدم Kahn مصطلح الإندماج Engagement لأول مرة عام (١٩٩٠)، وعرفه بأنه "تسخير أعضاء المنظمة ذواتهم لأداء أدوارهم في العمل، فمن خلال الإندماج يوظف الفرد نفسه ويعبر عنها جسدياً ومعرفياً وانفعالياً أثناء أداء دوره" (Kahn, 1990: 694). ومع مطلع القرن الحادي والعشرين وظهر علم النفس الإيجابي، زاد الاهتمام بمفهوم الإندماج في العمل نتيجة للتركيز على أهمية القوى البشرية والأداء الأمثل والحالة النفسية الايجابية للعاملين والمشاركة في بيئة العمل وذلك بدلاً من التركيز السائد في علم النفس على نقاط الضعف والقصور (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

وبناءً على التعريف الذي قدمه (Kahn, 1990) للإندماج، قام عدد من الباحثين بتوسيع نطاق هذا المفهوم، حيث درس (Maslach & Leiter, 1997) الإندماج في العمل على أنه نقيض للاحتراق Burnout، وفي ضوء ذلك حددا ثلاثة أبعاد للإندماج (الطاقة Energy، والمشاركة Involvement، والكفاءة Efficacy) كنقيض مباشر لأبعاد الاحتراق (الإنهاك Exhaustion، والسخرية Cynicism، ونقص الانجاز Lack of accomplishment)، كما قاما بوضع أداة لقياس الإندماج والاحتراق معاً على أساس أنهما مفهومان على متصل ثنائي القطب وهي قائمة ماسلاش للاحتراق Maslach Burnout Inventory (MBI) وذكر (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) أن الموظفين الأكثر اندماجاً في العمل

يتصفون بانخفاض الاحتراق، في حين أن الموظفين الذين يعانون من الاحتراق يتصفون بانخفاض الاندماج في العمل. إلا أن (Schaufeli & Bakker, 2001) برهنوا على أن الاحتراق والاندماج مفهومان منفصلان، ويجب أن يتم تقييمهما بصورة منفصلة. وأشاروا إلى أن الموظفين الذين لديهم مستوى الاحتراق منخفض ليس بالضرورة أن يكون مستوى الاندماج في العمل مرتفعاً، كما أن الموظفين الذين لديهم مستوى الاندماج في العمل مرتفع ليس بالضرورة أن يكون مستوى الاحتراق لديهم منخفضاً. وبناءً على ذلك، قام (Schaufeli et al., 2002: 74) بوضع تعريف للاندماج في العمل على أنه "حالة ذهنية إيجابية مُرضية *fulfilling* مرتبطة بالعمل، والتي تتسم بالحيوية والتفاني والانهماك". وحدد (Schaufeli & Bakker, 2004: 295) ثلاثة أبعاد مترابطة للاندماج في العمل هي: الحيوية والتفاني والانهماك. ووفقاً لـ (Bakker, 2011: 265) يُعد هذا المفهوم هو المفهوم الأكثر انتشاراً وشيوعاً بين الباحثين.

#### أبعاد الاندماج في العمل:

١. **الحيوية *Vigor***: ويشير بعد الحيوية إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والنشاط والمرونة العقلية أثناء أداء الفرد لعمله (Schaufeli & Bakker, 2004: 295)، بالإضافة إلى أنه يعبر عن رغبة الفرد في استثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة والرغبة في أفضل أداء (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002).

٢. **التفاني *Dedication***: بينما يشير بعد التفاني إلى مشاركة المرء بقوة في عمله وشعوره بقيمة وأهمية ما يقوم به من عمل، بالإضافة إلى شعوره بالفخر والحماس تجاه عمله والتحدى عند ممارسة هذا العمل (Schaufeli & Bakker, 2004: 295). ووفقاً لـ (Schaufeli & Bakker, 2003: 5) يعبر التفاني عن تطابق المرء بقوة مع عمله لأنه يجده ذا مغذى وملهماً بالنسبة له.

٣. **الانهماك *Absorption***: ووفقاً لـ (Schaufeli & Bakker, 2004: 295) يشير بعد الانهماك إلى التركيز الكامل في العمل والاستغراق فيه بسعادة بالغة إلى الدرجة التي لا يشعر فيها الفرد بمرور الوقت ويجد صعوبة في فصل أو تحر نفسه عن العمل.

ويملك الأشخاص المندمجون في عملهم مميزات عديدة، فهم أكثر نشاطاً ومثابرةً وحماساً في العمل واصراراً على السعي نحو تحقيق الأهداف حتى في ظل المواقف الصعبة. علاوةً على أنهم مخلصون ومتفانون في عملهم وعلى استعداد لبذل المزيد من الجهد في عملهم للوصول إلى الأهداف الأكثر تحدياً والأداء بصورة أفضل مقارنةً بالأشخاص غير المندمجين. كما يُظهر الأشخاص الذي يتمتعون بمستويات مرتفعة من الاندماج في العمل كفاءة في عملهم، بالإضافة إلى أنهم يتواصلون بسهولة مع الآخرين بل ويجلبون طاقة إيجابية إلى مكان العمل. علاوة على أنهم ملتزمون ويلعبون دوراً حاسماً في نجاح المؤسسة، فهم استباقيون حيث يقترحون أفكاراً جديدة لتحسين الأداء، ولديهم قيم تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملون بها (Bakker & Leiter, 2010). وقد أشارت دراسة (Schaufeli & Bakker, 2003) إلى أن الأشخاص المندمجين في عملهم يتحدثون بشكل إيجابي عن مؤسساتهم ولديهم رغبة قوية للبقاء فيها حتى في ظل وجود فرص عمل أخرى أفضل، علاوة على أنهم يسعون نحو أداء دور إضافي سواء كان جهداً أو وقتاً.

كما يلتزم الأشخاص المندمجون في عملهم بأداء مهامهم وبما هو مطلوب منهم، علاوة على أن بإمكانهم إنتاج مواردهم الشخصية ونقل اندماجهم في العمل إلى الآخرين، كما يتصفون بالتفاؤل والذي ينعكس بدوره على حياتهم خارج العمل، بل أنهم ينظرون إلى إرهابهم وتعبهم كتجربة سارة لأنها ارتبطت بإنجازاتهم الإيجابية. علاوة على ذلك يشعرون بالطاقة والحماس بالإضافة إلى أن روحهم المعنوية مرتفعة حتى في الحالات التي تبعث على الاحباط حيث يرون أن بإمكانهم إدارة أعباء عملهم. ويرجع ذلك إلى أنهم يعيشون خبرات انفعالية إيجابية مثل السعادة والفرح والحماس ناتجة عن اندماجهم في عملهم (Schaufeli & Salanova, 2007). ووفقاً لـ (Cropanzano & Wright, 2001) فإن مثل هذه الانفعالات الإيجابية تجعل الأشخاص أكثر انفتاحاً وحماساً لمساعدة الآخرين وأكثر ثقة بأنفسهم. ويرجع ذلك وفقاً لنظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة broaden - and - build theory (Fredrickson, 2001) إلى أن المشاعر الإيجابية مثل السعادة والبهجة والمتعة توسع وعي الشخص وتشجع الأعمال والأفكار

المبتكرة والمتنوعة، وبمرور الوقت فإن هذا المخزون السلوكي يبني المهارات والموارد، مما يؤثر بدوره على اندماجهم وأدائهم في العمل. وبوجه عام، فإن الأشخاص المندمجين في العمل لديهم مستويات مرتفعة من الطاقة والمثابرة والتحمل والمرونة العقلية أثناء العمل، وهم مستعدون لبذل الجهد في العمل الذي يقومون به حتى في ظل وجود صعوبات أو تحديات، فهم أشخاص لديهم شعور بالحماس والأهمية والتحدى تجاه عملهم، حيث يظهرون درجات مرتفعة من التركيز والاستمتاع بالعمل مما يدفعهم إلى عدم الشعور بالوقت وصعوبة فصل أو تحرير أنفسهم عنه.

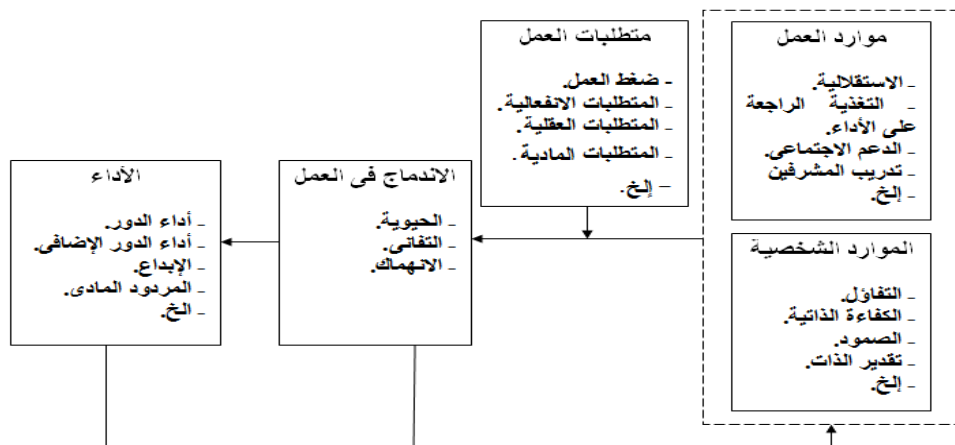
المدخل النظرية المفسرة للسوابق والنتائج المختلفة للاندماج في العمل:

أولاً: نموذج (موارد - متطلبات العمل):

### Job Demands – Resources (JD - R) model :

يعد نموذج (موارد - متطلبات العمل) اطاراً متكاملًا لتوضيح العلاقات بين السوابق

والنتائج المترتبة على الاندماج في العمل، والتي يمكن توضيحها من خلال شكل (١):



شكل (١) نموذج (موارد - متطلبات العمل)

(Bakker & Demerouti, 2008: 218)

ويفترض النموذج أن الموارد الشخصية Personal resources و موارد العمل Job resources هي منبئات بالاندماج في العمل، والذي بدوره سيكون له تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية مثل أداء الدور in-role performance وأداء الدور الإضافي extra-role performance والعاقد المادي للمنظمة والابداع (Bakker & Demerouti, 2008).

وتشير موارد العمل إلى الجوانب المادية أو الاجتماعية أو النفسية أو التنظيمية للعمل، والتي: (١) تقلل من متطلبات العمل والأعباء الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها، (٢) وتُمكن من تحقيق أهداف العمل، (٣) وتُحفز النمو والتطور الشخصي (Bakker & Demerouti, 2007: 312). ومن أمثلة موارد العمل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاندماج في العمل: الاستقلالية والتغذية الراجعة على الأداء وتنوع المهارات وفرص التعلم والتطور المهني والدعم الاجتماعي (Lehtimäki, 2016: 19).

وتؤثر موارد العمل على الحالة النفسية للفرد، مما يؤثر لاحقاً على مستوى اندماجه في العمل، حيث تعمل موارد العمل كعامل معزز للصحة والذي يحافظ على صحة الفرد حتى بعد أن يتعرض إلى درجات مرتفعة من عبء العمل، كما تعمل كمصد *buffer* حيث تقلل من التأثيرات السلبية لمتطلبات العمل، وعندما تكون موارد العمل قليلة أو نادرة فلا يتأثر الموظفون فحسب، بل تتأثر أيضاً المؤسسة بأكملها، ونتيجة لذلك فإن الاندماج في العمل بالكاد يكون موجوداً في مثل هذه الظروف (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

أما الموارد الشخصية فتعتبر بمثابة تقييمات ذاتية إيجابية والتي تشير إلى شعور الفرد بقدرته على السيطرة والتحكم في بيئته والتأثير عليها بنجاح. وعلى غرار موارد العمل تعتبر الموارد الشخصية فعالة في تحقيق أهداف العمل وتحفيز النمو والتطور الشخصي، بالإضافة إلى أنها تقلل من الأعباء الفسيولوجية والنفسية لمتطلبات العمل. ومن أمثلة الموارد الشخصية والتي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاندماج في العمل، الكفاءة الذاتية والتفاؤل (Bakker & Demerouti, 2008: 213). وقد ثبت أن الأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من الموارد الشخصية يمكنهم التعامل مع عوامل الاجتهاد في العمل (متطلبات العمل) بشكل أفضل، ويرجع ذلك إلى أنهم أكثر حماساً ودافعية وطموحاً، فهم يرون أنفسهم بشكل إيجابي بغض النظر عن المواقف، بالإضافة إلى أن لديهم رضا عن العمل ورضا عن الحياة بشكل عام (Xanthopoulou et al., 2007).

ويفترض أن الأشخاص الذين لديهم الكثير من الموارد سواء موارد شخصية أو موارد عمل هم أكثر قدرة على الحفاظ على مواردهم وإنتاج المزيد من الموارد والاحتفاظ بها وتعزيزها وحمايتها مما يسمح لهم بالحصول على مستوى أعلى من

الرفاهة والاندماج في العمل، في حين أنه عندما تكون هناك خسارة محتملة أو فعلية للموارد أو عندما يفشل الفرد في الحصول على الموارد بعد أن بذل جهداً في محاولة الحصول عليها فسيحدث الاجهاد. كما أن الأشخاص الذين لديهم العديد من الموارد هم أقل عرضة للخطر وأكثر عرضة لكسب المزيد من الموارد مما يؤدي إلى مكاسب إيجابية (Hobfoll, 2001). لذا على المنظمات أن تقدم وتدعم أكبر عدد ممكن من الموارد بقدر الإمكان. فعندما يتمتع الموظفون ببيئة غنية بالموارد فإنهم يحشدون المزيد من الموارد الإضافية بشكل أفضل.

ووفقاً لنموذج (موارد - متطلبات العمل) فإن بيئة العمل تتضمن أيضاً متطلبات العمل إلى جانب موارد العمل والموارد الشخصية، والتي تشير إلى تلك الجوانب المادية أو الاجتماعية أو التنظيمية للعمل والتي تتطلب جهداً بدنياً و/ أو عقلياً مستداماً، ولذلك فهي ترتبط ببعض الأعباء الفسيولوجية و/ أو النفسية (Demerouti et al., 2001: 501). ومن أمثلة متطلبات العمل عبء العمل الكمي والكيفي، ومتطلبات العمل العقلية والانفعالية وضيق الوقت والضغط الشديد في العمل وصراع الدور. كل هذه المتطلبات يكون لها تأثير سلبي على العمل والذي بدوره يؤدي إلى الإجهاد وضعف الصحة health impairment (Bakker & Demerouti, 2007: 312)، ومع ذلك قد لا تكون متطلبات العمل سلبية دائماً ولكنها تتحول إلى عائق عندما يتطلب تلبية تلك المتطلبات بذل جهد أكبر ومستدام من الشخص (Bakker & Demerouti, 2014).

ويفترض نموذج (موارد - متطلبات العمل) أن موارد العمل ومتطلبات العمل تثير عمليتين نفسييتين تسهمان في تطوير إما الاجهاد الوظيفي Job strain أو الدافعية، وهاتان العمليتان هما عملية ضعف الصحة health impairment process والعملية التحفيزية motivational process (Bakker & Demerouti, 2007). بالنسبة للعملية التحفيزية، يفترض النموذج أن الموارد الشخصية وموارد العمل لهما إمكانات تحفيزية motivational potential داخلية وخارجية، فهي تعمل كدوافع داخلية على تعزيز النمو الشخصي للأفراد وتعلمهم وتطورهم ومعرفتهم، على سبيل المثال عندما يتلقى الموظفون تعليقات مناسبة وبناءة فإنهم يتعلمون وينمون كما أنهم يصبحون أكثر استقلالية عندما يتم دعمهم اجتماعياً من قبل الزملاء أو الرؤساء، علاوة على أنها تدعم استعداد



الفرد للالتزام بجهوده ومهاراته المتاحة. بينما تسهم كدوافع خارجية فى تحقيق أهداف العمل، فيمكن لبيئة العمل المواتية أن تعزز اندماج الموظفين فى العمل مما قد يجعلهم أكثر إنتاجية ويحسن أداءهم (Bakker & Demerouti, 2008: 211; Schaufeli & Bakker, 2004). وفى كلتى الحالتين سواء كانت موارد العمل محفز (دافع) داخلى أو خارجى فإن النتيجة ايجابية بالنسبة للموظف. ووفقاً لنموذج (موارد - متطلبات العمل) تساهم هذه العملية التحفيزية motivational process فى الاندماج فى العمل من خلال تحفيز طاقة الأفراد وجعلهم أكثر نشاطاً ومثابرة وإصراراً وبالتالي أكثر اندماجاً فى العمل (Bakker & Demerouti, 2007).

أما بالنسبة لعملية ضعف الصحة health impairment process يفترض النموذج أن ارتفاع متطلبات العمل قد يسبب استنفاد الموارد العقلية والبدنية للفرد، وبالتالي تقل الطاقة والحماس لديه، وعلى المدى الطويل قد يؤدي هذا إلى مشاكل صحية خطيرة أو احتراق (Demerouti et al., 2001). ووفقاً لـ (Halbesleben & Buckley, 2004) يمكن أن تؤدي متطلبات العمل إلى مشاكل خطيرة مثل صعوبة النوم والارهاق وضعف الصحة بشكل عام. وتحدث هذه الأعراض بسبب الضغوط الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية التى تتطلب جهداً أو مهارة معرفية أو انفعالية إذا لم يتم إكتسابها أو الحفاظ عليها يمكن أن تسبب اضطرابات فسيولوجية أو نفسية دائمة. ووفقاً لـ (Bakker & Demerouti, 2007) فإن بعض الخصائص الوظيفية التى يمكن أن تؤدي إلى هذه الظروف تشمل ضغوط العمل المرتفعة والبيئات المادية غير المواتية والعلاقات السيئة مع الآخرين.

ويذكر (Bakker, 2011: 266) أن متطلبات العمل يجب أن تكون مرتفعة بما يكفى وتمثل تحدياً حتى تكتسب موارد العمل إمكاناتها التحفيزية. أى أن موارد العمل أكثر تأثيراً فى الاندماج فى العمل فى ظل متطلبات العمل المرتفعة. فإذا كان الأشخاص يمتلكون الموارد الضرورية عندما تكون متطلبات العمل مرتفعة، فسيكونون أكثر اندماجاً فى عملهم دون الشعور بالقيود أو عدم الكفاءة. علاوة على ذلك، يفترض (Bakker, 2011) أن هؤلاء الأشخاص الذين يشاركون ويؤدون بشكل جيد فى عملهم قادرون على إنتاج وكسب المزيد من الموارد، مما يعزز الاندماج فى العمل بمرور الوقت. وحلقة التغذية الراجعة هذه تعنى أن هناك دوامة Spiral من المكاسب الايجابية.

بشكل عام، تعتبر متطلبات العمل من أهم العوامل التي تؤدي إلى الانهك والشكاوى الصحية، في حين أن موارد العمل والموارد الشخصية تعد من أهم العوامل المنبئة بالاندماج في العمل، ويرجع ذلك إلى أن متطلبات العمل تتطلب جهداً وتؤثر على طاقة الأشخاص، في حين تعمل موارد العمل والموارد الشخصية على تخفيف العواقب السلبية لمتطلبات العمل، علاوة على أنها تمكن الأشخاص من التعامل بشكل أفضل مع متطلبات العمل المنتظمة. وعندما يتعلق الأمر بتعزيز الاندماج في العمل فإن موارد العمل والموارد الشخصية تكون أكثر أهمية من متطلبات العمل، بمعنى أن الأولوية القصوى يجب أن تكون لزيادة الموارد سواء الموارد الشخصية أو موارد العمل ويليها خفض متطلبات العمل. لذا يهتم البحث الحالي بدراسة تأثير الموارد الشخصية (رأس المال النفسي) وموارد العمل (ممارسة المديرين لنمط القيادة الأصيلة) على الاندماج في العمل.

#### ثانياً: نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources (COR) theory

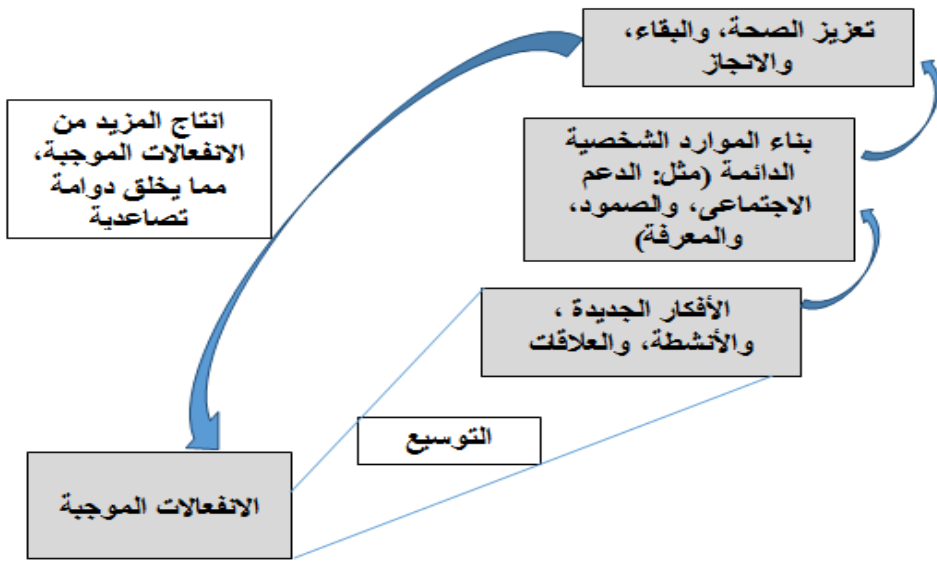
يتمثل الفرض الأساسي في نظرية الحفاظ على الموارد لـ (Hobfoll, 1989) في أن الأشخاص يميلون إلى اكتساب الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها وتعزيزها، وأن الخسارة المحتملة أو الفعلية لهذه الموارد القيمة تعتبر تهديداً. وهذه الموارد قد تكون أشياء مادية (مثل: المنزل أو الطعام أو الأدوات التي يمتلكها الفرد)، أو خصائص شخصية (مثل: معتقدات الكفاءة التي يمتلكها المرء عن نفسه وعن المهارات المهنية الفعلية التي يمتلكها)، أو اجتماعية / تنظيمية (مثل: الدعم الاجتماعي أو خبرة العمل أو مقدار التحكم الذي يتمتع به الفرد في الوظيفة)، أو مصادر الطاقة (مثل: الوقت أو المعرفة أو المال الذي يمتلكه المرء). هذه الفئات الأربعة من الموارد هي ما يسعى الناس للحصول عليه والحفاظ عليه للتكيف مع بيئتهم بنجاح (Hobfoll, 2002). فالأشخاص الذين يتمتعون بموارد وفيرة يفضلون العمل بجد على استثمار مواردهم من أجل الحماية من فقدان الموارد والتعافي من الخسائر واكتساب المزيد من الموارد، في حين أن فقدان الموارد يدفع الأفراد إلى التركيز على المحافظة على عدم فقدان المزيد من الموارد بدلاً من البحث عن بدائل واستراتيجيات جديدة لاكتساب الموارد بشكل فعال، وذلك لأن درجة التأثير السلبي الناتج عن فقدان الموارد أعلى من الناحية النفسية من درجة التأثير الإيجابي الناتج من اكتساب الموارد. لذلك فإن الخسائر في العمل لها تأثير أكبر من اكتساب موارد ذات قيمة مماثلة.

ووفقاً لذلك، فإن الأفراد الذين يمتلكون قدراً أكبر من الموارد هم أقل عرضة لفقدان الموارد ويمكنهم اكتساب المزيد من الموارد، في حين أن الأفراد الذين يمتلكون موارد أقل لديهم فرصة أقل لاستثمار الموارد وكسب المزيد من الموارد. فعندما يكون الفرد مهدداً بفقدان الموارد أو يفقد الموارد أو يستخدم موارده وغير قادر على تجديدها، فإنه يشعر بالضغط، هذا الضغط يعيق الدافعية وراء السلوكيات المختلفة داخل الفرد ويؤدي إلى حدوث الإرهاق (Hobfoll, 2011). لذلك عندما يتمتع الموظفون ببيئة غنية بالموارد فإنهم يحشدون مزيداً من الموارد الإضافية بشكل أسهل. وبناءً على ذلك، فإن الأفراد الذين يمتلكون بالفعل أنواعاً مختلفة من الموارد (مثل: الموارد الشخصية وموارد العمل) هم أكثر قدرة على الحفاظ على مواردهم وتوليد المزيد من الموارد مما يسمح لهم بتحقيق نتائج ايجابية مثل الاندماج في العمل والحصول على مستويات أعلى من الرفاهة والأداء (Hobfoll, 2002).

ثالثاً: نظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة:

### The broaden – and – build Theory of positive emotions:

تم تطوير نظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة بواسطة باربرا فريدريكون Barbara Fredrickson والتي أكدت على أن الانفعالات الموجبة تلعب دوراً أساسياً في بقائنا. ووفقاً لـ (Fredrickson, 1998, 2001, 2013) فإن الانفعالات الموجبة مثل الفرح joy والاهتمام interest والرضا contentment والفخر pride والحب love لديها القدرة على توسيع ذخيرة (الأفعال - الأفكار) اللحظية لدى الفرد، وبناء مواردهم الشخصية الدائمة سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو نفسية. وعلى عكس الانفعالات السالبة مثل الغضب والخوف، يمكن للانفعالات الموجبة أن تؤدي إلى مجموعة أوسع وأكثر ابداعاً من الحلول داخل الفرد. أما بالنسبة لجزء البناء في هذه النظرية، فينبع من فكرة أن الموارد الشخصية المتراكمة نتيجة الحالة الانفعالية الايجابية، تكون قوية وتميل إلى الصمود أمام الحالة الانفعالية العابرة التي أدت إلى اكتسابها. وبمرور الوقت تنمو حلقة مستمرة من الانفعالات الايجابية والموارد، وذلك لأن نتائج المشاعر الايجابية يمكن أن تحفز المزيد من المشاعر الايجابية. بعبارة أخرى، يكون هناك دوامة تصاعدية من الانفعالات الايجابية، كما هو موضح في شكل (٢).



شكل (٢) نظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة

(Fredrickson, 2013: 16)

وقد يشعر الأشخاص بتلك الانفعالات الموجبة في بيئات مختلفة بما في ذلك بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، قد يعاني بعض الموظفين من هذه الانفعالات بشكل متكرر أكثر من غيرهم. على سبيل المثال، قد يكون بعض الموظفين أكثر رضا عن وظائفهم من غيرهم، لذا فمن المرجح أن يواجه هؤلاء الموظفون ذوو السلوك الإيجابي في العمل انفعالات إيجابية متكررة، في حين أن أولئك غير الراضين من المرجح ألا يفعلوا ذلك. ووفقاً لنظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة، فهذا يعني أن تجربة الانفعالات الإيجابية تؤدي إلى توسيع الوظائف المعرفية للموظفين، مما يجعلهم قادرين على معالجة المعلومات بشكل أفضل واكتساب المعرفة وما إلى ذلك، وبالتالي يصبحون أكثر إبداعاً وابتكاراً في العمل بالمقارنة مع زملائهم. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن هذه الانفعالات الإيجابية تبني موارداً جسدية واجتماعية ونفسية، فمن المرجح أن يكون هؤلاء الموظفون أكثر نشاطاً ومروراً في مهام عملهم ويمكن أن يواجهوا تحديات تبدو صعبة بسبب الدعم الاجتماعي المتراكم من زملاء العمل أو المشرفين (Bakker & Demerouti, 2008). بعبارة أخرى، تخلق المشاعر الإيجابية المساحة المعرفية والأمان العاطفي والطاقة العقلية والموارد اللازمة للموظفين للاندماج في العمل.

## نظرية التبادل الاجتماعي (SET) Social Exchange Theory:

ترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد. وقد أصبحت هذه النظرية واحدة من أكثر النظريات استخداماً في تفسير سلوكيات الموظفين المختلفة في مكان العمل. وقد تم تقديم هذه النظرية في أوائل الستينات من القرن العشرين من خلال أعمال بلاو Blau، وهومانز Homans، وكيلى Kelley، وThibaut. وتعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على مبدأ المعاملة بالمثل Principle of reciprocity، والذي يبين أن السلوك الاجتماعي هو نتيجة لعملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين من حيث الأخذ والعطاء، فإذا أدرك الشخص أنه يعامل باحترام وبطريقة عادلة وأخلاقية من قبل القائد فسوف يشعر بأنه ملزم برد الجميل، وقد يؤدي ذلك إلى حدوث المعاملة بالمثل. ومع تطور علاقات الاعتماد المتبادل interdependent relationships بين القائد والمرؤوسين في سياق مكان العمل، فإنهم سيتقون في بعضهم البعض، وسوف تقوى العلاقة بينهم، مما يؤدي إلى الالتزام المتبادل mutual commitment، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الاندماج في العمل والرضا الوظيفي.

ويذكر (Saks, 2006) أن مقدار الموارد المعرفية والانفعالية والمادية التي يكون الفرد على استعداد لتكريسها لأداء أدواره في العمل، يتوقف على الموارد الاقتصادية والاجتماعية والانفعالية التي يتلقاها من المنظمة. ووفقاً لذلك فإن الموظفين يظهرون الاندماج في العمل كطريقة للسداد لمؤسساتهم مقابل الموارد التي قدموها لهم. على سبيل المثال، الموظف الذي يتلقى دعماً من مؤسسته في التدريب، قد يسدّد لمنظّمته من خلال مساعدة الآخرين على فهم التقنيات الجديدة التي تعلمها أو يعمل بجد لإظهار تقديره للمؤسسة. وكلما زادت الموارد التي تقدمها المنظمة لموظفيها، زاد شعور الموظفين بالديون أو أنهم مضطرون إلى السداد للمؤسسة من خلال زيادة مستويات اندماجهم. وهذا يعني أيضاً أن فشل المنظمة في تقديم الموارد، قد يجعل الموظفين أكثر عرضة لإظهار سلوك الانسحاب وعدم اندماجهم في عملهم، مما يؤدي إلى نتائج سلبية مثل الإرهاق (Maslach et al., 2001).

### النتائج المرتبطة بالاندماج في العمل:

أشار (Bakker, 2005) إلى أن المعلمين المندمجين في عملهم لهم تأثير إيجابي على الآخرين مثل الطلاب وأولياء الأمور، ويرجع ذلك إلى أن الاندماج في العمل مُعدى contagious فعندما يظهر المعلمون المندمجون في عملهم حماساً أثناء التدريس في الفصل الدراسي، ينتقل هذا الحماس إلى الطلاب ويصبحون أكثر حماساً ودافعية أيضاً. وقد أظهرت نتائج دراسة (Bakker, 2005) أن الطلاب الذين كان معلومهم أكثر اندماجاً في العمل، كان أداؤهم أفضل. كما أن الاندماج في العمل يساعد على خفض التوتر المهني، علاوة على أنه عامل هام داخل أي منظمة وبشكل أكثر تحديداً في مهن الخدمة الاجتماعية (مثل: التدريس)، نظراً لأنه في مثل هذه المهن يتم التفاعل مع الأنظمة الاجتماعية المختلفة (مثل: الطلاب، وأولياء الأمور) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). كما توصلت دراسات (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005) إلى أن الاندماج في العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الدور in-role والدور الإضافي extra-role على حد سواء. أي أن الموظفين المندمجين أكثر ميلاً لأداء عملهم بشكل جيد لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومثل هذه السلوكيات ذات فائدة كبيرة في بيئات العمل مثل المدارس الحكومية. كما أظهرت نتائج دراسة (Bakker, Gierveld & Van Rijswijk, 2006) أن مديري المدارس الذين أبدوا مستويات مرتفعة من الاندماج في العمل توصلوا إلى حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها والتي تم تقييمها بشكل إيجابي من خلال المعلمين في تقييمات القادة. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج دراسة (Bakker & Bal, 2010) أن الاندماج في العمل يرتبط بشكل مباشر بالأداء الوظيفي للمعلمين. كما كشفت نتائج دراسة (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاندماج في العمل والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس. في حين توصلت دراسة (Hakanen et al., 2005) إلى ارتباط الاندماج في العمل ارتباطاً سالباً مع نية التحول turnover intention. وهذا يعني أنه كلما كان الموظفون مندمجين في عملهم، فمن المرجح أن يؤديوا عملهم بشكل أفضل علاوة على أنهم أقل احتمالاً لمغادرة المؤسسة مما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق فإن الاندماج في العمل يرتبط بالعديد من اتجاهات العمل الإيجابية مثل الالتزام والرضا المهني، علاوة على أن له تأثير إيجابي على أداء الشخص الوظيفي وسلوكه حيث يشجعه على اتخاذ مبادرات مختلفة مثل تطوير أفكار جديدة واغتنام الفرص المختلفة، علاوة على أن الاندماج في العمل يجعل الأشخاص على استعداد لمساعدة زملائهم بالتوجيه أو بالتطوع.

### ثانياً: رأس المال النفسي Psychological Capital

تمتد جذور رأس المال النفسي (Psychological Capital (Psy Cap إلى علم النفس الإيجابي الذي وضع لبناته الأولى مارتن سيلجمان Martin Seligman، وقد ظهر مصطلح رأس المال النفسي مع بداية القرن الواحد والعشرين حينما دعا (Seligman, 2002) إلى توجيه الاهتمام نحو دراسة الجوانب الإيجابية لدى الأفراد بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والقصور كما كان الحال في الاتجاهات السابقة لعلم النفس. وعلى مدى العقد الماضي أولى عدد كبير من الباحثين (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007a, 2007b; Nelson & Cooper, 2007; Wright, 2003; Wright, Cropanzano & Bonett, 2007) اهتماماً رئيسياً بدراسة القدرات النفسية الإيجابية للأفراد في مكان العمل، وقد أدى هذا الكم المتنامي من البحوث إلى ظهور مجال السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior (POB والذي أكد على أهمية دراسة نقاط القوة الإيجابية ورفاهة الأفراد في مكان العمل.

ولقد حدد (Luthans, 2002a) مجموعة من المعايير لكي يعتبر أى مفهوم من ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي الإيجابي، وهذه المعايير هي: (١) أن يكون المفهوم له أساس نظري وتطبيقي، (٢) أن يكون للمفهوم مقياس صادق، (٣) أن يكون للمفهوم تأثير على الأداء وبالتالي أهمية في تطوير الموارد البشرية، (٤) أن يكون المفهوم قابلاً للتطوير ذلك لأنه يشبه الحالة state-like بخلاف المفاهيم التي تشبه السمة trait-like مثل مفهوم العوامل الخمسة الكبرى للشخصية. وبناءً على ذلك عرف (Luthans, 2002a: 698) السلوك التنظيمي الإيجابي بأنه "دراسة وتطبيق نقاط القوة الإيجابية لدى الموارد البشرية، والقدرات النفسية الإيجابية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفاعلية لتحسين الأداء".

ويعد رأس المال النفسى أحد المفاهيم الحديثة نسبياً فى مجال علم النفس والتي ظهرت كأحد المفاهيم الرئيسية فى أدبيات السلوك التنظيمى الإيجابى (POB). ويعتبر (Luthans & Youssef, 2004) أول من أطلقا مصطلح رأس المال النفسى وأشارا إلى أنه شكل من أشكال رأس المال يمكن الاستفادة منه من قبل الموظفين والمنظمات، والذي يساهم فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مماثلة للميزة التي يوفرها رأس المال البشرى والاجتماعى والاقتصادى، موضحين أن مكونات رأس المال النفسى تتوافق مع مكونات ومعايير السلوك التنظيمى الإيجابى.

ويتجاوز رأس المال النفسى كمورد رأس المال البشرى والذي يبحث فى ما تعرفه (الخبرات، والمهارات، والمعرفة)، ورأس المال الاجتماعى والذي يبحث فى من تعرفه (شبكة التواصل والعلاقات)، ورأس المال الاقتصادى والذي يبحث فى ماذا لديك (الأسمم، والأموال)، بينما يبحث رأس المال النفسى فى من أنت وما يمكن أن تكون عليه، ولذلك فهو يركز على نقاط القوة الإيجابية فى الشخصية (Avolio & Luthans, 2006). ويعرف رأس المال النفسى بأنه "حالة نفسية إيجابية للفرد قابلة للتطور، والتي تتميز بـ: (١) امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهد اللازم للنجاح فى المهام الصعبة التي تتسم بالتحدى، (٢) القيام بإجراءات إيجابية (التفاؤل) للنجاح فى الوقت الحالى وأيضاً فى المستقبل، (٣) المثابرة نحو تحقيق الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل) لتحقيق النجاح، (٤) القدرة على الارتداد والعودة مرة أخرى والنهوض بعد المحن أو الشدائد والتغلب عليها (الصمود) لتحقيق النجاح (Luthans et al., 2007: 542).

#### أبعاد رأس المال النفسى:

ينكون رأس المال النفسى من أربعة أبعاد، هى: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والصمود. وتشكل هذه الموارد النفسية الأربعة بنية أساسية مركبة هى بنية رأس المال النفسى، وسوف يتم تناول هذه الأبعاد بالتفصيل فيما يلى:



## أولاً : الكفاءة الذاتية Self-efficacy

يستمد عنصر الكفاءة الذاتية باعتباره أحد مكونات رأس المال النفسى أساسه النظرى من أعمال باندورا Bandura (1997)، والذي تم تطبيقه لاحقاً فى محيط العمل (Luthans & Youssef, 2004). وتعرف الكفاءة الذاتية فى العمل بأنها "قناعة الفرد أو ثقته بقدرته على حشد mobilize الدافع والموارد المعرفية وتحديد مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح وذلك فى سياق معين (Stajkovic & Luthans, 1998: 66)، كما عرفها (Luthans & Youssef, 2004: 16) بأنها إيمان المرء بقدرته على حشد موارده المعرفية للحصول على مخرجات محددة. وتظهر الكفاءة الذاتية من خلال الجهود الاضافية المبذولة والمثابرة المرتبطة بالتصميم على انجاز مهام محددة، حيث يتميز الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية بالمثابرة والاستمرار فى بذل الجهد من أجل انجاز وتحقيق أهدافهم، مدفوعين بالإيمان بقدرتهم على النجاح فى انجاز المهام المكلفون بها (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). علاوة على ذلك، فالأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية يضعون أهدافاً صعبة لأنفسهم ويختارون المهام التى تحتوى على قدر كبير من التحدى ويستثمرون جهودهم فى انجاز تلك المهام ويظنون ملتزمين بتحقيق تلك الأهداف. كما أنهم يتعاملون مع التحديات الجديدة فى جو من الايجابية لأنهم يعتقدون أن بإمكانهم السيطرة والتغلب على هذه التحديات. فهم ينظرون إلى هذه التحديات على أنها فرص لإتقان شئ جديد وليست تهديدات يجب تجنبها (Price, 2016).

وترتبط الكفاءة الذاتية بقوة مع الأداء المرتبط بالعمل، حيث يقوم الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة بتقسيم المهام إلى أجزاء أصغر ومحاولة تحقيق هذه الأهداف الصغيرة والتى ينتج عنها تحقيق هدف أكبر. إذ تعمل الكفاءة الذاتية على حشد الدافع لانجاز المهام وتحقيق الأهداف والمثابرة عند مواجهة التحديات والعقبات (Luthans et al., 2007). وقد أظهرت الدراسات دليلاً على ارتباط الكفاءة الذاتية ارتباطاً ايجابياً مع نتائج العمل المختلفة، مثل اتخاذ القرار الوظيفى Career Decision-Making

(Nilsson, Schmidt & Meek, 2002)، واتخاذ القرار الأخلاقي (Youssef & Luthans, 2005)، والابداع (Tierney & Farmer, 2004)، وفعالية القيادة (Luthans, Luthans, Hodgetts & Luthans, 2001).

وقد تمت دراسة الكفاءة الذاتية للمعلمين على نطاق واسع، حيث يسعى المعلمون ذور الكفاءة الذاتية المرتفعة إلى البحث عن طرق تدريس أفضل واختبار استراتيجيات تعليمية مختلفة. كما أن طلاب المعلمين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية يؤدون بشكل عام أداءً أفضل مقارنةً بأقرانهم من الفصول الأخرى. كما ارتبطت الكفاءة الذاتية للمعلمين ارتباطاً إيجابياً بدافعية الطلاب، وكانت كفاءة المعلم منبئاً إيجابياً بالتحصيل الدراسي في العديد من الاختبارات التحصيلية المعيارية (Henson, 2001). وهكذا فإن الكفاءة الذاتية تعد مورداً هاماً للمعلمين الذين يواجهون تحديات عديدة في بيئتهم المهنية، وبالتالي عند تصور الكفاءة الذاتية كأحد مكونات رأس المال النفسي نجد أنها تمنح المرء الثقة لتحمل ومتابعة وانجاز المهام الصعبة.

### ثانياً: الأمل Hope

يستمد الأمل بإعتباره أحد مكونات رأس المال النفسي أساسه النظرى من أعمال سنايدر Snyder وآنديرسون Anderson (1991). ولقد عرف (Snyder, Irving & Anderson, 1991: 287) الأمل بأنه "حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى احساس بالنجاح تفاعلي مشتق من: (١) القوة Agency (طاقة موجهة نحو الهدف)، (٢) المسارات Pathways (التخطيط لتحقيق الهدف). وقد تم استخدام هذا التعريف على نطاق واسع في أدبيات السلوك التنظيمي الإيجابي، كما تم إدراج الأمل كعنصر في رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007).

ويركز الأمل على مجموعة من الآليات التي يتم من خلالها تحقيق الهدف، أحد هذه الآليات أو مكونات الأمل هو الاحساس بالقوة Agency أو الضبط الداخلى الذى يخلق العزم والدافعية (قوة الإرادة willpower) من أجل انجاز وتحقيق الأهداف، أما الآلية الثانية أو المكون الثانى فهو العملية التي يتم من خلالها إنشاء مسارات وخطط بديلة وتكييفها لتحقيق الأهداف والتغلب على العقبات (قوة الطريق way-power)، وأخيراً يتضمن الأمل جودة الأهداف التي يتم تحديدها والآليات التي يتم من خلالها اختيار

الأهداف وإنجازها وتغييرها إذا لزم الأمر في ضوء أدلة إضافية ووقائع جديدة (Luthans & Youssef, 2007a). وبالتالي فإن الأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من الأمل يؤديون المهام بطريقة تجعلهم متحمسين للغاية لتحقيق النجاح في المهمة المطروحة، كما يقومون في نفس الوقت بتوليد مداخل متعددة لتحقيق أهدافهم في حالة ظهور عقبات (Snyder & Lopez, 2009).

وينطلق الأفراد لتحقيق أهدافهم من خلال إدراكهم وإحساسهم بقدراتهم والتي تمدهم بتصميم وقوة إرادة لإستثمار الطاقة اللازمة لتحقيق أهدافهم. فالأشخاص المفعمون بالأمل لديهم الرغبة في تحقيق الأهداف ولديهم القدرة على تطوير استراتيجيات مختلفة نحو تحقيق الأهداف. كما يُظهر الأشخاص الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الأمل طاقة موجهة نحو أهداف أكبر وهم أكثر احتمالاً لإظهار القدرة على تطوير مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم إذا ما ظهرت معوقات ضد مسارهم الرئيسي الذي تبناه (Luthans & Youssef, 2004, 2007a; Snyder & Lopez, 2009). كما يتيح الأمل للأفراد البقاء متحمسين من خلال البحث عن أفضل مسار يمكن اتخاذه وتطوير خطط جديدة لتحقيق أهدافهم. وبالتالي فإن الأمل ضروري للمثابرة على تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات من أجل الوصول للأهداف المرجوة (Luthans et al., 2007).

ويشير (Luthans et al., 2007) إلى أن هناك عدة أسباب وراء إدراج الأمل كعنصر من عناصر رأس المال النفسي، أولاً أنه بنية نفسية شبيهة بالحالة مما يعني أنه يمكن تطويرها، وهذه تمثل خاصية أساسية في رأس المال النفسي، ثانياً أن له أساساً نظرياً ومقياساً صادقاً وبالتالي يمكن قياسه، وأخيراً يرتبط الأمل ارتباطاً إيجابياً بالنتائج التنظيمية المرغوب فيها مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Luthans & Youssef, 2007b). وتقترح هذه الدراسات أن الأشخاص الذين لديهم أمل يكون لديهم دافعية وثقة كبيرة في قدرتهم على أداء وانجاز المهام المطلوبة منهم، علاوة على أن لديهم مسارات وخطط بديلة يمكن اللجوء إليها عند التعرض للعقبات مما ينتج عنه عائد إيجابي سواء على الأفراد أو المنظمات. ولذلك فإن تدعيم الأمل لدى الموظفين أمر ضروري لرفاهة الموظفين ومكون هام للتغيير التنظيمي الإيجابي.

### ثالثاً: التفاؤل Optimism

ينطوى التفاؤل على توقع من الأشخاص بأن الأمور ستسير على نحو إيجابي بطريقة مرغوبة بالنسبة لهم (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). وعندما يظهر الشخص هذا التوقع الإيجابي يكون على استعداد لبذل الجهد حتى في مواجهة الشدائد المتزايدة وذلك بناء على توقع حدوث النتيجة المرغوبة (Carver & Scheier, 2002)، وهذا الإصرار بدوره يرتبط بمستويات أعلى من الأداء. ولقد وصف (Seligman, 2006: 4-5) الاختلاف بين المتشائمين والمتفائلين كما يلي: يميل المتشائمون إلى الاعتقاد بأن الأحداث السيئة ستستمر لفترة طويلة، كما أنها سوف تضعف كل ما يفعلونه، علاوة على أنها نتاج خطأهم الشخصي، بينما يميل المتفائلون إلى الاعتقاد بأن الفشل مجرد انتكاسة مؤقتة وأن أسبابه تقتصر على هذا الموقف فقط، كما يعتقد المتفائلون أن الفشل لم يكن بسببهم بل أن الظروف أو سوء الحظ أو الأشخاص الآخرين هم الذين تسببوا فيه. ولذلك لا يعترف المتفائلون بالتجارب السلبية فهم يتوقعون أن تسير الأمور بشكل أفضل في المستقبل. ونتيجة لهذه الاختلافات في الأسلوب الإعزائي يبني المتفائلون توقعات إيجابية تحفز السعي وراء أهدافهم، كما يستخدمون سلوك المواجهة كمدخل لهم في المستقبل، في حين أن المتشائمين يعوقهم الشك الذاتي والتوقعات السلبية (Carver & Scheier, 2002).

وبناءً على ذلك عرف (Luthans & Youssef, 2004: 17) التفاؤل بأنه "أسلوب لتفسير الأحداث الإيجابية وإعزائها إلى أسباب داخلية internal ومستقرة stable ودائمة Permanent وعامة global، وإعزاء الأحداث السلبية إلى أسباب خارجية external وغير مستقرة unstable ومؤقتة temporary وخاصة بالموقف specific". وبالتالي إذا حدثت نتائج سلبية في العمل يميل المتفائلون إلى الحماس لتحقيق النجاح لأنهم يرون أن الفشل لم يكن لسبب متأصل فيهم (خارجي) بل كان شيئاً خاصاً بهذا الموقف (خاص)، ومن المحتمل ألا تؤدي المحاولة الثانية إلى الفشل مرة أخرى (Avey et al., 2008). لذلك يمكن للمعلم المتفائل الاستمرار في المضي قدماً بتوقعات إيجابية بغض النظر عن المشاكل أو الانتكاسات السابقة، وذلك لأن التوجه نحو التفاؤل أو التشاؤم يمكن أن يؤثر

على إكمال المرء للعمل. ويعتبر التفاؤل أحد الخصائص الفردية الأساسية التي تساهم بشكل ايجابي في تعلم الطلاب وتحصيلهم وفعالية البيئة التعليمية الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث يعكس تفاؤل المعلمين معتقداتهم حول التحصيل الدراسي للطلاب والجهود المبذولة لتحسين تحصيل الطلاب (Kılınç, 2013).

ويذكر (Luthans & Youssef, 2007a) أن الشخص المتفائل يشعر بأنه يتحكم في الأحداث في حياته وأن هذه المواقف في نطاق سلطته، في حين أن الشخص المتشائم يشجع على احتمال الفشل ويثبط الآثار الإيجابية للنجاح. كما يميل الشخص المتفائل إلى التعامل مع التحديات بثقة ومثابرة، ويفترض أن بإمكانه التعامل مع الشدائد في مكان العمل بنجاح. وقد توصلت دراسة (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين تفاؤل الموظفين وأدائهم، كما أظهرت نتائج دراسة (Beard, 2008) أن التفاؤل مرتبط ايجابياً بتدفق المعلمين.

#### رابعاً: الصمود Resilience

لقد تم تعريف الصمود ودراسته لأول مرة في مجال علم النفس الاكلينيكي كقدرة على تحقيق نتائج ايجابية في مواجهة التهديدات الخطيرة، حيث كان ينظر إليه على أنه قدرة غير عادية *extra ordinary capability* فهو هدية يمتلكها عدد قليل من البشر، كما كان ينظر إليه على أنه صفة نادرة تتعلق بالتعامل مع الظروف الصعبة غير المرغوب فيها. ولقد بدأ تناول الصمود كحالة *state* في السبعينات من خلال الأبحاث التي تناولت الأمهات المصابات بالفصام وأطفالهن، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه على الرغم من أن بعض الأطفال لم يتمكنوا من البقاء على قيد الحياة مع هذا المرض المدمر، إلا أن بعضهم تمكن من التعافى والنجاة والارتداد من الفصام (Luthans, 2002a). وقد أكد (Masten, 2001) على أن الصمود ليس صفة نادرة توجد لدى عدد قليل من الأفراد، بل أنها قدرات نفسية يمتلكها كل فرد، كما أنها يمكن أن تتغير بمرور الوقت وتتأثر بالبيئة والأشخاص العاديين. ووفقاً لذلك تغيرت النظرة إلى الصمود، حيث أصبحت الآن مرتبطة بالأشخاص العاديين وهي مهمة لملها من آثار على تعزيز كفاءة الأفراد والمجتمعات.

كما أضاف (Luthans et al., 2007) أن قوة الصمود تتمثل في كونه لا يسمح فقط للأشخاص بإمكانية الإرتداد والعودة مرة أخرى من المحن أو الشدائد، بل أنه يسمح لهم بأن يكونوا في حالة توازن أفضل من الحالة السابقة، وبالتالي فمن خلال تطوير الصمود وكذلك التكامل بين الصمود وعناصر رأس المال النفسى الأخرى يمكن للموارد البشرية أن تتغلب على الضغوط سواء التي يواجهونها حالياً أو مستقبلاً .

وقد تم تطبيق الصمود في مكان العمل من قبل (Luthans, 2002a: 702) والذي عرفه على أنه "القدرة على الارتداد bounce back بعد المعاناة من الفشل أو الشدائد أو الصراع أو حتى بعد التغييرات الإيجابية مثل زيادة المسؤولية". ووفقاً لـ (Masten, 2001) فإن المرء يتمتع بالصمود إذا كان لا يزال يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة على الرغم من التهديدات الخطيرة أو الانتكاسات. وتعتمد الجهود المستمرة التي يبذلها المرء لمواجهة التهديدات أو المخاطر للوصول إلى أهدافه على تقييم المرء للمخاطر المرتبطة بالجهد المبذول والذي يعتمد على ما إذا كان المرء قد عانى من خبرات فشل سابقة أو عاش الظروف السابقة التي أدت إلى الفشل فى الوصول إلى أهدافه. لذلك يميل الأشخاص الذين يتمتعون بصمود عالى إلى التغلب على الصعوبات لتحقيق الأهداف وتحقيق ما هو متوقع أو أفضل عند مواجهة هذه العقبات (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). ويرتبط الصمود بشكل إيجابى بالنتائج المرتبطة بالعمل المرغوب فيها مثل الرضا الوظيفى (Luthans & Youssef, 2007b)، والأداء الوظيفى (Luthans et al., 2005)، حيث أن الأشخاص ذوى الصمود المرتفع لديهم القدرة على المثابرة عند التعامل مع العقبات، مما يؤدي إلى تحقيقهم لمستويات أداء مرتفعة.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تضاعف التحديات المهنية للمعلمين، مثل التغيير المستمر فى المناهج التعليمية والتقدير المجتمعي المنخفض وارتفاع أعباء العمل والتعليم عن بعد واستخدام المنصات التعليمية. وفى مثل هذا السياق المهني ذى المتطلبات المرتفعة فإن المعلم الصامد فقط هو الذى يمتلك القدرة على التعامل مع الأعباء المهنية وتحويلها إلى درر مضيئة، حيث يستخدم المعلمون الصامدون استراتيجيات فعالة للمواجهة عند تعرضهم للنتكسات أو الشدائد.

ويختلف الصمود عن باقي عناصر رأس المال النفسي الأخرى نظراً لأنه يعتبر بمثابة رد فعل reactive وليس استباقياً proactive كما هو الحال بالنسبة للأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية، وبمعنى آخر فإن الصمود يمثل استجابة للأحداث خاصة الأحداث المعوقة وليس من صنع الأحداث. كما يشبه بعد الصمود عنصر المسار Pathway في بعد الأمل، والذي يظهر عندما يتخذ الأشخاص الذين يتمتعون بالصمود قرارات بشأن البحث عن مسارات أو طرق بديلة للتغلب على الصعوبات أو الشدائد. في حين يشبه بعد التفاؤل عنصر القوة agency في بعد الأمل، فكلاهما لديه آليات تحفيزية، حيث يركز الأشخاص المفعمون بالأمل بشكل أساسي على العوامل الداخلية في حين يتفاعل الأفراد المتفائلون مع المواقف السلبية من خلال التركيز على العوامل الخارجية (Luthans, 2002a).

مما سبق يتضح أن المكونات الأربعة لرأس المال النفسي هي موارد نفسية إيجابية يمكن تمييزها عن بعضها البعض. وعلى الرغم من أن لكل بعد من تلك الأبعاد قيمة فردية، إلا أنه عند دمجها معاً فإنه يكون لها فوائد إضافية تفوق منافع كل بعد من تلك الأبعاد الأربعة على حدة، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة بين تلك الأبعاد تعطى نوعاً من المؤازرة لبعضها البعض عندما تتجمع معاً لتعزز بعضها البعض، وبالتالي فإن الفوائد الناتجة عن ذلك تفوق ما يتم الحصول عليه عند تناول كل بعد على حدة (Luthans & Youssef, 2004). أي أن التأثير الكلي لمفهوم رأس المال النفسي أقوى بكثير من التأثير الفردي لكل بعد من أبعاده عند تناوله على حدة، لذلك سوف يتم تناول رأس المال النفسي في الدراسة الحالية كبنية كلية.

#### النتائج المرتبطة برأس المال النفسي:

إن المعلمين الذين يتمتعون برأس مال نفسي مرتفع لديهم كفاءة ذاتية مرتفعة تجعلهم يدركون أن بإمكانهم نقل معارفهم وخبراتهم بشكل فعال إلى طلابهم، بالإضافة إلى أن لديهم اتجاه متفائل نحو الحياة يجعل لديهم القدرة على تطوير توقعات ايجابية تحفزهم في سعيهم نحو تحقيق الهدف. كما يزود مكون الأمل المعلمين بالعناصر الأساسية للتخطيط التربوي والطاقة الموجهة نحو الهدف التي يمكنهم من خلالها السعي لتحقيق أهدافهم

التعليمية المخطط لها. علاوة على ذلك، فإن المعلمين الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع يبذلون جهوداً دؤوبة في تطوير مؤسساتهم ولا يتعثرون عند التعرض لنكسات أو شدائد مختلفة، وبالتالي فإن لديهم القدرة على غرس الصمود في طلابهم لمواجهة مختلف العقبات في الحياة، ونتاج بيئة تعليمية غنية بالإيجابية والحماس والتفاني والتعلم ذي المعنى الهادف.

وقد أشارت دراسة (Kesari, 2012) إلى أن رأس المال النفسي يعزز الخبرات الإيجابية في البيئات المهنية المجهدة مثل مهنة التدريس، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين رأس المال النفسي ومشاعر السرور pleasure لدى المعلمين على الرغم من مجالهم المهني المجهد، أي أنه كلما ارتفع رأس المال النفسي لدى المعلمين كانوا أكثر احتمالاً لإظهار مشاعر السرور في العمل. كما أن انخفاض رأس المال النفسي لدى المعلمين يزيد من احتمالية تفاقم نوايا التغيير turnover intention بين المعلمين.

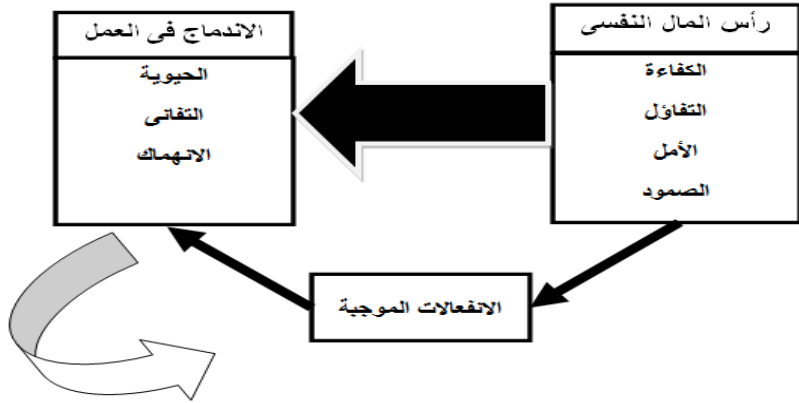
وتتفق هذه النتائج في الأوساط التعليمية مع العديد من الدراسات (Avey et al., 2009; Avey, Luthans, Youssef, 2010; Youssef & Luthans, 2007) التي أشارت إلى أنه في ظل وجود ضغوط مهنية فإن رأس المال النفسي يعد بمثابة قوة نفسية لدى الموظفين تعزز لديهم حالة نفسية إيجابية وتعمل على تطوير نقاط القوة لديهم للتعامل مع المتطلبات المجهدة في مكان العمل. حيث توصلت دراسة (Luthans et al., 2007) إلى ارتباط الأمل والصمود والكفاءة والتفاؤل إيجابياً بالأداء والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، تنبأ رأس المال النفسي كبنية كلية بهذه النتائج بشكل أفضل من الأبعاد الفردية لرأس المال النفسي منفردة. كما أظهرت نتائج دراسات (Avey et al., 2009; 2010) ارتباط رأس المال النفسي ارتباطاً سلبياً بضغوط العمل والنية لترك العمل وإيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية. وفي الدراسة التي أجراها (Youssef & Luthans, 2007) لفحص العلاقة بين الموارد الشخصية (الأمل والتفاؤل والمرونة) وأربع نتائج مرتبطة بالوظيفة (الرضا الوظيفي، والسعادة في العمل، والالتزام التنظيمي، والأداء)، توصلت الدراسة إلى ارتباط الأمل والتفاؤل والمرونة ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي والسعادة في العمل، في حين ارتبط الأمل والمرونة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي وارتبط الأمل فقط بالأداء.



## رأس المال النفسى وعلاقته بالاندماج فى العمل:

تحتاج المؤسسات اليوم إلى موظفين نشطين ومتحمسين وشغوفين ومهتمين بعملهم ومنهمكين فى أداء وظائفهم ويؤدون مهامهم بشكل مثالى. ووفقاً لنموذج (موارد - متطلبات العمل) يلعب رأس المال النفسى كأحد الموارد الشخصية دوراً مهماً كمنبىء بالاندماج فى العمل. ويمكن فهم العلاقة بين رأس المال النفسى والاندماج فى العمل فى ضوء نموذج (موارد - متطلبات العمل) والذى يفترض أن رأس المال النفسى لديه إمكانات تحفيزية داخلية inner motivational potentials والتي تعمل على زيادة الاندماج فى العمل، فالتأزر بين مكونات رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والصمود) له تأثير دال على تحفيز الموارد الشخصية لدى الموظف وتوليد اتجاهات ايجابية لديه نحو العمل، ونتيجة لذلك يكون لها تأثير على زيادة الاندماج فى العمل (Bakker & Dermerouti, 2008).

وتكمن المساهمة الرئيسية لرأس المال النفسى فى أنه يعمل على إثارة وتحفيز الانفعالات الموجبة والتي بدورها تؤدى إلى الاندماج فى العمل. ولقد تم دعم ذلك نظرياً من خلال النموذج المقترح الذى قدمه (Sweetman & Luthans, 2010) الموضح فى شكل (3)، والذى يشير إلى أن الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود والتي تمثل مكونات رأس المال النفسى هى مصدر للانفعالات الموجبة وكذلك مصدر لاتجاهات الموظفين الايجابية نحو العمل والتمثلة فى الاندماج فى العمل.



شكل (3) النموذج المفاهيمى المقترح الذى يربط رأس المال النفسى بالاندماج فى العمل من خلال الانفعالات الموجبة (Sweetman & Luthans, 2010: 58)

ويتضح تأثير رأس المال النفسي على الانفعالات الموجبة من خلال الطريقة التي يفسر بها الفرد الحدث، حيث ينظر الفرد إلى الأحداث بطريقة ايجابية عندما يكون لديه كفاءة وتفاؤل وأمل وصمود مرتفع. ويؤكد على ذلك (Fredrickson, 2003) مشيراً إلى أن الأشخاص الذين لديهم رأس المال النفسي مرتفع يكون لديهم مشاعر وانفعالات موجبة حتى في ظل الظروف الضاغطة، في حين أن الأشخاص ذوي رأس المال النفسي المنخفض يكون لديهم مستوى منخفض من الانفعالات الموجبة. ووفقاً لنظرية التوسيع - البناء broaden - and - build Theory (Fredrickson, 2001) فإن الانفعالات الموجبة تعمل على توسيع مجموعة الأفعال والأفكار التي تتبادر إلى الذهن بغرض السعي نحو تحقيق الأهداف، وبمرور الوقت فإن هذا المخزون السلوكي يبني مورداً شخصية دائمة. وهذا يعني أن الحالة الانفعالية الايجابية يمكن أن تنتج ظروفًا تحفز الاندماج في العمل من خلال تطوير الخطط والأفعال أو مضاعفة المسارات التي تم انشاؤها لتحقيق النجاح، حيث ينظر الموظفون إلى الموقف ويستجيبون له بعقل أكثر انفتاحاً واتساعاً في التفكير في الاجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع الموقف. ونتيجة لذلك فإن الأشخاص الذين لديهم انفعالات موجبة في مكان عملهم يظهرون حالة انفعالية ايجابية أكثر ثباتاً تسمى الاندماج في العمل. فالموظفون الذين يشعرون بالحماس والفخر أو الإثارة في مكان العمل، هم أكثر احتمالاً أن يهتموا بعملهم ويكونون أكثر نشاطاً وحيوية وتفانياً واستغراقاً في العمل.

ومن الدراسات التي اهتمت بفحص العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل، دراسة (McCraen, 2019) والتي كشفت نتائجها عن دور الانفعالات الموجبة كوسيط جزئي بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل، حيث ظهر تأثيرات مباشرة وغير مباشرة موجبة دالة احصائياً من خلال الانفعالات الموجبة لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل) على الاندماج في العمل. كما ظهر تأثير غير مباشر موجب دال احصائياً من خلال الانفعالات الموجبة لبعد الصمود على الاندماج في العمل.

وتوصلت دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal., 2016; Bruinhof, 2016; Jaggwe, 2014; Pompuang et al., 2019; Price, 2016; Tösten et al., 2019; van der Schoor, 2015) إلى وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لرأس المال النفسي على الاندماج في العمل لدى المعلمين. وقد ذكرت دراسة (Pompuang et al., 2019) أن المعلمين الذين لديهم ثقة في إمكانياتهم وقدراتهم على القيام بعملهم، والذين يمتلكون القدرة على التعامل مع مختلف المشاكل والتحديات الناشئة عن العمل، والذين هم أكثر تفاؤلاً وأملاً وصموداً، يكونون أكثر نشاطاً وحماساً للقيام بعملهم، حيث يركزون على العمل الذي يقومون به وعلى أداء المهام المطلوبة منهم ويكرسون أنفسهم بالكامل لعملهم بغض النظر عن الوقت الذي يقضونه في العمل، كما يرون أن النجاح في المستقبل يمكن تحقيقه. ولذلك فإن المعلمين الذين يمتلكون رأس مال نفسي مرتفع يتفانون في أداء عملهم بكل طاقاتهم ويكونون أكثر اندماجاً في العمل.

وقد دعمت ذلك دراسة (Rathnayake & Zhixia, 2018) حيث أشارت إلى أن رأس المال النفسي لا يخلق طاقة إيجابية في ذهن الشخص فحسب، بل يمنع أيضاً فقدان الطاقة الإيجابية. كما أوضح (Strümpfer, 1990) أن نقاط القوة النفسية يمكن أن تخلق ميلاً نحو الاندماج في العمل. هذا لأنه عندما يكون الموظفون أقوياء من الناحية النفسية يمكنهم التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل بشكل أفضل، وبالتالي يكون لديهم مستوى أفضل من الاندماج في عملهم.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (Xanthopoulou et al., 2007) على أن الموظفين الذين لديهم معتقدات إيجابية عن أنفسهم والذين يتقنون بقدراتهم على حشد طاقاتهم لتلبية متطلبات عملهم، لديهم الدافع للانغماس في عملهم والاستغراق في أداء مهامهم، حيث يتعامل الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة مع المهام الصعبة كتحديات لهم بدلاً من اعتبارها بمثابة عبء، مما يؤدي إلى تقبل عالي لذواتهم بأدوارهم. كما يرى الموظفون المتفائلون والمفعمون بالأمل الجانب الإيجابي من الموقف، والذي يجعلهم يندمجون معرفياً وجسدياً في عملهم، ويحافظون على نشاطهم واستغراقهم بالكامل في أداء أدوارهم في العمل. علاوة على أن الموظفين الذين لديهم القدرة على مواجهة المشاكل والتحديات، والذين لديهم مستويات مرتفعة من الصمود يبذلون طاقاتهم المعرفية والجسدية والانفعالية على أكمل وجه في عملهم .

كما أضافت دراسة (Khaleghkhah et al., 2017) والتي أجريت على (١٩٥) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية أن مكون الصمود في رأس المال النفسي يساعد الأفراد في الحصول على مقاومة أكبر ضد المشاكل والعقبات في العمل، أما مكون الأمل والتفاؤل فيساعدان الأفراد على امتلاك اتجاهات أكثر ايجابية تجاه المنظمة وزملاء العمل، والتي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً للحماس والرغبة للاستمرار في العمل. في حين أن مكون الكفاءة الذاتية يساعد الأفراد على أن يكون لديهم اتجاه إيجابي نحو أنفسهم وقدراتهم على أداء واجباتهم الوظيفية وأن يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم. فالجمع بين هذه المكونات الأربعة في متغير واحد يعرف برأس المال النفسي يُعد فعال في زيادة مستوى الاندماج في العمل لدى الموظفين.

علاوة على ذلك، يتمتع المعلمون الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود مما يساعدهم على التحكم في بيئة عملهم والتأثير عليها بنجاح وتحقيق المزيد من التجارب الإيجابية والنجاح في أداء واجباتهم الوظيفية والتعامل بفعالية مع الإخفاقات، هذه النجاحات تساعدهم على أن يكون لديهم اتجاه أكثر إيجابية نحو العمل والمؤسسة وأن يكونوا أكثر حماساً واهتماماً بعملهم وكذلك أكثر اندماجاً في العمل. كما يزيد رأس المال النفسي من إحساس المعلمين بالقوة والطاقة ويجعلهم يستمتعون بالوقت الذي يقضونه في العمل حتى أنهم يعتبرون عملهم جزءاً من حياتهم، بل ويمكنهم نقل هذا الحماس للطلاب غير المهتمين ببذل جهد لمزيد من التعلم.

كما كشفت نتائج دراسات (Erbasi & Ozbek, 2016; Khaleghkhah et al., 2017; Tösten et al., 2019; Ugwu & Amazue, 2014) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل لدى المعلمين، علاوة على ذلك أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن امكانية التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين من خلال أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة، الأمل، التفاؤل، الصمود) ورأس المال النفسي ككل. ففي دراسة (Ugwu & Amazue, 2014) والتي أجريت على (١٧٩) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال بعدى الأمل والصمود. كما توصلت دراسة (Erbasi & Ozbek, 2016) والتي أجريت على (٢٨٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة إلى أن الأمل والتفاؤل والصمود كانت منبئات دالة

بالاندماج في العمل، في حين أن الكفاءة الذاتية لم يكن لها تأثير دال على الاندماج في العمل. بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تلك الدراسة أن بعد الصمود هو أقوى أبعاد رأس المال النفسي المنبئة بالاندماج في العمل. في حين توصلت دراسة (Khaleghkhah et al., 2017) إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود).

وتدعم دراسة (Lehtimäki, 2016) الارتباط الإيجابي بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل، والتي أشارت إلى أن الأشخاص الذين لديهم معدلات مرتفعة من التفاؤل لديهم إيمان كبير بنجاحهم، فالتفاؤل يجعلهم يؤمنون بإمكانياتهم على الرغم من تجاربهم السابقة، والذي بدوره يعزز من التفاؤل في العمل عن طريق الشعور بالسيطرة والتحكم في متطلبات العمل، أو بعبارة أخرى يميل المتفائلون لعمل اعزاء داخلية في حالة النجاح واعزاء خارجية في حالة الفشل أو الصعوبات، مما يقلل التأثير السلبي للظروف الضاغطة، حيث يعمل مكون التفاؤل كحاجز أو مصدر buffer ضد متطلبات العمل المجهدة، وبالتالي يزيد من الاندماج في العمل. كما اقترحت الدراسة أيضاً أن مكون الأمل هو السابق النفسي لبعده الحيوية Vigor في الاندماج في العمل. ويرجع ذلك إلى أن الأمل قادر على خلق طاقة إيجابية وهو ضروري لتحقيق الهدف، فالأفراد الذين لديهم معدلات مرتفعة من الأمل قادرون على تحديد المسارات اللازمة لتحقيق أهدافهم، ويمكنهم تحديد مسارات بديلة للوصول إلى أهدافهم، علاوة على أن لديهم قوة إرادة مرتفعة، وهذا بدوره يعزز لديهم النشاط والحيوية والتفاني في العمل. أما بالنسبة لبعده الكفاءة الذاتية والذي يتضمن القدرة على إنجاز المهام بنجاح، فيعمل على تعزيز الحيوية والنشاط في العمل حيث يوفر المزيد من الطاقة للاخلاق في اتقان المهام، والذي بدوره يجعل الفرد أكثر انغماساً واستغراقاً في العمل أثناء انجاز المهام المطلوبة ويميل لبذل المزيد من الجهد (الحيوية) لتحقيق النتائج المتوقعة ويركز بشدة فيما يفعله (التفاني) مما يعزز الاندماج في العمل. وكذلك بالنسبة لمكون الصمود، فمن خلال التكيف الإيجابي مع الشدائد والتغيرات نجد أنه يقلل من التأثير السلبي لمتطلبات العمل حيث يعمل كحاجز أو مصدر ضد الضغوط وبالتالي فإنه يعزز الموارد الشخصية للتعامل مع متطلبات العمل ونتيجة لذلك يكون الشخص أكثر قدرة على الاندماج في العمل.

### ثالثاً: القيادة الأصيلة Authentic Leadership

ظهرت نظرية القيادة الأصيلة Authentic Leadership Theory كنظرية رسمية فى مطلع الألفية الثالثة، وقد تم اقتراح بنية القيادة الأصيلة فى البداية من قبل (Luthans & Avolio, 2003: 243) حيث عرفا القيادة الأصيلة بأنها "عملية تستمد من القدرات النفسية الايجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتى والسلوكيات الايجابية المنظمة ذاتياً من قبل القادة والمؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية". ثم تم تطويرها من قبل (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) وقد أكدوا فى تطويرهم لمفهوم القيادة الأصيلة على أهمية الوعي الذاتى والتنظيم الذاتى باعتبارهما المكونين الأساسيين للقيادة الأصيلة. ومع ذلك يُعد (Avolio, Gardner, Walumbwa & May, 2004) أول من اقترح القيادة الأصيلة كنموذج نظرى مشتق من علم النفس الايجابى Positive Psychology والسلوك التنظيمى الايجابى (POB) Positive Organizational Behavior، وذلك لوصف العمليات التى يمارسها القائد الأصيل والتى تؤثر على سلوكيات واتجاهات المؤوسين فى العمل مثل الرضا الوظيفى والالتزام الوظيفى والأداء الوظيفى، وذلك من منطلق أن القيادة الأصيلة عملية يدرك من خلالها القائد كيف يفكر وكيف يتصرف، بالإضافة لوعيه بالبيئة التى يعمل بها، كما أنه يدرك نقاط القوة لديه وكذلك نقاط القوة لدى مؤوسيه، يهتم بالقيم والأخلاق ويعرف وجهات النظر المختلفة، كما أن اهتمامه لا ينصب على بناء ثقته بنفسه فحسب بل بالكيفية التى من خلالها يمكن نقل هذه الثقة للمؤوسين من أجل التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعتبر نظرية القيادة الأصيلة من النظريات الحديثة التى تم تطويرها فى الآونة الأخيرة والتى لم تحظ بالقدر الكافى من الاهتمام والدراسة من قبل الباحثين. وتستند تلك النظرية فى جوهرها على فكرة أن القائد الأصيل يتصرف بشكل صادق مع ذاته الحقيقية، ويحافظ على الصدق والنزاهة فى تفاعلاته اليومية، ويبحث باستمرار عن الذات الأصيلة ويرفض الأفعال المخادعة والنفاق والتلاعب والازدواجية، وهذا بدوره يجعل الآخرين ينظرون إلى أفعاله وسلوكه بشكل غريزى على أنها قائمة على نية أخلاقية جيدة. علاوة على ذلك، تؤيد نظرية القيادة الأصيلة أن القادة الأصلاء لديهم احساس

متطور للغاية بالوعى الذاتى ومعرفة بمعتقداتهم الأساسية حيث يؤدى هذا الوعى لدى القائد إلى ارتباط نواياه بأفعاله وسلوكياته، وبالتالي فليس هناك مجال للسلوك غير الأخلاقى. فبالنسبة لهؤلاء القادة فإن الأصالة Authenticity ليست غير مقصودة ولا مفتعلة ولكنها مقصودة (Avolio et al., 2004).

ويبنى إطار نظرية القيادة الأصيلة على مفهوم الأصالة Authenticity والذي يرجع تاريخه إلى الفلسفة اليونانية القديمة والذي ينعكس من خلال القول اليونانى المأثور "اعرف نفسك" "Know thyself" (Cameron et al., 2003). ويختلف مفهوم الأصالة وفقاً للسياقات المختلفة، ففي العلوم الاجتماعية تشير الأصالة إلى توافق الفرد مع معتقداته وقيمه الداخلية، بينما فى الفنون الجميلة تشير الأصالة إلى أصالة العمل الناتج. كما توجد مفاهيم أكثر معاصرة عن الأصالة فى مجال علم النفس الإيجابى، وفقاً لـ (Seligman, 2002: 11) تعرف الأصالة فى علم النفس الإيجابى بأنها "امتلاك المرء خبرات شخصية (الأفكار أو الانفعالات أو المعتقدات)، والتصرف بما يتوافق مع الذات الحقيقية ووفقاً للقيم والمعتقدات التى يؤمن بها والتصرف والتعبير عما تفكر فيه حقاً وصدق". ويعد القاسم المشترك فى جميع هذه السياقات المختلفة هو فكرة أن مفهوم الأصالة يعنى أن يكون المرء صادقاً مع نفسه (Harter, 2002). لذلك يكمن الشرط الأساسى لحدوث الأصالة فى قدرة الفرد على التعبير عن آرائه وأفكاره التى تتفق مع معتقداته وقيمه الداخلية. بعبارة أخرى، أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف وفقاً للقيم والمعتقدات الأساسية لديه، مما يعنى أن القائد الأصيل هو الذى يعرف من هو ويكون صادقاً مع ذاته ويتصرف بما يتوافق مع ذاته الحقيقية ومشاعره. وبناءً على ذلك، عرف (Walumbwa et al., 2008: 94) القيادة الأصيلة بأنها " نمط لسلوك القائد يُستمد من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقى الإيجابى ويعززهما، وذلك لتعزيز وعى أكبر بالذات، ومنظور أخلاقى داخلى، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية فى العلاقات بين القادة ومرؤوسيه، مما ينعكس على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

ويعد هذا التعريف من التعريفات الأكثر شيوعاً وإنتشاراً فى الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الأصيلة، ووفقاً لهذا التعريف فإن القائد الأصيل هو الذى لديه احساس عميق بذاته، ويعالج المعلومات بموضوعية، ويتصرف بشكل أخلاقى وموضوعى وفقاً للقيم

التي يؤمن بها رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عالٍ من الوعي الذاتي والالتزان والشفافية في العلاقات، علاوة على أنه يتصف بالصدق والنزاهة. وتعتبر القيادة الأصيلة نمط من أنماط القيادة التي تؤكد على بناء العلاقات على أسس صادقة وأخلاقية وتسهم في خلق مناخ عمل إيجابي من خلال التزام القائد بالقيم والمبادئ والمعايير في تعامله مع الآخرين، وتحقيق الشفافية في العلاقات عن طريق مشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين ودعم الثقة المتبادلة وتقبل آراء المرؤوسين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم.

وقد تم النظر في البداية إلى القيادة الأصيلة على أنها تتكون من خمسة أبعاد وهي الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والسلوك الأصيل أو التنظيم الذاتي والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الإيجابي، ثم تم دمج السلوك الأصيل وعملية التنظيم الذاتي معاً في مفهوم واحد أطلق عليه المنظور الأخلاقي الداخلي، ذلك لأن كلي المفهومين يعبران عن إظهار الفرد سلوكياته التي تتفق مع قيمه ومعاييره الداخلية. وفيما بعد قام (Walumbwa et al., 2008) بدمج بعدي المنظور الأخلاقي الداخلي والمنظور الأخلاقي الإيجابي في بعد واحد هو المنظور الأخلاقي الداخلي والذي يعبر عن تصرف القائد وفقاً لقيمه ومعاييره الداخلية. وبناءً على ذلك، حدد (Walumbwa et al., 2008) أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة تتمثل في: الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي، والتي انفق عليها معظم الباحثين في هذا المجال وتعد الأبعاد الأكثر شمولاً وانتشاراً في العديد من الأدبيات التي تناولت القيادة الأصيلة.

### أبعاد القيادة الأصيلة:

#### ١- الوعي الذاتي Self-awareness

ويشير بعد الوعي الذاتي إلى فهم الفرد لنقاط القوة والضعف لديه والطبيعة متعددة الوجوه لذاته، بالإضافة إلى إدراك كيف يراه الآخرون وكيف يؤثر هو على الآخرين (Walumbwa et al., 2008). كما يعبر عن إدراك الفرد لدوافعه ومشاعره ورغباته وقدرته على التصرف وفقاً لها عند قيادة الآخرين، وإدراك التأثير الذي قد يحدثه المرء على الآخرين (Kernis, 2003).



ويتمتع كل فرد باحساس معين بالوعى الذاتى بناءً على مفهومه لذاته الذى يتعلق بمعتقداته وتقييمه لذاته والتي بدورها توجه سلوكياته واتجاهاته. ويرتبط الوعى الذاتى بالنتائج الايجابية المرتبطة بالعمل، حيث توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن الوعى الذاتى يعمل على تحسين المناخ الأخلاقى فى العمل ورأس المال النفسى الايجابى، كما توصلت دراسة (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010) إلى ارتباط الوعى الذاتى ايجابياً بكل من الاندماج فى العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

## ٢- الشفافية فى العلاقات Relational transparency

ويشير بعد الشفافية فى العلاقات إلى العملية التى يتم من خلالها تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، وذلك من خلال تقديم القائد ذاته الحقيقية للآخرين والمشاركة المعلنة للآراء والمعلومات، واطهار القائد أفكاره وانفعالاته الحقيقية، بينما يحاول فى الوقت نفسه التحكم فى عرض الانفعالات السلبية غيراللائقة (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004). ولقد توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن الشفافية فى العلاقات تعمل على تحسين المناخ الأخلاقى فى العمل ورأس المال النفسى الايجابى. وأكدت دراسة (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) على أن بعد الشفافية فى العلاقات هو أفضل انعكاس لنمط العلاقات التى يؤسسها القادة مع الآخرين فى المنظمة، حيث أنها المكون الرئيسى المقترح لتوليد الثقة بين الموظفين.

## ٣- المعالجة المتوازنة Balanced processing

ويشير بعد المعالجة المتوازنة إلى تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، ومعالجة المواقف بشكل موضوعى دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر، والأخذ فى الاعتبار جميع المعلومات المتاحة قبل اتخاذ قرار، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، والانفتاح على الآراء التى تتحدى قناعاته الراسخة (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). وقد توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن المعالجة المتوازنة تعمل على تحسين رأس المال النفسى والمناخ الأخلاقى الايجابى.

#### ٤- المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral perspective

يشير إلى الدرجة التي يسترشد بها القائد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية لديه والتي تؤدي إلى سلوكيات وقرارات تتفق مع هذه القيم الداخلية وفصل نفسه عن أي ضغوط خارجية مثل الأقران والضغوط المجتمعية والتنظيمية، كما تشير إلى الدرجة التي تتفق نوايا القائد مع أفعاله وتصرفاته (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005). وتعد القيم جزءاً من شخصية القائد والتي تحدد عقليته الأخلاقية ومجموعة من السلوكيات الداخلية لديه مثل اظهار النزاهة والعدالة. كما تعتبر القيم عامل مهم للقادة لاتخاذ القرارات الأخلاقية التي يؤمن بها الفرد. وقد توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي

يعمل على تحسين رأس المال النفسي الايجابي والمناخ الأخلاقي في العمل.

ويؤثر القائد الأصيل بشكل ايجابي على النتائج التنظيمية على مختلف المستويات التنظيمية، وقد تناولت بعض البحوث دراسة النتائج المترتبة على ممارسة القيادة الأصيلية، حيث كشفت نتائج بعض الدراسات أن ممارسة القيادة الأصيلية تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة (Walumbwa et al., 2008; 2010; Qureshi, 2020)، وتزيد من ارتباطهم بوظائفهم واندماجهم في العمل (Khalil & Siddiqui, 2020)، وتعزز الالتزام التنظيمي لديهم بالمنظمة (Price, 2016; Walumbwa et al., 2008)، وتسهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم (Penger & Černe, 2014; Khan et al., 2017)، وتعزز الابداع الوظيفي (Chaudhary & Panda, 2018)، والرفاهة المرتبطة بالعمل (Adil & Kamal, 2016).

#### القيادة الأصيلية وعلاقتها بالاندماج في العمل:

من المنطقي إذا رأى الموظفون أن قائدهم شخص موثوق فيه Authentic، يتعامل معهم بشفافية ووفقاً لمعايير أخلاقية، فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ثقتهم فيه، مما يؤدي بدوره إلى استعدادهم للمضي قدماً وانجاز مهامهم على أكمل وجه، وبالتالي سوف يزداد مستوى اندماجهم في العمل. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET) — (Blau, 1964) والتي تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل، تتطور علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين في سياق مكان العمل من خلال سلسلة

من التبادلات المشتركة والتي ليست بالضرورة أن تكون متزامنة، والتي تولد نمطاً من المسؤولية المتبادلة من جانب كل طرف، مما يؤدي إلى الالتزام المتبادل، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الاندماج في العمل والرضا الوظيفي. وقد دعم ذلك نتائج العديد من الدراسات (Gardner et al., 2005; Harter, 2002; Maundu et al., 2010; Walumbwa et al., 2018) والتي توصلت إلى أن القيادة الأصيلة أحد أكبر العوامل المسهمة في التنبؤ بالاندماج في العمل.

كما تتضح العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل من خلال نموذج (موارد - متطلبات العمل)، حيث تعد القيادة الأصيلة بمثابة مورد من موارد العمل التي تزود المرؤوسين بالدعم الانفعالي والجسدي، والذي يمكنهم من إكمال جميع المهام المطلوبة منهم، وبالتالي يعزز لديهم الاندماج في العمل (Bakker & Demerouti, 2008). فهي بمثابة مورد للتعامل مع التحديات والتي من شأنها أن تساعد في التخفيف من متطلبات العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (Demerouti & Bakker, 2011). وفي البيئات الشاقة المجهدة مثل البيئة التعليمية يمكن النظر إلى القيادة الأصيلة على أنها مورد تنظيمي organizational resource للتعامل مع التحديات التي يواجهها قطاع التعليم، في حين يمكن اعتبار الاندماج في العمل نتيجة، ومع الأخذ في الاعتبار أن القائد الأصيل يضع دائماً في اعتباره مصالح أتباعه، فإنه سيوفر الاهتمام الفردي لمتابعيه والذي بدوره سيعزز من اندماجهم في العمل (Neider & Schriesheim, 2011).

ووفقاً لدراسة (Ebrahim, 2017) تزداد مستويات اندماج الموظفين ومشاركتهم في العمل إذا تم التعامل معهم بطريقة صادقة وأصيلة، بعبارة أخرى إذا تم معاملة الموظف بشكل جيد من قبل رئيسه مما يجعله سيثق فيه ويستخدم هذا كمورد لأداء عمله في البيئات الشاقة المليئة بالتحديات، مما يساعد على بقاء الموظف راضياً وملتزماً ومنتجاً. علاوة على ذلك، إذا تصرف القائد بشفافية فإن هذا بدوره يخلق الثقة بين زملاء العمل، لذلك سيكون الموظف على استعداد لبذل جهد إضافي، ومن خلال نموذج تبادل الأدوار، يمكن للقائد انشاء وتعزيز علاقات تتصف بالشفافية بين زملاء العمل، مما يعزز الاتساق بين تصرفات وسلوكيات زملاء العمل. قد يؤدي ذلك فيما بعد إلى مستويات أعلى من

الثقة بين زملاء العمل، مما يمكنهم من فعل المزيد بموارد أقل والذي بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من الاندماج في العمل.

ويذكر (Chaudhary & Panda, 2018) أن القائد الأصيل الذي يلتزم بقيمه ويظهر مستوى مرتفعاً من السلوك الأخلاقي، سوف يساعد التابعين على الانغماس والانهماك بشكل أكبر في عملهم، وبالتالي سوف يزداد مستوى اندماجهم في العمل. فمن خلال الشفافية في المعاملات مع المرؤوسين، فإن القائد الأصيل يقوم ببناء علاقة ثقة مع التابعين ويساعدهم على إظهار إمكاناتهم الحقيقية. علاوة على ذلك، عندما يكون القادة على وعى بكيفية تأثير أفعالهم على من حولهم، ولديهم شفافية وانفتاح على العمليات داخل وخارج مؤسساتهم، فإن الأتباع سيكون لديهم احساس أفضل بالأهداف والتحديات في المنظمة (Seco & Lopes, 2013).

ويضيف كل من (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) أن القائد الأصيل يسهم في زيادة الاندماج في العمل لدى التابعين من خلال توفير فرص لهم لتطوير علاقاتهم مع زملائهم في العمل، واكتشاف مواهبهم ومساعدتهم على استخدام هذه الموهبة لخلق توافق أفضل مع أهداف العمل واثرائه. بالإضافة إلى أنه إذا تمت ممارسة السلوك الأصيل الشفاف، فسوف يعزز ذلك سلوكيات التنظيم الذاتي self-regulated behaviors لدى القادة والموظفين، مما سيؤدي بدوره إلى خلق مناخ عمل ايجابي، والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة في العمل.

ولقد أكد (Avolio & Gardner, 2005) على أن القائد الأصيل يقود بالقدوة leading by example، فعندما يكون القائد الأصيل ملتزماً بقيمه ومعتقداته ويحاول تحقيق الصدق والانفتاح في علاقاته مع الأتباع، ويظهر الشفافية في عمليات صنع القرار، فإنه من المرجح أن يكون بمثابة قدوة فعالة لأتباعه، وذلك لأن مصداقيته تلفت انتباه أتباعه إلى سلوكه النموذجي. وتسهم القيادة بالقدوة في توجيه الأتباع إلى إظهار التنظيم الانفعالي والجسدي واليقظة المعرفية أثناء أداء العمل، وذلك لأن القائد نفسه يضع أمثلة على الالتزام بعمله أمام أتباعه. وبالتالي من خلال النمذجة modeling والتعلم القائم على الملاحظة، من المرجح أن ترتفع مستويات الاندماج في العمل لدى الأتباع.

ويذكر (Penger & Černe, 2014) أن القائد الأصيل يظهر الانفتاح والدعم ويعزز العلاقات الشخصية الداعمة، والذي يسهم بدوره في تطوير السلامة النفسية للأتباع، حيث يشعرون بالأمان ولا يتعرضون لضغط مستمر لتحقيق نتائج عالية الجودة. كما أن الموظفين لا يشعرون بأنهم مقيدون، ومثل هذا الأسلوب الإداري الداعم يخلق مناخاً تنظيمياً داعماً يشعر فيه الأفراد بالقبول والدعم ويشجعهم على تجربة أشياء جديدة دون الشعور بالخوف من العواقب السلبية في حالة الفشل، مما يمكنهم من الاندماج في العمل بشكل ايجابي.

وقد أشارت دراسة (Cropanzano & Mitchell, 2005) إلى أن الأفراد الذين يرون أنهم يعاملون بطريقة عادلة وأخلاقية من قائدهم سيكونون أكثر ثقة في قائدهم وبالتالي أكثر اندماجاً في عملهم. في حين أنه إذا شعر الأفراد في أي وقت أنهم يعاملون بشكل غير عادل فإن مستويات ثقتهم في قائدهم تنخفض، مما يؤثر سلباً على مستويات اندماجهم في العمل. ويؤكد على ذلك دراسة (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011) والتي أشارت إلى أنه إذا أدرك الموظفون أن قائدهم هو شخص جدير بالثقة *trustworthy*، فإنهم بدورهم سيتقنون في قائدهم والذي سيكون بمثابة دافع لهم لبذل المزيد من الجهد، بل ويكونون على استعداد لتحقيق تقدم اضافي في عملهم، وبالتالي اظهر مستويات أعلى من الاندماج في العمل.

ومن الدراسات التي اهتمت بفحص العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية المختلفة دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal, 2016; Khan et al., 2017; Maundu et al., 2018; Muafi, 2019; Price, 2016; Roncesvalles & Sevilla, 2015) والتي توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل، كما أسفرت نتائج بعض تلك الدراسات عن وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي كما في دراسة (Price, 2016)، أو من خلال الالتزام التنظيمي كما في دراسة (Muafi, 2019)، أو من خلال الثقة كما في دراسة (Roncesvalles & Sevilla, 2015). في حين توصلت دراسات أخرى كما في دراسة (Seco & Lopes, 2013) إلى وجود تأثير غير دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل لدى المعلمين.

كما توصلت بعض الدراسات والتي أجريت في مختلف القطاعات والثقافات إلى وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي، كما في دراسة (Ozturk-Ciftci & Erkanli, 2020) والتي أجريت على (٤٦٢) موظف يعملون في فنادق أربع وخمس نجوم في مناطق وسط وشرق البحر الاسود في تركيا، لفحص دور رأس المال النفسي كوسيط بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,٢٩، ٠,١٨) على التوالي، وكذلك دراسة (Khalil & Siddiqui, 2020)، والتي أجريت على (٢٠٠) موظف من مؤسسات مختلفة في باكستان، لفحص الدور الوسيط لكل من الثقة والكفاءة الذاتية بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل من خلال الكفاءة الذاتية.

#### القيادة الأصيلة وعلاقتها برأس المال النفسي:

وفي إطار العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة، أشارت نتائج العديد من الدراسات والتي أجريت في مختلف البيئات والقطاعات إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على رأس المال النفسي، حيث كشفت نتائج دراسات (Armstrong & Cassidy, 2019; El Fath & Radikun, 2019; Feng, 2016; Gojny-Zbierowska, 2018; Karlou, Afarinesh & Zargar, 2019; Lee, 2018; Olaniyan & Hystad, 2016; Price, 2016) عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على رأس المال النفسي. كما كشفت نتائج معظم تلك الدراسات عن دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الاصيلة والعديد من المتغيرات النفسية الأخرى مثل الاندماج في العمل (Price, 2016)، والابداع (El Fath & Radikun, 2019) وضغوط العمل (Armstrong & Cassidy, 2019)، والرفاهة النفسية والرضا الوظيفي (Karlou et al., 2019)، والفعالية التنظيمية (Lee, 2018)، والنية للاستقالة intention to quit وانعدام الأمان الوظيفي (Olaniyan & Hystad, 2016).

وفي الدراسة التي قام بها (Africa, 2017) لفحص العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، كشفت نتائج تحليل الانحدار عن إمكانية التنبؤ بأبعاد رأس المال النفسي من خلال أبعاد القيادة الأصيلة، حيث تنبأ بعد (الشفافية في العلاقات) ببعده الأمل في رأس المال النفسي والذي فسر ٨,٧٪ من التباين في الأمل لدى الموظفين، كما تنبأ بعد (الوعي الذاتي) ببعده الكفاءة الذاتية والتفاؤل والذي فسر (٤,١٨٪، ٤,٩٪) من التباين في الكفاءة الذاتية والتفاؤل على التوالي. وأشارت الدراسة إلى أن انفتاح القائد وشفافيته في معاملة من حوله بمعنى مشاركة أفكاره ومشاعره الحقيقية مع أتباعه والتفاعل الحقيقي الصادق غير المزيف genuine interact مع الأتباع، يقود الأتباع إلى أن يكونوا أكثر شفافية بدورهم، وبالتالي يصبح الأتباع أكثر أملاً لإكمال المهام وإيجاد مسارات مختلفة لإنجاز المهام. على سبيل المثال، إذا لم يصل القائد الأصيل لأهدافه اليومية، يقوم بمعالجة الموقف على الفور وإبلاغ أتباعه بما هو متوقع منهم وما هي الآثار المترتبة إذا لم يتم حل هذه المشكلات، وهذا بدوره يقود الأتباع للبحث عن مسارات مختلفة أو بديلة لتحقيق الأهداف، وبالتالي ارتفاع الأمل (أحد مكونات رأس المال النفسي) لديهم. علاوة على ذلك، سيلتزم الموظفون بإنجاز المهام والوفاء بالمواعيد النهائية حتى لو تطلب الأمر أن يعملوا ساعات طويلة، كما سينابرون خلال الأوقات الصعبة لأن لديهم أهدافاً محددة وواضحة، وبالتالي سيزداد لديهم الصمود. فضلاً عن أن الوعي الذاتي لدى القائد الأصيل له إسهام دال في رفع مستوى الكفاءة الذاتية لدى الأتباع، حيث يكتسب الأتباع الثقة في وضع أهداف مرتفعة لأنفسهم وذلك من خلال سلوكيات الوعي الذاتي لقائدهم.

ويذكر كل من (Olaniyan & Hystad, 2016) أن المعالجة المتوازنة للمعلومات التي يقوم بها القائد الأصيل والشفافية في العلاقات تعمل على تعزيز الكفاءة الذاتية والصمود لدى المرؤوسين. وتماشياً مع نظرية باندورا Bandura (1٩٩٧) للنموذج الاجتماعية، يمكن للوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي لدى القائد الأصيل أن يقدم نموذجاً يحتذى به للأتباع ويلهمهم للايمان بنتائج العمل الإيجابية (التفاؤل) وانجاز العمل في المستقبل (الأمل). وقد أكدت على ذلك دراسات (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003) والتي أشارت إلى أن القيادة الأصيلة يمكن

أن تكون احدى طرق تنمية رأس المال النفسى الايجابى للأتباع من خلال النمذجة السلوكية للقادة، حيث يمكن أن يتعلم الأتباع التصرف بشكل أصيل من خلال مراقبة سلوكيات القادة الأصلاء والقيام بمعالجة المعلومات المرتبطة بهم.

وقد أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن القيادة الأصيلة تعزز القدرات النفسية الايجابية للأتباع، فضلاً عن أن قدرة القادة على أن يكونوا أكثر شفافية ووعياً بذواتهم ويتعاملون مع المواقف بناءً على معتقداتهم وقيمهم الأساسية بالإضافة إلى مراعاتهم لجميع المعلومات ذات الصلة عند اتخاذ القرارات، كل ذلك يعمل على خلق مناخ عمل أخلاقى ايجابى يسهم فى رفع الثقة بالنفس لدى الأتباع فى القدرة على انجاز المهام المهنية (الكفاءة الذاتية) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الشخصى والتنظيمى. هذا المناخ التنظيمى الداعم الذى أوجده القادة الأصلاء بفضل أسلوبهم الادارى العادل وغير المتحيز والشفاف، يولد الظروف التى تساعد على تنمية عناصر رأس المال النفسى لدى الأتباع. فعندما يرتكب الموظفون الذين يعملون فى ظل مناخ تنظيمى داعم خطأ ما، يزداد مستوى تفاؤلهم ويتأثر رأس مالهم النفسى بشكل ايجابى وذلك لأنهم يرون أن هناك نظاماً داعماً يعزو السبب وراء هذه الأخطاء إلى الظروف الخارجية وليس إلى الصفات الداخلية، مما يؤثر بدوره على زيادة التفاؤل لدى الأتباع (Ozturk-Ciftci & Erkanli, 2020). فالقادة الذين يستخدمون مداخل تكيفية adaptive وايجابية وفعالة active لحل المشكلات، يقومون بتنمية مستويات مرتفعة من التفاؤل لدى أتباعهم (Walumbwa et al., 2011).

بالإضافة إلى ذلك، يبنى القادة الأصلاء علاقات شفافة مع الأتباع ويقومون بتحليل ومشاركة جميع المعلومات ذات الصلة معهم. كما يبنى القادة الأصلاء أيضاً آراء ووجهات نظر أتباعهم للتغلب على الصعوبات والتحديات، مما يساهم فى زيادة ثقة الأتباع فى أنفسهم واحترامهم لذواتهم ويعزز الكفاءة الذاتية والأمل لديهم. فعندما يشجع القادة الأصلاء أتباعهم على المشاركة بآرائهم وأفكارهم، يكتسب الأتباع الثقة فى قدراتهم، وهذا بدوره يساعد على رفع الكفاءة الذاتية لديهم والتي هى مكون رئيسى من مكونات رأس المال النفسى. فبناءً على الثقة والتقدير اللذان يمنحهما القائد الأصيل لأتباعه، يبنى الأتباع كفاءتهم الذاتية.



كما أشارت دراسات (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans et al., 2007) إلى حقيقة أن القائد الأصيل قادر على التأثير على أتباعه وتعزيز القدرات النفسية الايجابية لديهم عن طريق العدوى contagion أو الانتقال transmission، مما يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والصدور والتفاؤل لدى أتباعه. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة الأصلاء التأثير على رأس المال النفسي لدى أتباعهم من خلال الانفعالات emotions والنقد criticism وردود الفعل البناءة، وأيضاً من خلال قدرتهم على البقاء متفانلين وواقنين من أنفسهم. كما أن الطريقة التي يدرك بها الأتباع الحالة النفسية للقائد الأصيل لها تأثير على تعزيز قدراتهم النفسية الايجابية (رأس المال النفسي).

#### سلوك المواطنة التنظيمية:: Organizational Citizenship Behavior (OCB)

قدم شيستر برنارد Chester Bernard في الثلاثينات مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، والذي أطلق عليه لاحقاً في عام (١٩٣٨) سلوك الدور الإضافي extra-role behavior. وبعد بضع سنوات، قام كارتز Kartz عام (١٩٦٤) باستخدام مصطلح "مواطنة" citizenship" ليعبر عن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات الدور الإضافي في منظمة ما. وقد ذكر (Kartz, 1964) إن الموظفين الذين يظهرون سلوك المواطنة، يجدون وظائفهم أسهل وأكثر ملائمة، ونتيجة لذلك يتم تقديرهم من قبل رؤسائهم نظراً لأن هذه السلوكيات تسهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة.

وعلى مدى العقدين الماضيين، كان سلوك المواطنة التنظيمية بناءً رئيسياً في مجال علم النفس والإدارة، مما أدى إلى حصوله على قدر كبير من الدراسة والاهتمام. وعلى الرغم من أن سلوك المواطنة التنظيمية كان يحظى باهتمام الممارسين لسنوات، إلا أن البحث الشامل والمكثف حول سلوك المواطنة التنظيمية بدأ في الثمانينات. ففي عام (١٩٨٨) عرف دنيس أوجان Dennis Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التقديرى discretionary، غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي formal reward system، ولكنه بشكل عام يعزز الأداء الفعال للمنظمة" (Organ, 1988; 4). إلا أنه تم توجيه النقد لتعريف أوجان Organ من قبل

بعض الباحثين (Podsakoff, Mackenzie & Hui, 1993; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994)، وذلك لأن التمايز بين السلوك القائم على الدور in-role والدور الإضافي extra-role لم يكن واضحاً في التعريف، علاوة على أن مصطلح "السلوك التقديرى" "discretionary behavior" ليس مصطلحاً عملياً لاستخدامه في تحديد السلوكيات التطوعية voluntary behavior، كما أن السلوك التقديرى يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر. لذا أعاد أوران Organ عام (١٩٩٧) تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، وعرفه على أنه "إسهامات contributions فى الحفاظ على السياق الاجتماعى والنفسى الذى يدعم أداء المهام، وتعزيزه" (Organ, 1997:91). كما عرفه (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006: 34) فيما بعد بأنه "الإسهامات الاختيارية التى تتجاوز الوصف الدقيق والتى لا تتطوى على مطالبة بالتعويض من نظام المكافآت الرسمى"

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عمل غير رسمى، والذى لا يشكل جزء من الوصف الوظيفى، فهو يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة ويخرج عن نطاق مهام الوظيفة الرسمية، كما أنه سلوك تطوعى اختياري يرجع إلى رغبة الفرد فى القيام به أو الامتناع عنه، علاوة على أنه لا يرتبط بشكل مباشر وعلنى بنظام المكافآت الرسمى ولكنه ينعكس بشكل ايجابى على كفاءة وفعالية المنظمة. وعلى الرغم من أن أداء المعلمين للمهام الوظيفية الرسمية أمر هام وضرورى، إلا أنه ليس كافٍ لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسات التعليمية وذلك فى ظل التغييرات التى طرأت على المنظومة التعليمية. لذا كان لابد للمؤسسات التعليمية التوجه نحو زيادة أعداد المعلمين الذين لديهم استعداد لبذل جهود إضافية بأداء سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفى الرسمى المحدد لهم. ويعرف (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650) سلوكيات المواطنة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية بأنها "السلوكيات التى تتجاوز متطلبات الدور الوظيفى الرسمى، وهى سلوكيات موجهة نحو الفرد والفريق والمنظمة كوحدة، وذلك من أجل تعزيز الأهداف التنظيمية". ومن أمثلة سلوكيات المواطنة التنظيمية التى يقوم بها المعلمون فى المدارس: تقديم مقترحات جديدة ومبتكرة لتحسين المدرسة، وتوجيه المعلمين الجدد ومساعدة الزملاء الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، واعداد مهام خاصة للطلاب

ذوى المستويات المختلفة، و البقاء فى الفصل الدراسى أثناء فترات الراحة للاستماع إلى مشاكل الطلاب ومساعدتهم (Somech & Drach-Zahavy, 2000).  
ويعد سلوك المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد، ووفقاً لـ (Behtooee, 2016) لا يوجد اتفاق ثابت بين العلماء فيما يتعلق بأبعاده، وقد تكون هذه الاختلافات نتيجة لاختلاف الثقافة، حيث يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بطرق مختلفة فى السياقات الاجتماعية المختلفة، فما يعنيه أن تكون مواطناً صالحاً *good citizen* قد يختلف من دولة إلى أخرى. وقد قسم (Smith, Organ & Near, 1983) سلوكيات المواطنة التنظيمية فى البداية إلى فئتين هما: الامتثال العام *general compliance*، والإيثار *altruism*. ثم اقترح (Organ, 1988) فيما بعد خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، هى: الإيثار *Altruism*، والكياسة *Courtesy*، والروح الرياضية *Sportsmanship*، والضمير الحى *Conscientiousness*، والفضيلة المدنية *Civic virtue*. حيث يشير سلوك الإيثار إلى الأعمال التطوعية التى يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه فى حل المشكلات التى يواجهونها فى العمل. على سبيل المثال، الرغبة فى مساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم ومشاركة أعباء العمل مع الزملاء. أما سلوك الكياسة فيشير إلى سعى الفرد لتجنب إثارة الخلافات والمشكلات داخل العمل، وذلك من خلال احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وتجنب استغلال الآخرين لمصلحته. فى حين أن سلوك الروح الرياضية فيشير إلى الرغبة الشخصية التى يبديها الفرد فى التسامح، وقدرته على تحمل ومواجهة المشكلات دون تدمير، واستغلال وقته وجهده لانجاز العمل. بينما يشير سلوك الضمير الحى إلى سلوك الفرد التطوعى الذى يفوق الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية فى المنظمة، مثل الاستخدام الأمثل لوقت العمل، والحضور والانصراف فى المواعيد المحددة، واحترام اللوائح والقوانين. وفيما يخص سلوك الفضيلة المدنية فيشير إلى المساهمة الطوعية فى نجاح المنظمة عن طريق التحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين والدفاع عنها، وحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وأداء العمل بصورة تساعد على الحفاظ على سمعة المنظمة.

وقد وجهت العديد من الانتقادات للتصنيف خماسي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء على ذلك اقترح (Williams & Anderson, 1991) تصنيف آخر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في بعدين، وذلك وفقاً للهدف من ممارسة هذه السلوكيات وهما:

١- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCB-I): ويشير إلى السلوكيات الموجهة نحو الأفراد الآخرين في مكان العمل، والتي تعود بالفائدة على هؤلاء الأفراد. ويعتبر بعدا الإيثار والكمياسة جزءاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCBs-I). ومن أمثلة هذه السلوكيات مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين، مساعدة الزملاء الجدد في الإلمام بأعمالهم، تجنب إثارة المشكلات مع الزملاء.

٢- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة Organizational Citizenship Behavior-Organization (OCB-O): ويشير هذا البعد إلى السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ككل، حيث تهدف هذه السلوكيات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها. وتشمل هذه السلوكيات أبعاد الضمير الحي والروح الرياضية والفضيلة المدنية. ومن أمثلة هذه السلوكيات العمل لساعات إضافية تطوعاً، وحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، عدم الحصول على فترات راحة غير مبررة، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين، وتقديم الاقتراحات البناءة التي تسهم في تطوير الأداء.

وعلى الرغم أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الفرد تستهدف الفرد بشكل مباشر، إلا أن فائدتها تتعدى الفرد نفسه لتنفيذ المنظمة ككل. فعلى سبيل المثال إذا ساعد المرء زميلاً كان غائباً عن العمل لإكمال مهامه قبل الموعد النهائي الوشيك، فعندئذ يساعد المرء الزميل بشكل مباشر ولكن في نفس الوقت تستفيد المنظمة من الوفاء بالمواعيد النهائية. وبناء على ذلك، فكلما النوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية يحسن من كفاءة وفعالية المنظمة.

وقد طور (Somech & Drach-Zahavy, 2000) بنية ثلاثية الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، والتي تضمنت:

- **البعد الأول:** سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب Organizational Citizenship Behavior towards the student: ويشير إلى السلوكيات التي يقوم بها المعلمون والتي تهدف بشكل مباشر ومتعمد إلى تحسين جودة التدريس، ومساعدة الطلاب على تحقيق انجازاتهم. ومن أمثلة هذه السلوكيات، المساعدة التطوعية للطلاب فى المواد الدراسية خارج ساعات العمل، البقاء فى الفصل أثناء فترات الراحة للاستماع إلى مشاكل الطلاب، اعداد مهام وأنشطة اضافية للطلاب ذوى المستويات المرتفعة والمنخفضة.
- **البعد الثانى:** سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الفريق Organizational Citizenship Behavior towards team members: ويشير إلى السلوكيات التي يقوم بها المعلمون والتي تهدف عن قصد إلى مساعدة معلم آخر. ومن أمثلة هذه السلوكيات، توجيه المعلمين الجدد، مساعدة المعلمين الآخرين الذين لديهم أعباء عمل.
- **البعد الثالث:** سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كوحدة Organizational Citizenship Behavior towards the organization as a unit: والذي يتضمن أشكالاً أكثر موضوعية ودقة من السلوكيات التي لا تقدم مساعدة فورية لشخص معين، ولكنها موجهة نحو مصلحة المدرسة كوحدة واحدة. على سبيل المثال، تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين المدرسة، التطوع لأدوار ليست جزءاً من الوظيفة.

وتبرز ضرورة أداء المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أثاره الايجابية على مستوى الفرد (الطالب) والفريق (الزملاء) والمنظمة ككل (المدرسة)، والتي أشارت إليها دراسات (Makvandi et al., 2018; Nikpay et al., 2014; Wayenburg, 2018)، فعلى مستوى المنظمة (المدرسة) يؤدى سلوك المواطنة التنظيمية إلى توفير موارد المنظمة. فمن خلال تطوع المعلمين من ذوى الخبرة لتعليم وتدريب المعلمين

الجدد لانجاز مهام وظائفهم الجديدة، فذلك يساعد على خفض تكاليف التدريب التي تتحملها المنظمة. علاوة على أن تجنب المعلمين إثارة المشكلات مع زملائهم وأداء عملهم بضمير واعٍ يعمل على تعزيز مناخ العمل الإيجابي ويسمح للمديرين بقضاء وقت العمل في التركيز على انجاز مهام العمل، وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة المنظمة. وعندما تسمح المنظمة لأعضائها بتقديم المقترحات والأفكار لتحسين وتطوير العمل، وتشجعهم على تجريب طرق جديدة في العمل، فإن ذلك يساهم في رفع كفاءة وفعالية وتحسين العمل والانتاجية. كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على الاستقرار في الأداء من خلال روح المساعدة التي يتمتع بها المعلمون والتي تساهم في سد الثغرات في الأداء الناتجة عن تقصير أحد الزملاء في أدائه أو غيابه. وعلى مستوى الفريق (الزملاء) تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز مناخ العمل الإيجابي وزيادة تماسك فريق العمل من خلال تقليل الصراعات بين الزملاء والتنسيق بين الزملاء في أداء المهام والأنشطة ورفع الروح المعنوية لديهم، أما على مستوى الفرد (الطالب)، فتعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للطلاب عن طريق المساعدة والدعم اللذان يقدمهما المعلمون للطلاب في المواد الدراسية، فاعداد مهام وأنشطة إضافية للطلاب ذوي المستويات المختلفة، والبقاء في الفصل أثناء فترات الراحة للاستماع لمشاكل الطلاب من شأنه أن يعمل على تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب وخفض معدلات الرسوب والتسرب المدرسي.

### سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالقيادة الأصيلة:

لقد دعمت الدراسات التجريبية التي أجريت في قطاع التعليم وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية عبر مختلف الثقافات، حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كما في دراسات (Adil et al., 2019; Akbar, 2018; Akbar et al., 2017; Boateng et al., 2018; Khan et al., 2017; Munir et al., 2019; Nikpay et al., 2014; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). كما أسفرت نتائج بعض تلك الدراسات عن وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك

المواطنة التنظيمية من خلال الإجهاد وعبء الدور والاستقلال الوظيفى كما فى دراسة (Adil et al., 2019)، أو من خلال التمكين النفسى كما فى دراسة (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014)، أو من خلال العدالة التنظيمية كما فى دراسة (Akbar, 2018).

كما توصلت بعض الدراسات والتي أجريت فى مختلف القطاعات والثقافات إلى وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال رأس المال النفسى، كما فى دراسة (Qureshi, 2020) والتي أجريت على (١٣١) موظف من القطاع المصرفى، لدراسة تأثير القيادة الأصيلة على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والهوية التنظيمية، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط لكل من رأس المال النفسى والفضيلة التنظيمية، وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسى والفضيلة التنظيمية موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك دراسة (Sepeng, 2016) والتي أجريت على (٥٩٤) موظف من موظفى الرعاية الصحية فى جنوب أفريقيا، توصلت إلى وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدى (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل) من أبعاد رأس المال النفسى.

وفى الدراسة التى قام بها (Valsania, León, Alonso & Cantisano, 2012) والتي أجريت على (٢٢٠) موظف ممن يعملون فى منظمات مختلفة فى مدريد وذلك بهدف فحص العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة مع كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCBIs) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCBOs)، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الشفافية فى العلاقات كان منبئاً إيجابياً دال إحصائياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCBIs)، والذي فسر ١٤,٣٪ من التباين فى (OCBIs)، فى حين تنبأ بعدا الشفافية فى العلاقات والمنظور الأخلاقى الداخلى بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCBOs) وللذان فسرا ٢٨,٤٪ من التباين فى (OCBOs). وقد أشارت الدراسة إلى أن تأثير القيادة الأصيلة على (OCBOs) كان أقوى من تأثيرها على

(OCBIs). كما توصلت دراسة (Akbar, 2018) والتي أجريت على (١٠١٩) عضو هيئة تدريس، لدراسة تأثير القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية، عن إمكانية التنبؤ بكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على حده من خلال أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة والتي فسرت (١٩,١٪، ٤,٩٪، ٣,٢٠٪، ١٠,١٪، ٧,٩٠٪) من التباين في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، الفضيلة المدنية) على التوالي. وفي ذات السياق أكدت الدراسة التي أجراها (Boateng et al., 2018) في مؤسسات التعليم العالي عن إمكانية التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد القيادة الأصيلة والتي فسرت ٣٨,١٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين كشفت نتائج دراسة (Quraishi & Aziz, 2018) والتي أجريت على (٤٨٥) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في باكستان عن وجود علاقة ارتباطية غير دالة احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي) والقيادة الأصيلة ككل. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين لم يتأثر بأسلوب القيادة الأصيلة لقائدهم، وأن هناك عوامل أخرى مثل أخلاقيات العمل والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل قد يكون لها تأثير أكبر من القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أعزت الدراسة ذلك إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وسياق الدراسة وعوامل أخرى غير خاضعة للضبط.

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory (SET)، والتي تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل، فالموظفون الذين يتمتع قادتهم بخصائص القائد الأصيل مثل تحمل المسؤولية والاخلاص الشديد والأخلاق والاحترام والوعي بالآخرين، يشعرون بالثقة في قرارات قائدهم كما يشعرون بالأمان أثناء العمل في المنظمة، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفون يردون عن طيب خاطر تلك المعاملة من خلال العمل التطوعي الذي يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي والذي يدعم المنظمة في تحقيق هدفها العام من حيث



الكفاءة والفعالية والتي بدورها تعزز لديهم الاندماج في العمل وسلوكيات الدور الإضافي مثل سلوك المواطنة التنظيمية (Khan et al., 2017).

وقد أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2010) إلى أن القادة الأصلاء الذين يعاملون مرؤوسيههم بشفافية وصدق، فإن ذلك يعزز لديهم التمكين النفسي، مما يجعلهم يميلون لأداء أدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن ارتفاع التمكين النفسي لدى الموظفين يجعلهم يتمتعون بمزيد من الاستقلالية والتأثير في وظيفتهم مما يحفزهم، وهذا بدوره يجعلهم أكثر انخراطاً في أداء واجباتهم الوظيفية. كما أن القائد الأصيل الذي يظهر المصادقية في أقواله وأفعاله، يوفر بيئة عمل عادلة ومنفتحة للمتابعين، واستجابة لذلك يظهر المتابعون مستويات مرتفعة من الرضا والالتزام والثقة في مكان العمل، مما يجعل الموظفين أكثر استعداداً للانخراط في السلوكيات التي تفيده المؤسسة حتى عندما لا يتم تحديدها في الوصف الوظيفي الرسمي (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003).

وعلى وجه التحديد، يشجع القادة الأصلاء سلوك المواطنة التنظيمية لدى المتابعين من خلال جعلهم أكثر وعياً بأهمية مساعدة بعضهم البعض، وإظهار قيمة مشاركة المعلومات بشكل مفتوح مع الآخرين، والشعور بالأمان عند مشاركة المعلومات (Walumbwa et al., 2010). وقد دعمت دراسات (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Organ et al., 2006) هذا الارتباط بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية والتي أشارت إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بعلاقات أكثر ثقة وإخلاص مع قادتهم يظهرون مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، عندما يظهر القادة الأصلاء مستويات مرتفعة من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوكيات الأخلاقية والشفافية في تعاملاتهم مع مرؤوسيههم، وعندما يدعم القادة مشاركة مرؤوسيههم في عملية صنع القرار، ويشاركون جميع المعلومات الضرورية مع مرؤوسيههم، فإنهم بذلك يمثلون نماذجاً يحتذى بها لأتباعهم لمحاكاتها، وذلك لأن مصداقيتهم وقيمهم ومبادئهم وشفافيتهم تلفت الانتباه إلى سلوكهم النموذجي، مما يجعل المتابعين على استعداد لبذل جهود إضافية في الأنشطة التي تتجاوز واجباتهم الرسمية، وبالتالي اظهار مستويات أعلى من سلوك

المواطنة التنظيمية. فالقادة الأصلاء يقودون بالقدوة (Gardner et al., 2005)، فعندما يعامل القادة أتباعهم دون أى تباين فى أقوالهم، وعندما تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على القيم والمبادئ وتتسم بالعدل والانفتاح والصدق، فإن ذلك سوف يزيد من ادراك الموظفين للمعاملة العادلة، وبالتالي ينمو لديهم شعور إلى تبادل هذه المعاملة مع رؤوسائهم، مما سيعزز التزام الموظفين واتجاهاتهم نحو مؤسساتهم، والتي بدورها يمكن أن تترجم إلى اظهار الموظفين المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته برأس المال النفسى:

لقد دعمت العديد من الدراسات التجريبية وجود ارتباط ايجابي بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفون المفعمون بالأمل والتفاؤل والصمود وذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة، يكونون على استعداد لتقديم أفضل ما لديهم فى العمل والانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى فى ظل بيئة العمل الشاقة. فهم يعتقدون أنهم بذلك يبنون مستقبلاً مهنيًا أكثر إشراقاً حتى وهم يساعدون زملاءهم فى العمل ويدفعونهم لأداء يتجاوز المعيار من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها. وقد أكدت على ذلك نتائج دراسات (Aftab et al., 2018; Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hakkak et al., 2015; Iqbal et al., 2017; Islam, 2014; Lather & Kaur, 2018; Makvandi et al., 2018; Wayenburg, 2018) والتي كشفت عن التأثير الايجابي لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فالمعلمون الذين لديهم رأس مال نفسى مرتفع، كانوا أكثر احتمالاً لاطهار سلوكيات المواطنة التنظيمية فى العمل والمساهمة بشكل أكبر خارج نطاق واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

وفى الدراسة التى قام بها (Ugwa & Igbende, 2017) لاستكشاف العلاقة بين التفاؤل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى (١٧٥) موظف من موظفى الدفاع المدنى، توصلت الدراسة إلى أن التفاؤل كان منبئاً ايجابياً دالاً احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية. وبالمثل توصلت دراسة (Makvandi et al., 2018) إلى أن التفاؤل الأكاديمى منبئ ايجابى دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى المرحلة الثانوية. ويتفق ذلك مع ما ذكره (Luthans et al., 2007) أن الأشخاص الأكثر تفاؤلاً يكونون أكثر ميلاً لتجاوز الصعوبات مقارنة بنظرائهم الأقل تفاؤلاً. بالإضافة إلى ذلك،

قام (Jabeen & Munir, 2018) بفحص دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لرأس المال النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي فسر ٢١٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

كما قام (Shahidi et al., 2015) بفحص العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى (٤٣٦) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعدى (الإيثار، والكمياسة) من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كانت منبئاً ايجابياً دال احصائياً بالكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أشارت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس الأكثر ميلاً للتطوع لمساعدة زملائه الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل، أو لحضور اجتماعات تطوعية غير الزامية يتمتع بكفاءة ذاتية مرتفعة، وذلك لأنه قادر على التخطيط الاستباقي لهذه الأنشطة وتنظيم يوم العمل لاستيعابها.

كما كشفت نتائج دراسة (Paul, Bamel & Garg, 2016) عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي موجب دال احصائياً للصدوم على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وذكرت الدراسة أنه في ظل البيئة الشاقة يواجه الموظفون تحديات مثل الصراعات أو الظروف الصعبة أو النكسات أو الفشل أو حتى أحداث ايجابية أو مسؤوليات زائدة، وفي مثل هذه المواقف يساعد الصدوم الموظفين على التكيف مع التغيرات في مكان العمل والتحلي بالثبات الانفعالي أثناء التعامل مع التحديات والتفاعل بهدوء وبانفعالات ايجابية مع المواقف المعاكسة، وهذا بدوره يساعدهم على انجاز مهامهم وفقاً للتوقعات وتجنب خلق مشاكل مع زملائهم في مكان العمل ومساعدة زملائهم في انجاز مهامهم والمشاركة بنشاط في سياسات المؤسسة وبالتالي اظهار المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، فالأشخاص الصامدون قادرين على السعي وراء المعارف والخبرات الجديدة والدخول في علاقات أعمق مع الآخرين. وهذا الاحساس باستكشاف الخبرات الجديدة يحفز الموظفين على بناء علاقات اجتماعية في مكان العمل والانخراط في أنشطة تتجاوز أدوارهم الوظيفية المحددة. وبالتالي من المتوقع أن يشجع الصدوم الموظفين في مكان العمل على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Luthans et al., 2007).

وقد ذكر (Luthans et al., 2007) أن رأس المال النفسى له نزعة تحفيزية وmotivational tendency من خلال المكونات النفسية الصمود والأمل والكفاءة والتفاؤل. هذا الاتجاه التحفيزى يؤثر على النتائج السلوكية للموظفين. ووفقاً لـ (Fredrickson, 2003) فإن الموظفين الذين لديهم رأس مال نفسى مرتفع يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من الموظفين ذوى السلوكيات السلبية. فالموارد النفسية الايجابية لدى الموظفين تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم. وقد أكد على ذلك، (Avey et al., 2008) مشيراً إلى أن الموظفين ذوى رأس المال النفسى المرتفع لديهم امكانية عالية لمساعدة زملائهم فى الصعوبات المتعلقة بالعمل والتصرف بشكل ايجابي تجاه الآخرين. بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء الموظفين ذوى المستوى المرتفع من رأس المال النفسى سيقودون إلى تطوير بيئة فى المنظمة أكثر دعماً للموظف، والتي بدورها سوف تسمح للموظفين بالحصول على صورة ايجابية عن المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالاندماج فى العمل:

وفى اطار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاندماج فى العمل، أشارت نتائج العديد من الدراسات التى أجريت فى قطاع التعليم إلى التأثير الايجابي للاندماج فى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كشفت نتائج دراسات (Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hu et al., 2017; Ndibalema, 2018; Nwibere, 2014) عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للاندماج فى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. كما كشفت نتائج معظم تلك الدراسات عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من المتغيرات النفسية الأخرى مثل الموارد الشخصية لدى معلمى المرحلة الابتدائية (Choochom, 2016)، والقيادة التحويلية (Akbar et al., 2017). كما كشفت نتائج دراسات (Chai, 2016; Gupta, Shaheen & Reddy, 2017; Harris, 2012; Kang, 2014; Meka-A-Pirak, Supanti, Nakorn, Chongphakdi & Sattayarak, 2020) التى أجريت فى مختلف الثقافات والقطاعات عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال النفسى.

وفي الدراسة التي قام بها (Nwibere, 2014) لفحص العلاقة بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى (٢١٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية بنيجيريا، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاندماج في العمل والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي الذين فسروا ٨٦,٦٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. كما قامت دراسة (Jnaneswar, 2020) والتي أجريت لفحص تأثير الاندماج في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى (١٩٥) موظف من (٢٠) مؤسسة للبيع بالتجزئة بالهند، توصلت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي إلى أن الاندماج في العمل منبئ إيجابي دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية، والذي فسر ٦٤,٢٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. وبالمثل أظهرت نتائج دراسة (Saks, 2006) أن الاندماج في العمل كان منبئاً إيجابياً دال احصائياً بكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد (OCBIs) وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة (OCBOs) والذي فسر ٨٪، ٢٠٪ من التباين في كل منهما على التوالي.

أما دراسة (Petchprayoon & Chunin, 2018) والتي أجريت على (١٨٧) معلم ومعلمة من معلّمي المرحلة الثانوية، فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمتها (٠,٦١٢)، علاوة على ذلك أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية والذي فسر ٣٧,٥٪ من التباين في الاندماج في العمل. وفي ذات السياق توصلت دراسة (Noosomton & Wichian, 2015) والتي أجريت على (١٢٦٦) معلم ومعلمة من معلّمي المدارس الخاصة والحكومية في تايلند، بهدف التوصل إلى نموذج بنائي يوضح علاقات التأثير والتأثر بين الاكتفاء النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والاندماج في العمل، توصلت باستخدام نموذج المعادلة البنائية إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية على الاندماج في العمل بلغت قيمته (٠,٢٧)، علاوة على ذلك أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من متغيرات الدراسة (الاكتفاء النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) التي فسرت ٦٨٪ من التباين في الاندماج في العمل.

في حين كشفت نتائج دراستي (Adil, 2015; Lepelaar, 2016) أن الاندماج في العمل كان منبئاً غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية. ففي دراسة (Lepelaar, 2016) والتي أجريت على (٢٣٢) معلم ومعلمة من مؤسسات تعليمية مختلفة (مدارس ابتدائية وثانوية، ومدارس للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة) عن وجود ارتباط ضعيف موجب دال احصائياً بين الاندماج في العمل وأداء الدور الإضافي، بلغت قيمته (٠,١٩١)، بالإضافة إلى ذلك لم يتنبأ الاندماج في العمل بأداء الدور الإضافي. وقد أعزت الدراسة ذلك إلى الأداة المستخدمة في قياس أداء الدور الإضافي والتي ركزت على بعد واحد فقط وهو سلوك الدور الإضافي الموجه نحو الزملاء في حين تم تجاهل البعدين الآخرين وهما سلوك الدور الإضافي الموجه نحو الطلاب وسلوك الدور الإضافي الموجه نحو المنظمة كوحدة واحدة. وكذلك في الدراسة التي قام بها (Adil, 2015) والتي أجريت على (٤٩١) عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية بباكستان، وباستخدام تحليل المسار توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر غير دال احصائياً للاندماج في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويرى (Kahn, 1990) أنه من خلال التعامل مع مهام الوظيفة بتفان وحماس، فمن المرجح أن يظهر الموظفون المندمجون في عملهم مستويات مرتفعة من أداء الدور in-role والدور الإضافي extra-role، حيث يساهم تركيزهم الزائد ويقظتهم ومشاركتهم في مهامهم بشكل ايجابي في أدائهم الوظيفي. فبالنسبة للموظفين المندمجين، فإن العمل في حد ذاته هو مصدر تحفيزهم، وبالتالي من المرجح أن يعملوا بشكل منتج لتحقيق النتائج المرجوة. ويدعم (Bakker & Leiter, 2010) ذلك مشيراً إلى أن الموظفين المندمجين في عملهم بشكل ايجابي يظهرون سلوكيات الدور الإضافي، حيث يتجاوزون التوقعات ويأخذون المزيد من المبادرة في مكان العمل.

ويذكر (Bakker & Demerouti, 2008) أن هناك أربعة أسباب تجعل الموظفين المندمجين يؤدون أداءً أفضل من زملائهم غير المندمجين:

- أولاً: غالباً ما يشعر الموظفون المندمجون بمشاعر أكثر ايجابية مثل الفرح والسعادة والحماس. ووفقاً لـ (Fredrickson, 2003) فإن المشاعر الايجابية توسع ذخيرة (الأفكار - الأفعال) اللحظية لدى الفرد، مما يكون له تأثير ايجابي على سلوك الدور in-role وكذلك على سلوك الدور الإضافي extra-role بسبب الانفتاح المعرفي الواسع

- **ثانياً:** يتمتع الموظفون المندمجون بصحة أفضل، وبالتالي يمكنهم التركيز وتكريس كل طاقاتهم في العمل، مما يؤدي إلى أداء أفضل. فالتمتع بصحة جيدة يضمن أداءً أفضل لأن الأفراد الأصحاء يتمتعون بقدرة أفضل على استخدام مواردهم العقلية والبدنية (مثل: القدرات والمهارات والمعرفة وما إلى ذلك).
- **ثالثاً:** يستطيع الموظفون المندمجون زيادة مواردهم الشخصية والوظيفية، كأن يطلبوا تغذية راجعة على أدائهم أو يطلبون مساعدة من الزملاء إذا لزم الأمر. ووفقاً لـ (Bakker & Demerouti, 2007) فإن الأشخاص القادرين على توليد مواردهم الخاصة هم أكثر فاعلية في التعامل مع متطلبات عملهم وتحقيق أهداف عملهم. فمن خلال انجاز مهامهم بكفاءة، يكون الموظفون المندمجون قادرين على تحرير الموارد، والتي تمكنهم من استثمار جهود إضافية في أداء أنشطة أخرى تتجاوز دورهم الوظيفي الرسمي.
- **رابعاً:** يمكن للموظفين المندمجين نقل اندماجهم إلى زملائهم الآخرين في بيئتهم المباشرة، مما يؤدي إلى أداء أفضل نظراً لأن معظم الأداء هو نتيجة الجهد المشترك بين الزملاء. وبالتالي فإن المستوى المرتفع من الاندماج في العمل قد يكون بمثابة قوة دافعة للسلوك الاستباقي والذي قد يؤدي إلى سلوكيات الدور الإضافي. حيث يقوم الموظفون المندمجون بتطوير بيئة عمل اجتماعية تشجع على ابداء الرأي والعمل التعاوني والتي قد تعزز سلوكيات الدور الإضافي.

#### دراسات سابقة:

تقدم الباحثة فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة في أربعة محاور: الأول يشمل الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي وعلاقته بالاندماج في العمل، والثاني يشمل الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بالاندماج في العمل ورأس المال النفسي، والثالث يشمل الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج في العمل ورأس المال النفسي، والرابع يشمل الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، يليها تعليق عام عليها. وقد اقتصرَت الباحثة على عرض الدراسات التي أجريت في سياق المؤسسات التعليمية.

**أولاً: الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي وعلاقته بالاندماج في العمل:**

قام (Ugwu & Amazue, 2014) بدراسة أثر الأمل والصمود والملكية النفسية على الاندماج في العمل لدى المعلمين. وقد أجريت الدراسة على (١٧٩) معلم ومعلمة من معلمى المرحلة الابتدائية، منهم (٥٧) معلماً و(١٢٢) معلمة، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٨-٥٣) عاماً، بمتوسط (٣٧,٤٨) عاماً وانحراف معياري (٥,٦٥)، طبق عليهم مقياس الملكية النفسية (Psychological Ownership Scale (POS) لـ (Dyne & Pierce, 2004)، ومقياس الأمل لـ (Snyder et al., 1996)، ومقياس الصمود (Connor and Davidson Resilience Scale (CD-RISC) لـ (Connor & Davidson, 2003)، ومقياس الاندماج في العمل النسخة المختصرة (Utrecht Work Engagement Scale (UWES- 9) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003). وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين الاندماج في العمل وكل من الأمل والصمود. علاوة على ذلك، أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال الأمل والصمود اللذين فسرا (١١,٨٪، ٢٥,٦٪) من التباين في الاندماج في العمل على التوالي. وهدفت دراسة (van der Schoor, 2015) إلى الكشف عن أثر الموارد النفسية (رأس المال النفسى) وموارد العمل (الاستقلالية، والدعم الاجتماعى من الزملاء، والدعم الاجتماعى من المشرف، والتغذية الراجعة، وفرص الترقى) على الاندماج في العمل، بالإضافة إلى دراسة الدور المعدل لمتطلبات العمل (عبء العمل، والمتطلبات الانفعالية). وقد أجريت الدراسة على (٨٤) معلماً ومعلمة من معلمى المرحلة الثانوية، منهم (٣٤) معلماً و(٥٠) معلمة، بمتوسط عمر (٦١-٤١) عاماً وانحراف معياري (١٣,٤٥)، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسى (Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) لـ (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003) ، ومقياس موارد ومتطلبات العمل لـ (Van Veldhoven et al., 2002). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين رأس المال النفسى والاندماج في العمل، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن رأس المال النفسى كان منبئاً إيجابياً دالاً بالاندماج في العمل، حيث فسّر ١١,٧٪ من التباين في الاندماج في العمل.



وقام (Bruinhof, 2016) بدراسة أثر كل من رأس المال النفسي وموارد العمل (تفاعل الطلاب، والدعم الاجتماعي من الزملاء) على الاندماج في العمل، بالإضافة إلى فحص الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين موارد العمل والاندماج في العمل وذلك لدى (١٩٧) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية والابتدائية، منهم (٧٦,١٪ إناث و ٢٣,٩ ٪ ذكور)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢١-٧٥) عاماً، بمتوسط (٤١,٢٨) عاماً. وقد استخدمت الدراسة أربعة مقاييس لقياس مكونات رأس المال النفسي حيث استخدمت مقياس (Scheier et al., 1994) لقياس التفاؤل، ومقياس (Snyder et al., 1996) لقياس الأمل، ومقياس (Smith et al., 2008) لقياس الصمود، ومقياس (Chen et al., 2001) لقياس الكفاءة الذاتية. واعتمدت الدراسة على النسخة المختصرة من مقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) — (Van Veldhoven & Meijman , 2008) ومقياس (Schaufeli & Bakker, 2003)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن رأس المال النفسي كان منبئاً إيجابياً دالاً بالاندماج في العمل. علاوة على ذلك أسفرت النتائج عن دور التفاؤل كمعدل إيجابي للعلاقة بين موارد العمل والاندماج في العمل.

واهتم (Erbasi & Ozbek , 2016) بدراسة العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل لدى (٢٨٠) مساعد باحث بالجامعة، منهم (٤٦,٤ ٪) إناث و (٥٣,٦ ٪) ذكور، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠ - ٤٦) عاماً، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسي (Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) — (Schaufeli & Bakker, 2003). وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط الاندماج في العمل (الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية) ارتباطاً موجباً دالاً احصائياً برأس المال النفسي (الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية)، علاوة على ذلك أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى امكانية التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال أبعاد رأس المال النفسي (الأمل والتفاؤل والصمود) والتي فسرت ٤٠,١ ٪ من التباين في الاندماج في العمل.

وهدفت دراسة (Khaleghkhah et al., 2017) إلى فحص العلاقة بين الاندماج في العمل لدى المعلمين وكل من رأس المال النفسي والصلابة النفسية. وقد أجريت الدراسة على (١٩٥) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية، منهم (١١٤) ذكور و(٨١) إناث، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسي Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) لـ (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج في العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس الصلابة النفسية لـ (Kiamarsi et al., 1998). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين الاندماج في العمل وأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والصدور، والأمل، والتفاؤل) ورأس المال النفسي ككل، بلغت قيمته (٠,٦٧، ٠,٦٤، ٠,٥٤، ٠,٦٢، ٠,٧٣) على التوالي. كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال أبعاد رأس المال النفسي والتي فسرت ٤٨٪ من التباين في الاندماج في العمل.

وقام (Tösten et al., 2019) بدراسة أثر رأس المال النفسي لدى المعلمين على الاندماج في العمل. وقد أجريت الدراسة على (٤٨٧) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، منهم (٢٨٠) إناث و(٢٠٧) ذكور، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسي Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) لـ (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج في العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب دال بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل بلغت قيمته (٠,٧٩). كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي والذي فسر ٦٣٪ من التباين في الاندماج في العمل.

واستهدفت دراسة (Pompuang et al., 2019) نمذجة العلاقات السببية بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل وموارد العمل (الاستقلالية، والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة، والعلاقة بالمشرف) والتدفق في العمل. وقد أجريت الدراسة على (٤٠٠) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسي

Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج فى العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) — (Schaufeli & Bakker, 2003). وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لرأس المال النفسى على الاندماج فى العمل، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج فى العمل موجب دال احصائياً لرأس المال النفسى على التدفق فى العمل. كما ظهر تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج فى العمل موجب دال احصائياً لموارد العمل على التدفق فى العمل.

### ثانياً: الدراسات التى تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بالاندماج فى العمل ورأس المال النفسى:

قام (Seco & Lopes, 2013) بدراسة تأثير القيادة الأصيلة على الاندماج فى العمل، وفحص الدور المعدل لتوجهات العمل. وقد أجريت الدراسة على (٣٢٦) معلم ومعلمة، منهم (٧٥,٨%) إناث و (٢٤,٢%) ذكور، تراوحت أعمارهم ما بين (٣١-٦٢) عاماً، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، والنسخة المختصرة من مقياس الاندماج فى العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) — (Schaufeli & Bakker, 2003)، ولقياس توجهات العمل تم استخدام مقياس (University of Pennsylvania WORK-LIFE Questionnaire) — (Wrzesniewski et al., 1997). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير مباشر سالب غير دال احصائياً للقيادة الأصيلة المدركة على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (-٠,٠٩). فى حين ظهر تأثير مباشر سالب دال احصائياً للقيادة الأصيلة المدركة على توجهات العمل لدى التابعين بلغت قيمته (-٠,٣)، كما ظهر تأثير مباشر موجب دال احصائياً لتوجهات العمل لدى التابعين على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (٠,٥٣). كما كشفت نتائج الدراسة عن دور توجهات العمل كمعدل فى العلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة والاندماج فى العمل.

وتناول (Roncesvalles & Sevilla, 2015) دراسة تأثير القيادة الأصيلة على ثقة المرؤوسين والأداء فى العمل لدى (٣٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة، منهم (١٢٩)

ذكور، ١٧١ إناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢١ - ٥٠) عاماً، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس الثقة فى القائد لـ (Robinson & Rousseau, 1994)، ومقياس أداء العمل لـ (Bono & Judge, 2003). وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الثقة فى القائد موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الأداء لدى المعلمين، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,٢١، ٠,١٦) على التوالي.

ودرس (Adil & Kamal, 2016) تأثير رأس المال النفسى والقيادة الأصيلة على كل من الاندماج فى العمل والرفاهة الانفعالية المرتبطة بالعمل. وذلك لدى (٥٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة من تخصصات مختلفة، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٢ - ٦٠) عاماً بمتوسط عمر (٣١,٧٨) عاماً وانحراف معيارى (٧,٢٠)، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسى (Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007) ومقياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، والنسخة المختصرة من مقياس الاندماج فى العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس الرفاهة الانفعالية المرتبطة بالعمل (Job Related Affective Well Being Scale (JAWS) لـ (Van Katwyk et al., 2000). وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الأصيلة وكل من رأس المال النفسى والاندماج فى العمل والرفاهة الانفعالية المرتبطة بالعمل بلغت قيمتها (٠,٣٥، ٠,٢٩، ٠,٤٠) على التوالي، ووجود ارتباط موجب دال احصائياً بين الاندماج فى العمل وكل من رأس المال النفسى والرفاهة الانفعالية المرتبطة بالعمل بلغت قيمته (٠,٤٨، ٠,٥٧) على التوالي. كما أسفرت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (٠,١٥)، كما ظهر تأثير مباشر موجب دال احصائياً لرأس المال النفسى على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (٠,٤٣).

واهتم (Price, 2016) بدراسة دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة وكل من الاندماج في العمل والالتزام المهني، وذلك لدى (٢٩١) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية، منهم (٨٢) معلماً و (٢٠١) معلمة، موزعين (١٨٢) من معلمي المرحلة الابتدائية و (١٠٥) من معلمي المرحلة الثانوية، بمتوسط عمر (٤٢,٩١) وانحراف معياري (١٢,٥). وقد استخدمت الدراسة مقياس رأس المال النفسي (Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاندماج في العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES) — (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Inventory (ALI) — (Neider & Schriesheim, 2011)، ومقياس الالتزام المهني — (Klein, 2014). وقد أسفرت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,١٧، ٠,٠٢) على التوالي. وكذلك وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الالتزام المهني.

وهدفت دراسة (Feng, 2016) إلى فحص العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي لدى (١٤٢٧) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية في تايوان، منهم (٤٧٨) ذكور، (٩٤٩) إناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (٣٠ - ٥١) عاماً. وقد قام الباحث باعداد أدوات الدراسة. وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة كمتغير كامن على رأس المال النفسي كمتغير كامن، بلغت قيمته (٠,٤١).

واهتم بحث (Khan et al., 2017) بدراسة تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي والاندماج في العمل. وقد أجريت الدراسة على (١٤٣) عضو هيئة تدريس بجامعات مختلفة، منهم (١٣٤) ذكور و (٩) إناث، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٥-٥٠) عاماً، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

\_\_\_\_\_ (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس الاندماج فى العمل — Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة الأصيلة على كل من الاندماج فى العمل والرضا الوظيفى بلغت قيمته (٠,٧١٨، ٠,٨٧٦) على التوالى، والذى فسر (٤,٣٧٪، ٦,٤١٪) من التباين فى الاندماج فى العمل والرضا الوظيفى على التوالى.

وهدفت دراسة (Maundu et al., 2018) إلى فحص تأثير القيادة الأصيلة على الاندماج فى العمل لدى معلمى المرحلة الثانوية. وقد أجريت الدراسة على (٣٦٨) معلم ومعلمة من معلمى المرحلة الثانوية، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008) والنسخة المختصرة من مقياس الاندماج العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة والأبعاد الفرعية للاندماج فى العمل (الحيوية، التقانى، الانهماك) والاندماج فى العمل ككل بلغت قيمتها (٠,٤٣، ٠,٤٤)، (٠,٢١، ٠,٤٣) على التوالى. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً إيجابياً دالاً إحصائياً بالاندماج فى العمل، والتى فسرت ١٨٪ من التباين فى الاندماج فى العمل.

وقام (Muafi, 2019) بدراسة تأثير القيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية على الاندماج فى العمل لدى المعلمين، بالإضافة إلى دراسة دور الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط فى تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٦٠) معلماً ومعلمة، منهم (٥٠٪ ذكور، ٥٠٪ اناث)، وباستخدام نموذج المعادلة البنائية أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر موجب دال احصائياً من خلال الالتزام التنظيمى للقيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية على الاندماج فى العمل لدى المعلمين.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالاندماج في العمل ورأس المال النفسي:

اهتم (Jaggwe, 2014) بدراسة الاندماج في العمل لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بكل من رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وكفاءة المعلم وتوازن الحياة مع العمل. وقد أجريت الدراسة على (٢٦٤) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، منهم (١٥٧ ذكور، ١٠٢ إناث)، طبق عليهم مقياس (Munene et al., 2004) لقياس كفاءة المعلم، ومقياس (Luthans, 2010) لقياس رأس المال النفسي، ومقياس (Nona & Lyons, 2006) لقياس الاندماج في العمل، ومقياس (Mathew & Panchanatham, 2011) لقياس توارن الحياة مع العمل، ومقياس (Podsakoff et al., 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين من خلال رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والتوازن بين الحياة والعمل، والذين فسروا ٨٪ من التباين في الاندماج في العمل لدى المعلمين.

وقامت دراسة (Nwibere, 2014) بفحص العلاقة بين المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى (٢١٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية بنيجيريا. وقد استخدمت الدراسة مقياس (Kanungo, 1982) لقياس المشاركة الوظيفية، ومقياس (Organ, 1988) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين المشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمتها (٠,٧٣٤)، كما أمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي الذين فسروا ٨٦,٦٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

وتناول (Islam, 2014) دراسة تأثير خرق العقد النفسي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الانفعالي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة الدور المعدل لرأس المال النفسي في تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (١٢٨) عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة في باكستان، منهم (٧٩,٧٪ ذكور، ٢٠,٣٪ إناث)، بمتوسط عمر (٣١) عاماً، وانحراف معياري (٥,٦٣)، ومتوسط خبرة (٤,٤) عاماً. وقد استخدمت الدراسة مقياس (Podsakoff & MacKenzie, 1989) لقياس سلوك

المواطنة التنظيمية، مقياس رأس المال النفسى Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007). وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمتها (٠,٧٨)، بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار تأثير رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية والذى فسر (٦٤,٣٪) من التباين فى سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دور رأس المال النفسى كمعدل للعلاقة بين خرق العقد النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام (Hakkak et al., 2015) بدراسة تأثير رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أجريت الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس، منهم (٤٣٪ ذكور، و٥٧٪ إناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠ - ٦٠) عاماً، طبق عليهم مقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Organ, 1998)، ومقياس رأس المال النفسى Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007). وقد توصلت الدراسة باستخدام تحليل المسار إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٨٤).

واستهدف (Adil, 2015) دراسة تأثير رأس المال النفسى والقيادة الأصلية المدركة على كل من سلوكيات العمل الإيجابية (أداء الدور، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرفاهة النفسية المرتبطة بالعمل) ونتائج العمل غير المرغوب فيها (سلوك العمل غير المنتج، والاحترق)، بالإضافة إلى فحص دور التمكين النفسى والاندماج فى العمل كمتغير وسيط فى تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٤٩١) عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية بباكستان، منهم (٢٩١ إناث، ٢٠٠ ذكور)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٢ - ٦٠) عاماً، بمتوسط (٣١,٧٨) عاماً وانحراف معيارى (٧,٢٠)، طبق عليهم العديد من الأدوات منها النسخة المختصرة من مقياس الاندماج فى العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) — (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Williams & Anderson, 1991)، ومقياس رأس المال النفسى



Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007)، ومقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008). وقد توصلت الدراسة باستخدام تحليل المسار إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لكل من رأس المال النفسى والقيادة الأصيلة المدركة على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (٠,٢٢، ٠,١٣، ٠) على التوالى، فى حين ظهر تأثير مباشر غير دال احصائياً لكل من رأس المال النفسى والاندماج فى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

وقام (Shahidi et al., 2015) بفحص العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى (٤٣٦) عضو هيئة تدريس بالجامعة، طبق عليهم مقياس الكفاءة الذاتية لـ (Shwarzer et al., 1991)، ومقياس (Podsakoff et al., 2000) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية (الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية)، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن بعدى (الإيثار والكياسة) فى سلوك المواطنة التنظيمية كانت منبئات ايجابية دالة بالكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتناول (Lather & Kaur, 2015) دراسة تأثير رأس المال النفسى على كل من الالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وقد أجريت الدراسة على (١١٥) معلم ومعلمة من معلمى المدارس الخاصة والحكومية، منهم (٤٦ ذكور، ١٠٤ اناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠- ٣٥) عاماً، طبق عليهم مقياس (Podsakoff et al., 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ومقياس رأس المال النفسى Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) — (Luthans et al., 2007)، ومقياس الالتزام التنظيمى لـ (Allen & Meyer, 1990). وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسة وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٧٢)، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن رأس المال النفسى كان منبئاً ايجابياً دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية والذى فسر ٨٤٪ من التباين فى سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Noosomton & Wichian, 2015) إلى التوصل إلى نموذج بنائي يوضح علاقات التأثير والتأثر بين الاكتفاء النفسى والرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية والاندماج فى العمل، لدى (١٢٦٦) معلم ومعلمة من معلمى المدارس الخاصة والحكومية فى تايلند، منهم (٧٥,٥٪ إناث، ٢٤,٥٪ ذكور). وقد قام الباحثان باعداد الأدوات المستخدمة فى الدراسة. وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية على الاندماج فى العمل بلغت قيمته (٠,٢٧)، علاوة على ذلك أمكن التنبؤ بالاندماج فى العمل من متغيرات الدراسة (الاكتفاء النفسى والرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى ووسلوك المواطنة التنظيمية) والتي فسرت ٦٨٪ من التباين فى الاندماج فى العمل.

وقام (Choochom, 2016) بفحص النواتج والسوابق للاندماج فى العمل لدى المعلمين التايلانديين. وقد أجريت الدراسة على (٤١٧) معلم ومعلمة من معلمى المرحلة الابتدائية، منهم (٧٣ معلماً، و٣٤٤ معلمة)، طبقت عليهم عدة مقاييس منها النسخة المختصرة من مقياس الاندماج فى العمل (UWES-9) Utrech Work Engagement Scale — (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Williams & Anderson, 1991). وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً لكل من الموارد الشخصية (المناعة، والدافعية)، وموارد العمل كمتغيرات كامنة على الاندماج فى العمل كمتغير كامن بلغت قيمته (٠,٤١، ٠,٢٥) على التوالي، كما ظهر تأثير مباشر موجب دال احصائياً للاندماج فى العمل لدى المعلمين على سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٦٥).

واهتم (Lepelaar, 2016) بدراسة العلاقة بين دعم الزملاء وكل من أداء الدور والدور الإضافى، بالإضافة إلى دراسة دور الاندماج فى العمل كوسيط فى تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٢٣٢) معلم ومعلمة من مؤسسات تعليمية مختلفة (مدارس ابتدائية وثانوية، ومدارس للأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة)، منهم (٢٤,٩٪ ذكور،

و١،٧٥٪ إناث)، بمتوسط عمر (٤١،٤) عاماً. واستخدمت الدراسة النسخة المختصرة من مقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) — (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس (Goodman & Svyantek, 1999) لقياس أداء الدور الإضافي. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط ضعيف موجب دال احصائياً بين الاندماج في العمل وأداء الدور الإضافي بلغت قيمته (٠،١٩١)، بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الاندماج في العمل كان منبئاً غير دال احصائياً بأداء الدور الإضافي.

وهدفت دراسة (Hu et al., 2017) إلى التوصل إلى نموذج بنائي يوضح علاقات التأثير والتأثر بين الدعم المدرك والاندماج الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير المنتج، لدى (١٠٧٤) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في تايوان، منهم (٥٣٦ إناث، ٥١١ ذكور). وقد استخدمت الدراسة مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ (Lee & Allen, 2002)، ومقياس الاندماج الوظيفي لـ (Saks, 2006)، ومقياس الدعم المدرك لـ (Eisenberger et al., 2002). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاندماج الوظيفي وكل من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCBI) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCBO) بلغت قيمتها (٠،٥١٨، ٠،٤٧٦) على التوالي. وباستخدام نموذج المعادلة البنائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للاندماج الوظيفي كمتغير كامن على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير كامن بلغت قيمته (٠،٦).

وهدفت دراسة (Akbar et al., 2017) إلى فحص تأثير القيادة التحويلية والشخصية والاندماج في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى (١٢٣) مسئول في المديرية العامة للمعلمين بأندونيسيا. وقد قام الباحثون باعداد أدوات الدراسة الحالية. وباستخدام تحليل المسار توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج في العمل والشخصية موجب دال احصائياً للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠،٣٨٣، ٠،٠٩٠٥) على

التوالى، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج فى العمل موجب دال احصائياً للشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,٢٣٢، ٠,١٧٢) على التوالى.

وقام (Iqbal et al., 2017) بدراسة العلاقة بين رأس المال النفسى والصحة العامة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والحكومية فى باكستان. وقد أجريت الدراسة على (٢٦١) عضو هيئة تدريس، منهم (١٤٠) من الجامعات الخاصة، و١٢١ من الجامعات الحكومية). طبق عليهم مقياس رأس المال النفسى (Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) لـ (Luthans et al., 2007)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ (Spector et al., 2010). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة دالة احصائياً بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية، بلغت قيمتها (٠,٤)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين رأس المال النفسى والصحة العامة بلغت قيمتها (٠,١٧١).

وتناول (Aftab et al., 2018) دراسة تأثير الانبساطية ويقظة الضمير على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة الدور المعدل لرأس المال النفسى فى تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٤٤٠) عضو هيئة تدريس بالجامعات الخاصة والحكومية فى باكستان، منهم (٢٤٠) ذكور، (٢٠٠) إناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٥ - ٥٠) عاماً، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسى Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) لـ (Luthans et al., 2007)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ (Somech & Drach-Zahavy, 2004). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية، بلغت قيمتها (٠,٨٨)، كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار أن الانبساطية ويقظة الضمير منبئات ايجابية دالة احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية وقد فسروا (٦٨٪) من التباين فى سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة دور رأس المال النفسى كمعدل للعلاقة بين يقظة الضمير وسلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Ndibalema, 2018) فحص العلاقة بين النواتج والسوابق للاندماج في العمل لدى الموظفين الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في تنزانيا. وقد أجريت الدراسة على (٢٣٢) موظف أكاديمي من الجامعات الخاصة والحكومية، منهم (١٣١ ذكور، ١٠١ إناث)، طبق عليهم النسخة المختصرة من مقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية (Lee & Allen, 2002). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٤٧٤)، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الاندماج في العمل كان منبئاً إيجابياً دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية والذي فسر ٢٣,٥٪ من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

وتناول (Petchprayoon & Chunin, 2018) دراسة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية وسمعة المنظمة المدركة على الاندماج في العمل، لدى (١٧٩) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، منهم (١٤٠ إناث، ٣٩ ذكور). وقد قام الباحثان باعداد أدوات الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمتها (٠,٦١٢)، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد أمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية وسمعة المنظمة المدركة للذين فسرا (٤٥,٩٪) من التباين في الاندماج في العمل لدى المعلمين.

وقام (Wayenburg, 2018) بدراسة العلاقة بين استخدام المعلمين لممارسات الموارد الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الطلاب، بالإضافة إلى استكشاف الدور المعدل لرأس المال النفسي في هذه العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (١٧٠) معلم ومعلمة من معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية، منهم (٦٧,٦٪ إناث، ٣٢,٤٪ ذكور)، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠- ٦٤) عاماً، بمتوسط عمر (٤٠,٤٦) عاماً. طبق عليهم ثمانية عبارات من مقياس (Jimmieson et al., 2010) لقياس سلوك المواطنة

التنظيمية تجاه الطلاب، ومقياس (Chen et al., 2001) لقياس الكفاءة الذاتية، ومقياس (Snyder et al., 1996) لقياس الأمل، ومقياس (Scheier et al., 1994) لقياس التفاؤل، ومقياس (Smith et al., 2008) لقياس الصمود. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الطلاب، علاوة على ذلك أسفرت نتائج الدراسة عن دور رأس المال النفسى كمعدل للعلاقة بين استخدام المعلمين لممارسات الموارد الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث أنه كلما زاد رأس المال النفسى لدى المعلمين زاد تأثير استخدام المعلمين لممارسات الموارد الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه طلابهم.

واهتم (Makvandi et al., 2018) بدراسة تأثير التفاؤل الأكاديمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى المرحلة الثانوية. وقد أجريت الدراسة على (٢٥٠) معلم ومعلمة من معلمى المرحلة الثانوية، منهم (١٢٥) إناث، و(١٢٥) ذكور)، طبق عليهم مقياس (Hoy, 2006) لقياس التفاؤل الأكاديمي، ومقياس (Organ & Kanosky, 1996) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين التفاؤل الأكاديمي وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٣٨)، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن التفاؤل الأكاديمي كان منبئاً ايجابياً دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية والذي فسر ١٧٪ من التباين فى سلوك المواطنة التنظيمية.

#### **رابعاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:**

قام (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) بدراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة وكل من سلوك الانسحاب وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن دور التمكين النفسى كمتغير وسيط فى تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٣٦٦) معلم ومعلمة من معلمى المرحلة الثانوية، منهم (٢٤٦) ذكور، و(٧٥) إناث)، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Somech & Drach-

(Zahavy, 2000)، ومقياس التمكين النفسي لـ (Spreitzer, 1995). وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط بعدى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، والمدرسة) ارتباطاً موجب دال احصائياً مع أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي)، في حين ارتبط بعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء ارتباطاً غير دال احصائياً مع بعدى (المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) وارتباط موجب دال احصائياً مع بعدى (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات). وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر من خلال أحد أبعاد التمكين النفسي (التأثير) موجب دال احصائياً للقيادة الأصلية المدركة كمتغير كامن على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير كامن، بلغت قيمته (٠,٢٨٩).

واستهدفت دراسة (Nikpay et al., 2014) فحص تأثير القيادة الأصلية المدركة على كل من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. وقد أجريت الدراسة على (٢٧٠) عضو هيئة تدريس من جامعات مختلفة في باكستان، طبق عليهم مقياس القيادة الأصلية Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Lee & Allen, 1990). وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصلية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، بلغت قيمته (٠,٤٣، ٠,٣٦) على التوالي.

وتناول (Khan et al., 2017) دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في باكستان. وقد أجريت الدراسة على (١٩١) عضو هيئة تدريس، منهم (١٤٣) ذكور، و (٤٨) إناث، طبق عليهم مقياس (Kalshoven et al., 2011) لقياس القيادة الأخلاقية، ومقياس (Lee & Allen, 2002) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وسلوك

المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، علاوة على ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الحكومية كانت متوسطة، وأيضاً درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت متوسطة.

وهدفت دراسة (Quraishi & Aziz, 2018) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، لدى (٤٨٥) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في باكستان، منهم (٢٤٢ ذكور، ٢٤٣ إناث)، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس (Smith et al., 1983) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين بعد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار) وبعدي (المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) والقيادة الأصيلة ككل، وكذلك بين بعد (الشفافية في العلاقات) وسلوك المواطنة التنظيمية ككل، في حين ارتبط بعد سلوك المواطنة التنظيمية (الامتثال العام) وسلوك المواطنة التنظيمية ككل ارتباط غير دال احصائياً مع أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي) والقيادة الأصيلة ككل. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام (Boateng et al., 2018) بدراسة تأثير الذكاء المعرفي والانفعالي على القيادة الأصيلة، بالإضافة إلى فحص تأثير القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات المختلفة بغانا. وقد أجريت الدراسة على (٢٥٠) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات مختلفة، طبق عليهم مقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) — (Bass & Avolio, 2000) لقياس القيادة الأصيلة، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale — (Organ, 1988). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الأصيلة، بلغت قيمتها (٠,٦١٣). علاوة



على ذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً إيجابياً دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية والتي فسرت (٣٨,١٪) من التباين في سلوك المواطنة. واهتم (Akbar, 2018) بدراسة تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وقد أجريت الدراسة على (١٠١٩) عضو هيئة تدريس، منهم (٨٠١ ذكور، ٢١٨ إناث)، تراوحت أعمارهم ما بين (أقل من ٣٠ - ٦٠) عاماً، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، ومقياس (Podsakoff et al., 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة (الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية)، كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن امكانية التنبؤ بكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على حده من خلال أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة والتي فسرت (١٩,١٪، ١٤,٩٪، ٣,٢٠٪، ١٠,١٪، ٧,٩٠٪) من التباين في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، الفضيلة المدنية) على التوالي.

وهدفت دراسة (Munir et al., 2019) إلى استكشاف دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والأداء الوظيفي، لدى (٤٠٠) عضو هيئة تدريس من جامعات مختلفة في باكستان، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠ - ٤٩) عاماً. وقد استخدمت الدراسة مقياس (Avolio et al., 2007) لقياس القيادة الأصيلة، ومقياس (Goodman & Svyantek, 1999) لقياس الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة وكل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أسفرت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٣٠)، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال سلوك المواطنة التنظيمية موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,٢٢، ٠,١٠٥) على التوالي.

وتناول (Adil et al., 2019) دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة وكل من أداء الدور والدور الإضافي، بالإضافة إلى الكشف عن دور الاندماج في العمل كمتغير وسيط في تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على (٥٠٠) عضو هيئة تدريسيين من جامعات القطاعين العام والخاص في اسلام آباد ومقاطعة البنجاب، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٢ - ٦٠) عاماً، بمتوسط (٣١,٧٩) عاماً، وانحراف معياري (٧,٢١)، طبق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) لـ (Walumbwa et al., 2008)، والنسخة المختصرة من مقياس الاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) لـ (Schaufeli & Bakker, 2003)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale لـ (Williams & Anderson, 1991). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة المدركة وكل من الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً بين الاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أسفرت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والاندماج في العمل بلغت قيمته (٠,١٣، ٠,٢١) على التوالي. علاوة على ذلك، ظهر تأثير غير مباشر من خلال عبء الدور والاستقلال الوظيفي والإرهاق موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك تأثير غير مباشر من خلال عبء الدور والاستقلال الوظيفي موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

١- أن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة المدركة وعلاقتها برأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية أجريت في بيئات أجنبية، فلم تتوصل الباحثة إلى دراسات أجريت في البيئة العربية، ولذا فإن البيئة العربية في حاجة إلى إجراء مزيد من هذه الدراسات.

٢- تباين حجم العينة في الدراسات السابقة ما بين عينات صغيرة الحجم كما في دراسة (Muafi, 2019) حيث بلغ حجم العينة (٦٠) معلماً ومعلمة، وعينات كبيرة الحجم كما في دراسة (Akbar, 2018) حيث بلغ حجم العينة (١٠١٩) عضو هيئة تدريس بالجامعة.

٣- تنوعت البيئات التعليمية ما بين المدارس سواء بالمرحلة الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية كما في دراسات (Makvandi et al., 2018; Price, 2016)، والجامعات كما في دراسات (Boateng et al., 2018; Khan et al., 2017).

٤- بالنسبة للأدوات اعتمدت معظم الدراسات السابقة على استخدام مقياس القيادة الأصلية Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) — (Walumbwa et al., 2008)، والنسخة الكاملة أو المختصرة من مقياس الاندماج فى العمل Utrecht Work Engagement Scale (UWES) — (Schaufeli & Bakker, 2003)، كما في دراسات (Akbar, 2018; Khan et al., 2017; Maundu et al., 2018; Seco & Lopes, 2013)، لذا فقد تم الاستعانة بهم فى البحث الحالى.

٥- بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة تبين ما يأتى:

أ- كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لرأس المال النفسى كبنية كلية على الاندماج فى العمل كما في دراسات (Pompuang et al., 2019; Price, 2016, Tösten et al. , 2019). فى حين كشفت نتائج بعض الدراسات عن امكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال أبعاد رأس المال النفسى، وإن اختلفت نتائج تلك الدراسات باختلاف أبعاد رأس المال النفسى، كما في دراسة (Khaleghkhah et al., 2017) والتي توصلت إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود)، ودراسة (Ugwu & Amazue, 2014) والتي توصلت إلى امكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال بعدى الأمل والصمود، ودراسة (Erbasi & Ozbek, 2016) والتي توصلت إلى امكانية التنبؤ بالاندماج فى العمل من خلال أبعاد التفاؤل والأمل والصمود.

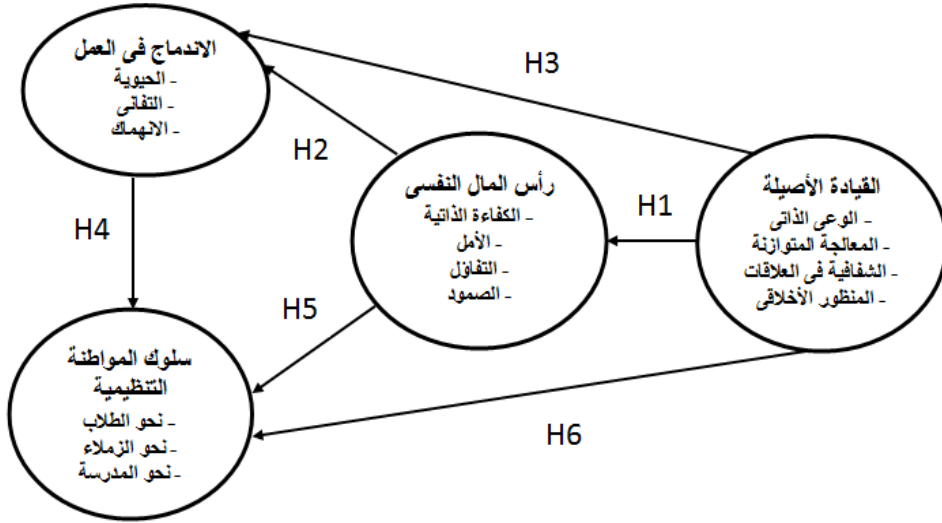
ب- كشفت نتائج الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من رأس المال النفسي والاندماج في العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية المختلفة عن وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على رأس المال النفسي والاندماج في العمل، وذلك كما في دراسات (Adil & Kamal, 2016; Feng, 2016; Price, 2016)، كما أسفرت نتائج بعض تلك الدراسات كما في دراسة (Price, 2016) عن دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، في حين توصلت دراسات أخرى كما في دراسة (Seco & Lopes, 2013) إلى وجود تأثير غير دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج في العمل لدى المعلمين. مما يبين أن هناك تبايناً واختلافاً في طبيعة هذه العلاقة، مما دعا إلى دراسة ذلك.

ج- لم تتفق الدراسات على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. فبينما توصلت بعض الدراسات إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كما في دراسات (Adil et al., 2019; Boateng et al., 2018; Munir et al., 2019; Nikpay et al., 2014)، توصلت دراسات أخرى إلى أن القيادة الأصيلة كانت منبئاً غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسة (Quraishi & Aziz, 2018). كذلك لم تكن العلاقة واضحة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاندماج في العمل لدى المعلمين، فعلى الرغم من أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب دال احصائياً للاندماج في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسات (Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Ndibalema, 2018)، توصلت دراسات أخرى إلى أن الاندماج في العمل كان منبئاً غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسات (Adil, 2015; Lepelaar, 2016)، في حين أظهرت نتائج بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية كان منبئاً دالاً احصائياً بالاندماج في العمل لدى المعلمين كما في دراسة (Petchprayoon & Chunin, 2018).

د- كشفت نتائج الدراسات التى اهتمت بفحص العلاقة بين رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية عن التأثير الايجابى لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، كما فى دراسات (Aftab et al., 2018; Hakkak et al., 2015; Lather & Kaur, 2015). فى حين توصلت دراسات أخرى كما فى دراسة (Adil, 2015) إلى وجود تأثير غير دال إحصائياً لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. بينما أظهرت نتائج دراسة (Shahidi et al., 2015) أن سلوك المواطنة التنظيمية كان منبئاً دالاً إحصائياً بالكفاءة الذاتية أحد أبعاد رأس المال النفسى. مما يبين أن هناك تبايناً واختلافاً فى طبيعة هذه العلاقة، مما دعا إلى دراسة ذلك.

ه- هناك ندرة فى الأبحاث التى تناولت دراسة تأثير الاندماج فى العمل على البنية ثلاثية الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، والتى تتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة، وذلك على الرغم من أن بعض الدراسات التجريبية التى أجريت فى سياق المؤسسات التعليمية المختلفة كشفت نتائجها عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين الموارد الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية كما فى دراسة (Choochom, 2016)، وبين نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية كما فى دراسة (Akbar et al., 2017).

وبناءً على ذلك يسعى البحث الحالى إلى التحقق من النموذج البنائى المقترح للعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، وشكل (٤) يوضح النموذج البنائى المقترح للعلاقة بين تلك المتغيرات.



شكل (٤) النموذج البنائي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

**فروض البحث :**

- في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض البحث الآتية:
- (١) يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) لدى أفراد عينة البحث.
  - (٢) يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على الاندماج في العمل (الحوية، التفاني، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث.
  - (٣) يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على الاندماج في العمل (الحوية، التفاني، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث.
  - (٤) يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للاندماج في العمل (الحوية، التفاني، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث.

٥) يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) دال إحصائياً لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث.

٦) يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث.

#### عينة البحث: وتنقسم إلى:

- عينة الكفاءة السيكومترية: الهدف منها حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات البحث. وتكونت عينة الكفاءة السيكومترية من (١٨٥) معلم ومعلمة (٨٠ معلماً، ١٠٥ معلمة) من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بالمدارس التابعة لإدارة شرق طنطا التعليمية بمحافظة الغربية، بمتوسط عمري (٣٧,٣٢) عاماً، وإنحراف معياري مقداره (٥,٨٣).
- عينة البحث الأساسية: وتكونت من (٢٩١) معلم ومعلمة (١٣٠ معلم، ١٦١ معلمة)، من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بالمدارس التابعة لإدارة شرق طنطا التعليمية بمحافظة الغربية، بمتوسط عمري (٣٧,٥٣) عاماً، وإنحراف معياري مقداره (٥,٧٨).

#### أدوات البحث:

- ❖ أولاً: مقياس رأس المال النفسي ملحق (١) إعداد الباحثة
  - الهدف من المقياس:
- يهدف هذا المقياس إلى قياس رأس المال النفسي لدى المعلمين.

### خطوات إعداد المقياس:

- قامت الباحثة بإعداد المقياس الحالي بعد أن تبين لها قلة عدد المقاييس العربية والأجنبية الخاصة بتقييم رأس المال النفسى لدى المعلمين، وإن وجدت هذه المقاييس، فإن طبيعة البحث الحالى لا تتفق معها سواء من حيث الهدف أو العينة.

- قامت الباحثة بمراجعة الأطر النظرية والدراسات التى تناولت رأس المال النفسى، وبعض المقاييس الأجنبية والعربية التى وضعت لقياس رأس المال النفسى، وبالإستعانة بأعمال (Gupta & Singh, 2014; Kamei et al., 2018; Luthans et al., 2007; Yalçın & İsgör, 2017)، تم إعداد المقياس الحالى بصياغة مجموعة من العبارات تقيس أربعة أبعاد فى ضوء المحتوى النظرى الذى تم الاستناد إليه، وعرضها على مجموعة من المتخصصين فى مجال علم النفس، وبعد مراجعة آرائهم ومقترحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بإعادة صياغة بعض الكلمات، بلغ عدد عبارات المقياس (٣٦) عبارة تقيس أربعة أبعاد هى: الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود.

### الكفاءة السيكومترية لمقياس رأس المال النفسى:

- الصدق: قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس إحصائياً عن طريق:

#### الصدق العاملى:

تم اتخاذ بعض الإجراءات للتحقق من قابلية البيانات لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى، حيث تبين من الإحصاءات أن أغلب معاملات الارتباط البينية لمصفوفة الارتباط Correlation Matrix أكبر من (٠,٣٠)، وقيمة اختبار كايزر-ماير- أولكين Kaiser - Mayer- Olkin (KMO) (٠,٨٧٨) وهى أكبر من (٠,٦)، كما بلغت قيمة اختبار بارتليت Bartlett's test of sphericity (٥٢٢٢,٩٥٥)، وهى دالة إحصائياً، وجدول (١) يوضح ذلك:



جدول (١) قيمة اختبار بارتلليت واختبار كايزر (KMO) لمقياس رأس المال النفسي

مؤشرات اجراء التحليل العاملى	
0.878	قيمة اختبار كايزر- ماير- أولكين لملائمة العينة
5222.955	قيمة اختبار بارتلليت
630	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

تم اجراء الصدق العاملى للمقياس بطريقة المكونات الأساسية لـ هوتلنج Hottelling والتدوير المتعامد بطريقة فاريماكس Varimax لدى أفراد عينة الكفاءة السيكومترية، باستخدام محك كايزر (قيمة Eigen Value لا تقل عن الواحد الصحيح)، ومحك جيلفورد (قيم التشعب أكبر من أو تساوى ٠,٣) لتحديد العوامل المستخرجة ذات التشعبات الدالة، أظهرت نتائج التحليل العاملى أن المقياس يتشعب بأربعة عوامل، تشعب العامل الأول بتسع عبارات، والثانى بتسع عبارات، والثالث بتسع عبارات، والرابع بتسع عبارات. ويبين جدول (٢) نتائج التحليل العاملى للمقياس بعد التدوير.

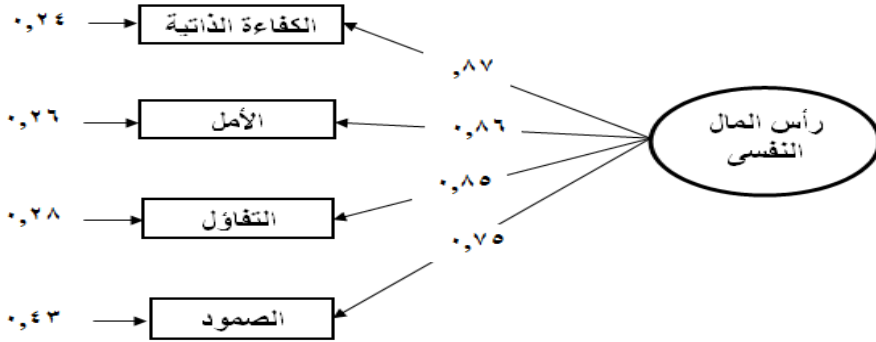
جدول (٢) نتائج التحليل العاملى لمقياس رأس المال النفسي بعد التدوير

العامل الرابع		العامل الثالث		العامل الثانى		العامل الأول		
التشعب	العبارة	التشعب	العبارة	التشعب	العبارة	التشعب	العبارة	
٠,٧٥٨	٢٦	٠,٧١٧	٢١	٠,٧٠٥	١٣	٠,٧٠٤	٣٠	
٠,٧٢٠	٣٣	٠,٦٨٩	١٩	٠,٦٧٣	٩	٠,٦٩٢	١	
٠,٧١٠	٢٧	٠,٦٨٧	٢٣	٠,٦٦٢	٥	٠,٦٣٦	١٠	
٠,٦٨٩	٢٥	٠,٦١٨	٢٢	٠,٦٦١	٣٦	٠,٦٢١	٦	
٠,٦١٨	٢٤	٠,٦٠٩	١٥	٠,٦٣٥	٧	٠,٦١٧	١٤	
٠,٥٩٠	٣١	٠,٥٧٢	١٦	٠,٦٣٢	١١	٠,٥٩٠	٨	
٠,٥٧١	٣٥	٠,٥٥٢	٢٠	٠,٥٧٦	٤	٠,٥٠١	١٨	
٠,٥٦٦	٣٢	٠,٤٩١	٢	٠,٥٢٠	٢٨	٠,٤٨٨	٢٩	
٠,٤٩٤	٣٤	٠,٤٧٤	١٧	٠,٤٥٢	١٢	٠,٤٧٢	٣	
٥,٠١٣		٥,١٥١		٥,٣٥٥		٥,٦٣٢		الجذر الكامن
%١٣,٩٢٥		%١٤,٣٠٩		%١٤,٨٧٥		%١٥,٦٤٤		نسبة التباين العاملى

ويتبين من جدول (٢) أن مقياس رأس المال النفسى تكون فى صورته النهائية من (٣٦) عبارة، تشعب بأربعة عوامل: العامل الأول (الكفاءة الذاتية) وتشعبت به (٩) عبارات، جذره الكامن (٥,٦٣٢)، وقد فسر (١٥,٦٤٤٪) من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٤٧٢) إلى (٠,٧٠٤). العامل الثانى (الأمل) وتشعبت به (٩) عبارات، جذره الكامن (٥,٣٥٥)، وقد فسر (١٤,٨٧٥٪) من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٤٥٢) إلى (٠,٧٠٥). العامل الثالث (التفاؤل) وتشعبت به (٩) عبارات، جذره الكامن (٥,١٥١)، وقد فسر (١٤,٣٠٩٪) من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٤٧٤) إلى (٠,٧١٧)، العامل الرابع (الصمود) وتشعبت به (٩) عبارات، جذره الكامن (٥,٠١٣)، وقد فسر (١٣,٩٢٥٪) من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٤٩٤) إلى (٠,٧٥٨). ولقد فسرت العوامل الأربعة المستخلصة من التحليل العاملى تباين مقداره (٥٨,٧٥٣٪) من التباين الكلى للمصنوفة.

#### ▪ الصدق التوكيدى:

تم التحقق من صدق المقياس بإجراء التحليل العاملى التوكيدى لمصنوفة الارتباط للأبعاد الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) المستمدة من عينة الكفاءة السيكومترية وذلك بإستخدام برنامج ليزرل Liserl 8.8 واختبار نموذج العامل الكامن الواحد. وقد أسفرت نتائج التحليل العاملى التوكيدى عن تشعب الأبعاد الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) بعامل كامن واحد (رأس المال النفسى) شكل (٥)، حيث كانت معاملات المسار على الترتيب هى (٠,٨٧، ٠,٨٦، ٠,٨٥، ٠,٧٥)، وكانت قيم "ت" لمعاملات المسار على الترتيب هى (١٤,٤٧٠، ١٤,٠٩٧، ١٣,٨٨٢، ١١,٦٢٦) وهى دالة عند مستوى ٠,٠١ كما هو موضح فى جدول (٤)، وقد حقق هذا النموذج شروط حسن المطابقة حيث توصلت الباحثة إلى أن قيمة (كا = ٣,٢٣) وهى غير دالة إحصائياً (P-value = 0.19880)، كما أن مؤشرات حسن المطابقة الأخرى تقع فى المدى المثالى لها كما هو موضح فى جدول (٣)، مما يدل على أن نموذج العامل الكامن الواحد يحقق حسن مطابقة جيدة للبيانات موضع الاختبار، وهذا يدل على صدق المقياس.



RMSEA = 0.058 Chi-Square = 3.23 df = 2 P-value = 0.19880

شكل (٥) المسار التخطيطي لنموذج التحليل العاملي التوكيدي للأبعاد الأربعة التى تشبعت بالعامل الكامن

جدول (٣) مؤشرات المطابقة لنموذج العامل الكامن الواحد

المؤشر الإحصائي	قيمه	المدى المثالي للمؤشر
كا <sup>٢</sup>	٣,٢٣	غير دالة إحصائياً
نسبة كا <sup>٢</sup> = كا <sup>٢</sup> ÷ درجة الحرية	١,٦١٥ = ٢ ÷ ٣,٢٣	من ١ إلى ٥
مؤشر حسن المطابقة GFI	٠,٩٩١	من صفر إلى ١
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠,٩٥٦	من صفر إلى ١
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠٥٧٨	من صفر إلى ٠,١
جذر متوسط مربع البواقي RMSR	٠,٠١٣٤	من صفر إلى ٠,١
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٩٩٤	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٩٩٧	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠,٩٨١	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠,٩٩٨	من صفر إلى ١
مؤشر الصدق الزائف المتوقع ECVI	٠,١٠٥	أن تكون قيمة ECVI اقل من أو تساوي نظيرتها للنموذج المشبع
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠,١٠٩	

ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج العامل الكامن الواحد فى الجدول التالى:

جدول (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج العامل الكامن الواحد

المتغيرات	العامل الكامن	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودالاتها الإحصائية
الكفاءة الذاتية	رأس المال النفسي	٠,٨٧٢	٠,٠٦٠٣	١٤,٤٧٠**
الأمل		٠,٨٥٨	٠,٠٦٠٩	١٤,٠٩٧**
التفاؤل		٠,٨٤٩	٠,٠٦١٢	١٣,٨٨٢**
الصمود		٠,٧٥٣	٠,٠٦٤٨	١١,٦٢٦**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من النتائج السابقة أن جميع معاملات الصدق (التشبعات بالعامل الكامن) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

## - الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس كما يلي:

أ- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، كما في جدول (٥):

جدول (٥) معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس رأس المال النفسي

الكفاءة الذاتية		الأمل		التفاؤل		الصمود	
المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط
٣٠	٠,٧٨٢**	١٣	٠,٧٦٧**	٢١	٠,٨٣٥**	٢٦	٠,٧٩٥**
١	٠,٧٤٣**	٩	٠,٨١٨**	١٩	٠,٧٩٥**	٣٣	٠,٨٠٩**
١٠	٠,٧٤٨**	٥	٠,٧١٩**	٢٣	٠,٦٨٤**	٢٧	٠,٦٨٥**
٦	٠,٧٢٩**	٣٦	٠,٧١٧**	٢٢	٠,٧١٨**	٢٥	٠,٧١٣**
١٤	٠,٧٤٠**	٧	٠,٧٢٧**	١٥	٠,٧٦٤**	٢٤	٠,٦٩٧**
٨	٠,٦٣٠**	١١	٠,٧٩٧**	١٦	٠,٧٧٠**	٣١	٠,٧٣٦**
١٨	٠,٦٧٢**	٤	٠,٧٠٨**	٢٠	٠,٦٩٣**	٣٥	٠,٧٧٣**
٢٩	٠,٧١١**	٢٨	٠,٧٨٧**	٢	٠,٦٩١**	٣٢	٠,٧٨٢**
٣	٠,٧١١**	١٢	٠,٦٩٨**	١٧	٠,٧٠٠**	٣٤	٠,٧٠٥**

\*\* مستوى دلالة (٠,٠١)

ب- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة للمقياس (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) بالدرجة الكلية للمقياس، فجاءت على التوالي (٠,٨٩٧، ٠,٨٩٤، ٠,٨٨٢، ٠,٨٣٦) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

- الثبات: تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين:

أ- تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٧٨، ٠,٨٩٨، ٠,٨٩٦، ٠,٨٩٨، ٠,٩٦٠) وهى قيم عالية ومقبولة، مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ب- تم حساب معامل ثبات أوميغا لماكدونالد McDonald's  $\omega$  لأبعاد المقياس (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٧٩، ٠,٨٩٩، ٠,٨٩٨، ٠,٨٩٨، ٠,٩٦٠) وهى قيم عالية ومقبولة، مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ويتضح مما سبق أن مقياس (رأس المال النفسى) المعد فى البحث الحالى صادق وثابت ويمكن الوثوق بنتائجه فى البيئة المصرية.

#### ■ تقدير الدرجة:

يعد هذا المقياس من نوع التقرير الذاتى، يجيب عليه المفحوص من خلال تدرج خماسي (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة)، ويأخذ الدرجات (٥-٤-٣-٢-١) على الترتيب، وقد تكون المقياس فى صورته النهائية (ملحق ١) من (٣٦) عبارة تقيس أربعة عوامل، العامل الأول الكفاءة الذاتية ويقاس من خلال (٩) عبارات هى (١، ٣، ٦، ٨، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٩، ٣٠)، والعامل الثانى الأمل ويقاس من خلال (٩) عبارات هى (٤، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ٢٨، ٣٦)، والعامل الثالث التفاؤل ويقاس من خلال (٩) عبارات هى (٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، والعامل الرابع الصمود ويقاس من خلال (٩) عبارات هى (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عامل ما بين (٩-٤٥) درجة، كما تراوحت الدرجة الكلية على المقياس المكون من (٣٦) عبارة ما بين (٣٦ - ١٨٠). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى ارتفاع رأس المال النفسى.

ثانياً: مقياس القيادة الأصيلة ملحق (٢) (ترجمة: الباحثة)

### Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

إعداد: (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008)

- الهدف من المقياس: يهدف هذا المقياس إلى تقييم درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين.
- وصف المقياس: يتكون المقياس من (١٦) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، الوعي الذاتى يقاس من خلال ٤ عبارات، الشفافية فى العلاقات يقاس من خلال ٥ عبارات، المنظور الأخلاقى الداخلى يقاس من خلال ٤ عبارات، المعالجة المتوازنة يقاس من خلال ٣ عبارات.

▪ الكفاءة السيكومترية لمقياس القيادة الأصيلة (ALQ):

**الصدق:** قام معدو المقياس بالتحقق من الصدق التوكيدى للمقياس باستخدام التحليل العاملى التوكيدى وذلك على عينتين مستقلتين من الولايات المتحدة وجمهورية الصين الشعبية. تكونت العينة الأمريكية من (٢٢٤) موظف بدوام كامل، بمتوسط عمر (٤٤,٨) عاماً، ومتوسط سنوات الخبرة (١٥,٠٣) عاماً، جميع المستجيبين حاصلون على شهادة جامعية، وكان ٨٠٪ من المشاركين من الذكور. وتكونت العينة الصينية من (٢١٢) موظف بدوام كامل من شركة كبيرة مملوكة للدولة تقع في بكين، بمتوسط عمر (٢٣,٣١) عاماً، ومتوسط سنوات الخبرة (٢,٦٥) عام. وكان ٧١٪ من المشاركين من الإناث. كما تم التحقق من صدق المقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على أبعاد المقياس ودرجاتهم على مقاييس مقننة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمى والرضا عن المشرف، وكانت معاملات الارتباط جميعها موجبة ودالة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك تم التحقق من الصدق التنبؤى للمقياس والذى أشارت نتائجه إلى أن القيادة الأصيلة منبىء ايجابى دال إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمى والرضا عن المشرف.

وقد تم الاعتماد على هذا المقياس فى البحث الحالى نظراً لأن هذا المقياس هو الأكثر استخداماً فى بحوث القيادة الأصيلة لما تتوفر فيه من دلالات صدق وثبات عاليين، بالإضافة إلى أنه تم استخدامه وتقنيته فى بيئات متعددة وعبر مختلف الثقافات

منها دراسة (Walumbwa et al., 2008) في أمريكا والصين وكينيا، ودراسة (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012) في البرتغال، ودراسة (Leroy, Palanski & Simons, 2012) في بلجيكا، ودراسة (Moriano, Molero & Mangin, 2011) في أسبانيا، ودراسة (Müceldili, Turan & Erdil, 2013) في تركيا، ودراسة (Peus, Wesche, Laschinger, Wong & Grau, 2012) في كندا، ودراسة (Streicher, Bruan & Frey, 2012) في ألمانيا.

وفي الدراسة الحالية، قامت الباحثة بترجمة المقياس وعرضه على مجموعة من المتخصصين في اللغة الإنجليزية للتأكد من دقة وصحة الترجمة، بالإضافة إلى متخصصين في علم النفس للتأكد من سلامة صياغة العبارات وملائمتها للبيئة العربية، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة. وبهذا تأكدت الباحثة من صدق وصلاحيته المقياس من حيث اللغة ووضوح العبارات. كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس إحصائياً عن طريق:

#### ▪ الصدق العاملي:

تم اتخاذ بعض الإجراءات للتحقق من قابلية البيانات لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تبين من الإحصاءات أن أغلب معاملات الارتباط البينية لمصفوفة الارتباط Correlation Matrix أكبر من (0,30)، وقيمة اختبار كايزر- ماير- أولكين Kaiser - Mayer- Olkin (KMO) (0,899) وهي أكبر من (0,6)، كما بلغت قيمة اختبار بارتليت Bartlett's test of sphericity (1393,377)، وهي دالة إحصائياً، وجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) قيمة اختبار بارتليت واختبار كايزر (KMO) لمقياس رأس المال النفسي

مؤشرات اجراء التحليل العاملي	
0.899	قيمة اختبار كايزر- ماير- أولكين لملائمة العينة
1393.377	قيمة اختبار بارتليت
120	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

تم اجراء الصدق العاملى للمقياس بطريقة المكونات الأساسية لـ هوتلنج Hottelling والتدوير المتعامد بطريقة فاريماكس Varimax لدى عينة الكفاءة السيكومترية، باستخدام محك كايزر (قيمة Eigen Value لا تقل عن الواحد الصحيح)، ومحك جيلفورد (قيم التشعب أكبر من أو تساوى ٠,٣) لتحديد العوامل المستخرجة ذات التشعبات الدالة، أظهرت نتائج التحليل العاملى أن المقياس تشعب بأربعة عوامل، تشعب العامل الأول بأربع عبارات والثانى بخمس عبارات والثالث بأربع عبارات والرابع بثلاث عبارات. ويبين جدول (٧) نتائج التحليل العاملى للمقياس بعد التدوير.

جدول (٧) نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأصلية بعد التدوير

العامل الرابع		العامل الثالث		العامل الثانى		العامل الأول	
التشعب	العبرة	التشعب	العبرة	التشعب	العبرة	التشعب	العبرة
٠,٨٣٤	١٥	٠,٧٠٩	١٢	٠,٧٢٤	٦	٠,٨٥٨	١
٠,٧٤٢	١٣	٠,٧٠٦	٩	٠,٧٠٥	٥	٠,٧٥٤	٢
٠,٦٤٦	١٦	٠,٦٩٤	١١	٠,٦٨٨	٧	٠,٦٧٢	٤
		٠,٦٨٩	١٠	٠,٥٧٨	٨	٠,٦٧٢	٣
				٠,٥٧٧	١٤		
٢,٢٢٩		٢,٥٢٤		٢,٨٣٦		٢,٩٧٣	
الجذر الكامن		الجذر الكامن		الجذر الكامن		الجذر الكامن	
٪١٣,٩٣٣		٪١٥,٧٧٤		٪١٧,٧٢٢		٪١٨,٥٨٠	
نسبة التباين العاملى		نسبة التباين العاملى		نسبة التباين الكلى		نسبة التباين الكلى	

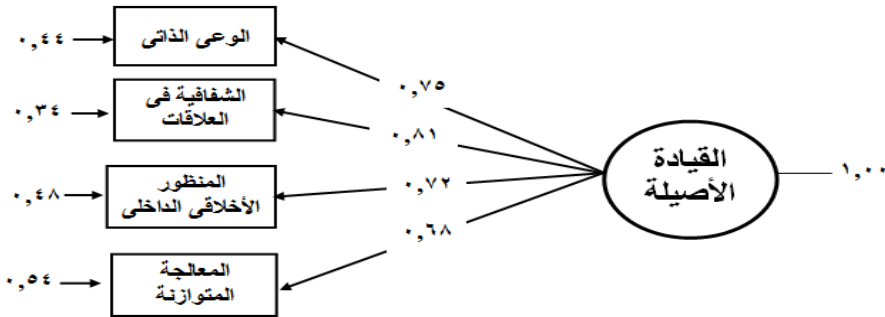
ويتبين من جدول (٧) أن مقياس القيادة الأصلية تكون من (١٦) عبارة، تشعب بأربعة عوامل: العامل الأول (الوعى الذاتى) وتشعبت به (٤) عبارات، جذره الكامن ٢,٩٧٣، وقد فسر ٪١٨,٥٨٠ من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٦٧٢) إلى (٠,٨٥٨). العامل الثانى (الشفافية فى العلاقات) وتشعبت به (٥) عبارات، جذره الكامن ٢,٨٣٦، وقد فسر ٪١٧,٧٢٢ من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٥٧٧) إلى (٠,٧٢٤). العامل الثالث (المنظور الأخلاقى الداخلى) وتشعبت به (٤) عبارات، جذره الكامن ٢,٥٢٤، وقد فسر ٪١٥,٧٧٤ من التباين الكلى للمقياس، امتدت تشعبات العبارات من (٠,٦٨٩) إلى (٠,٧٠٩)، العامل الرابع (المعالجة المتوازنة للمعلومات) وتشعبت به (٣) عبارات، جذره الكامن ٢,٢٢٩، وقد فسر



١٣,٩٣٣٪ من التباين الكلي للمقياس، امتدت تشبعتات العبارات من (٠,٦٤٦) إلى (٠,٨٣٤). ولقد فسرت العوامل الأربعة المستخلصة من التحليل العائلي تباين مقداره (٦٦,٠٠٩٪) من التباين الكلي للمصفوفة.

#### ■ الصدق التوكيدي:

تم التحقق من صدق المقياس بإجراء التحليل العائلي التوكيدي لمصفوفة الارتباط للأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) المستمدة من عينة الكفاءة السيكومترية وذلك باستخدام برنامج ليزرل 8.8 واختبار نموذج العامل الكامن الواحد. وقد أسفرت نتائج التحليل العائلي التوكيدي عن تشبع الأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) بعامل كامن واحد (القيادة الأصيلة) شكل (٦)، حيث كانت معاملات المسار على الترتيب هي (٠,٧٥، ٠,٨١، ٠,٧٢، ٠,٦٨)، وكانت قيم "ت" لمعاملات المسار على الترتيب هي (١٠,٩٥٨، ١٢,١٨٠، ١٠,٣٧٨، ٩,٦١٠) وهي دالة عند مستوى ٠,٠١ كما هو موضح في جدول (٩)، وقد حقق هذا النموذج شروط حسن المطابقة حيث توصلت الباحثة إلى أن قيمة (كا = ٢٨ = ٣,٢٨) وهي غير دالة إحصائياً (P-value = 0.19358)، كما أن مؤشرات حسن المطابقة الأخرى تقع في المدى المثالي لها كما هو موضح في جدول (٨)، مما يدل على أن نموذج العامل الكامن الواحد يحقق حسن مطابقة جيدة للبيانات موضع الاختبار، وهذا يدل على صدق المقياس.



Chi-Square = 3.28    df = 2    P-value = 0.19358    RMSEA = 0.059

شكل (٦) المسار التخطيطي لنموذج التحليل العائلي التوكيدي للأبعاد الأربعة التي تشبعتت بالعامل الكامن

## جدول (٨) مؤشرات المطابقة لنموذج العامل الكامن الواحد

المؤشر الإحصائي	قيمته	المدى المثالي للمؤشر
كا <sup>٢</sup>	٣,٢٨٤	غير دالة إحصائياً
نسبة كا <sup>٢</sup> = كا <sup>٢</sup> ÷ درجة الحرية	١,٦٤٢ = ٢ ÷ ٣,٢٨٤	من ١ إلى ٥
مؤشر حسن المطابقة GFI	٠,٩٩١	من صفر إلى ١
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠,٩٥٦	من صفر إلى ١
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠٥٩١	من صفر إلى ٠,١
جذر متوسط مربع البواقي RMSR	٠,٠١٩٩	من صفر إلى ٠,١
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٩٩١	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI	٠,٩٨٩	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٩٩٦	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠,٩٧٢	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠,٩٩٦	من صفر إلى ١
مؤشر الصدق الزائف المتوقع ECVI	٠,١٠٥	أن تكون قيمة ECVI
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠,١٠٩	أقل من أو تساوي نظيرتها للنموذج المشبع

ويمكن توضيح نتائج التحليل العاُملي التوكيدي لنموذج العامل الكامن الواحد في الجدول التالي:

## جدول (٩) نتائج التحليل العاُملي التوكيدي لنموذج العامل الكامن الواحد

المتغيرات	العامل الكامن	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية
الوعي الذاتي	القيادة الأصلية	٠,٧٥١	٠,٠٦٨٥	١٠,٩٥٨**
الشفافية في العلاقات		٠,٨١٤	٠,٠٦٦٩	١٢,١٨٠**
المنظور الأخلاقي		٠,٧٢٠	٠,٠٦٩٣	١٠,٣٧٨**
المعالجة المتوازنة		٠,٦٧٨	٠,٠٧٠٥	٩,٦١٠**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من النتائج السابقة أن جميع معاملات الصدق (التشبعات بالعامل الكامن) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

#### ▪ الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس كما يلي:

أ- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، كما في جدول (١٠):

جدول (١٠) معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس القيادة الأصلية

المعالجة المتوازنة		المنظور الأخلاقي		الشفافية في العلاقات		الوعي الذاتي	
المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط
١٥	٠,٨٥٤**	١٢	٠,٧٦١**	٦	٠,٨٤٠**	١	٠,٨٥١**
١٣	٠,٨٣٥**	٩	٠,٧٧٣**	٥	٠,٧٦٦**	٢	٠,٨٤١**
١٦	٠,٨٢٠**	١١	٠,٨٣٨**	٧	٠,٧٩٣**	٤	٠,٨٠٥**
		١٠	٠,٧٧٤**	٨	٠,٧٨٥**	٣	٠,٧٨١**
				١٤	٠,٥٨٢**		

\*\*مستوى دلالة (٠,٠١)

ب- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة للمقياس (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) بالدرجة الكلية للمقياس، فجاءت على التوالي (٠,٨١٠، ٠,٨٦٥، ٠,٨٠٦، ٠,٧٦٨) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

#### ▪ الثبات:

قام معدو المقياس بالتحقق من ثبات المقياس في صورته الأجنبية من خلال حساب معاملات ألفا كرونباك للأبعاد الأربعة للمقياس (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) فكانت على التوالي (٠,٩٢، ٠,٨٧، ٠,٧٦، ٠,٨١).

وفى البحث الحالى، قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين:

أ- بحساب معامل ثبات ألفا كرونباك لأبعاد المقياس (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المنظور الأخلاقى الداخلى، المعالجة المتوازنة) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٣٨، ٠,٨١٠، ٠,٧٩٥، ٠,٧٨٤، ٠,٩٠٧) وهى قيم عالية ومقبولة مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ب- بحساب معامل ثبات أوميغا لماكدونالد McDonald's  $\omega$  لأبعاد المقياس (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المنظور الأخلاقى الداخلى، المعالجة المتوازنة) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٤١، ٠,٨٢١، ٠,٧٩٨، ٠,٧٨٦، ٠,٩٠٨) وهى قيم عالية ومقبولة مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ويتضح مما سبق أن مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) صادق وثابت ويمكن الوثوق

بنتائجه فى البيئة المصرية.

#### ▪ طريقة تقدير الدرجة:

يعد هذا المقياس من نوع التقرير الذاتى، يجيب عليه المفحوص من خلال تدرج خماسي (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة)، ويأخذ الدرجات (٥-٤-٣-٢-١) على الترتيب، وتتراوح الدرجة الكلية لبعده الذاتى المكون من (٤) عبارات هى (١، ٢، ٣، ٤) ما بين (٤-٢٠) درجة، والدرجة الكلية لبعده الشفافية فى العلاقات المكون من (٥) عبارات هى (٥، ٦، ٧، ٨، ١٤) ما بين (٥-٢٥) درجة، والدرجة الكلية لبعده المنظور الأخلاقى الداخلى المكون من (٤) عبارات هى (٩، ١٠، ١١، ١٢) ما بين (٤-٢٠) درجة، والدرجة الكلية لبعده المعالجة المتوازنة للمعلومات المكون من (٣) عبارات هى (١٣، ١٥، ١٦) ما بين (٣-١٥) درجة، وتراوحت الدرجة الكلية على المقياس المكون من (١٦) عبارة ما بين (١٦ - ٨٠). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى ارتفاع درجة ممارسة مديرى المدارس للقيادة الأصيلة.

ثالثاً: مقياس الاندماج فى العمل (النسخة المختصرة) ملحق (٣) (ترجمة: الباحثة)  
Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)

إعداد: (Schaufeli & Bakker, 2003)

• الهدف من المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى تقييم درجة اندماج المعلمين فى العمل.

• وصف المقياس:

يتكون المقياس من (٩) عبارات، موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلى:

١- الحيوية: يقاس من خلال ٣ عبارات هي (١، ٢، ٣)

٢- التفانى: يقاس من خلال ٣ عبارات هي (٤، ٥، ٦)

٣- الاتهماك: يقاس من خلال ٣ عبارات هي (٧، ٨، ٩)

• طريقة تقدير الدرجة:

يعد هذا المقياس من نوع التقرير الذاتى، يجيب عليه المفحوص من خلال تدرج خماسي (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة)، ويأخذ الدرجات (١-٢-٣-٤-٥) على الترتيب، وتتراوح الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس المكون من (٣) عبارات ما بين (٣-١٥) درجة، وتراوحت الدرجة الكلية على المقياس المكون من (٩) عبارات ما بين (٩ - ٤٥). وتعتبر الدرجة المرتفعة على المقياس عن ارتفاع الاندماج فى العمل.

• الكفاءة السيكومترية لمقياس الاندماج فى العمل (UWES-9):

▪ الصدق:

قام معدو المقياس بالتحقق من الصدق التوكيدى للمقياس باستخدام التحليل العاملى التوكيدى وذلك على (٩٦٧٩) موظف وعامل من مهن مختلفة، تراوحت أعمارهم ما بين (١٥ - ٨١) عاماً، بمتوسط عمر (٣٨,٢) عاماً، وانحراف معيارى (١٠,٥١) عام، وكان ٤٢,٨% من المشاركين من الذكور. ومن خلال إجراء نموذجين من التحليل العاملى التوكيدى، نموذج العامل الكامن الواحد والذى يوضح تشعب عبارات المقياس على عامل كامن واحد، والنموذج الثانى الذى يقيس تشعب عبارات المقياس على ثلاثة عوامل كامنة، أظهر النموذج الثانى مؤشرات حسن مطابقة أفضل من المؤشرات الخاصة بالنموذج

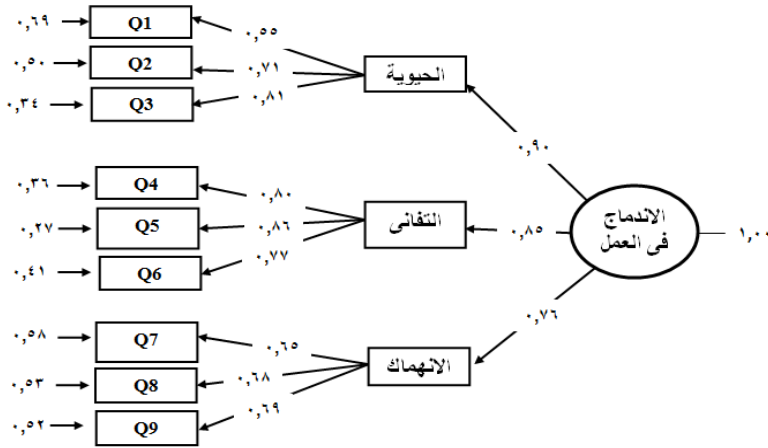
الأول والذي تضمن تشبع عبارات المقياس على ثلاثة عوامل كامنة هي (الحيوية، والانهماك، والتفاني).

وفى الدراسة الحالية، قامت الباحثة بترجمة المقياس وعرضه على مجموعة من المتخصصين فى اللغة الإنجليزية للتأكد من دقة وصحة الترجمة، بالإضافة إلى متخصصين فى علم النفس للتأكد من سلامة صياغة العبارات وملائمتها للبيئة العربية، وفى ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض الكلمات. وبهذا تأكدت الباحثة من صدق وصلاحيه المقياس من حيث اللغة ووضوح العبارات. كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس إحصائياً عن طريق:

#### ▪ الصدق التوكيدى:

تم التحقق من صدق المقياس بإجراء التحليل العاملي التوكيدى من الدرجة الثانية لمصفوفة الارتباط للعبارات التسعة المكونة لمقياس الاندماج فى العمل المستمدة من عينة الكفاءة السيكومترية وذلك باستخدام برنامج ليزرل 8.8 Liserl، حيث تم افتراض أن جميع عبارات مقياس الاندماج فى العمل التسعة تتشعب بثلاثة عوامل كامنة هي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)، كما تم افتراض أن عوامل الدرجة الأولى الكامنة الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والانهماك)، تتشعب بعامل كامن واحد من الدرجة الثانية هو (الاندماج فى العمل).

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدى من الدرجة الثانية عن تشعب العوامل الكامنة من الدرجة الأولى (الحيوية، والتفاني، والانهماك) بعامل كامن من الدرجة الثانية (الاندماج فى العمل) شكل (٧)، حيث كانت معاملات المسار على الترتيب هي (٠,٩٠، ٠,٨٥، ٠,٧٦)، وكانت قيم "ت" لمعاملات المسار على الترتيب هي (٦,٥٨٤، ٩,١٧٨، ٦,٧٣٧) وهى دالة عند مستوى ٠,٠١ كما هو موضح فى جدول (١٢)، وقد حقق هذا النموذج شروط حسن المطابقة حيث توصلت الباحثة إلى أن قيمة ( $\chi^2 = 31,90$ ) وهى غير دالة إحصائياً ( $P\text{-value} = 0.12959$ )، مما يشير إلى مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار، كما أن مؤشرات حسن المطابقة الأخرى تقع فى المدى المثالي لكل مؤشر كما هو موضح فى جدول (١١)، ومن هنا يمكن قبول نموذج التحليل العاملي التوكيدى من الدرجة الثانية، وهذا يدل على صدق المقياس. والشكل التالى يوضح المسار التخطيطى لنموذج التحليل العاملي التوكيدى من الدرجة الثانية:



Chi-Square = 31.90 df = 24 P-value = 0.12959 RMSEA = 0.042

شكل (٧) المسار التخطيطي لنموذج التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية

جدول (١١) مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية

المؤشر الإحصائي	قيمه	المدى المثالي للمؤشر
$\chi^2$	31,896	غير دالة إحصائياً
نسبة $\chi^2/df = 31,896 / 24 = 1,33$		من 1 إلى 5
مؤشر حسن المطابقة GFI	0,963	من صفر إلى 1
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	0,930	من صفر إلى 1
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0,0423	من صفر إلى 0,1
جذر متوسط مربع البواقي RMSR	0,0384	من صفر إلى 0,1
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0,972	من صفر إلى 1
مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI	0,989	من صفر إلى 1
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0,993	من صفر إلى 1
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	0,993	من صفر إلى 1
مؤشر المطابقة النسبي RFI	0,958	من صفر إلى 1
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للـ ECVI	0,402	أن تكون قيمة ECVI اقل من أو تساوي نظيرتها للنموذج المشبع
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	0,489	

ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية في الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية

المتغير المشاهد	العامل الكامن من الدرجة الأولى	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية
Q1	الحيوية	٠,٥٥٣	٠,١١٢	٤,٩٣٨**
Q2		٠,٧٠٩	٠,١٠٧	٦,٦٠٢**
Q3		٠,٨١٣	٠,١١٧	٦,٩٤٨**
Q4	التفاني	٠,٨٠٣	٠,٠٧١٥	١١,٢٣١**
Q5		٠,٨٥٥	٠,٠٧١٧	١١,٩٢٧**
Q6		٠,٧٥٦	٠,٠٧١٣	١٠,٧٤٣**
Q7	الانهماك	٠,٦٤٧	٠,١٠٢	٦,٣٧٤**
Q8		٠,٦٨٤	٠,١٠١	٦,٧٦٨**
Q9		٠,٦٩٢	٠,١٠٢	٦,٨٠٨**
المتغير المشاهد	العامل الكامن من الدرجة الثانية	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية
الحيوية	الاندماج في العمل	٠,٨٩٦	٠,١٣٦	٦,٥٨٤**
التفاني		٠,٨٤٨	٠,٠٩٢٤	٩,١٧٨**
الانهماك		٠,٧٥٥	٠,١١٢	٦,٧٣٧**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

وهكذا يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية أن جميع المتغيرات التسعة المشاهدة قد تشبعت بثلاثة عوامل كامنة من الدرجة الأولى (الحيوية، التفاني، الانهماك)، وأن هذه العوامل الكامنة الثلاثة قد تشبعت بعامل كامن واحد من الدرجة الثانية وهو (الاندماج في العمل)، حيث جاءت جميع معاملات الصدق (التشبعات بالعامل الكامن من الدرجة الثانية) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).



- **الاتساق الداخلى:** تم التحقق من الاتساق الداخلى للمقياس كما يلي:
- أ- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، كما فى جدول (١٣):
- جدول (١٣) معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى إليه لمقياس الاندماج فى العمل

الانهماك		التفانى		الحيوية	
الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة
٠,٨١٨**	٧	٠,٨٤٩**	٤	٠,٧٥٧**	١
٠,٨٠١**	٨	٠,٩٠٣**	٥	٠,٨١٦**	٢
٠,٧٧٦**	٩	٠,٨٧١**	٦	٠,٨٤٧**	٣

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

- ب- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من الأبعاد الثلاثة للمقياس (الحيوية، والتفانى، والانهماك) بالدرجة الكلية للمقياس، فجاءت على التوالي (٠,٨٢٨، ٠,٨٥٧، ٠,٨٠٠) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).
- **الثبات:** قام معدو المقياس بالتحقق من ثبات المقياس فى صورته الأجنبية من خلال حساب معاملات ألفا كرونباك للأبعاد الثلاثة للمقياس (الحيوية، والتفانى، والانهماك) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٤، ٠,٨٩، ٠,٧٩، ٠,٩٣).
- وفى البحث الحالى، قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين:
- أ- بحساب معامل ثبات ألفا كرونباك لأبعاد المقياس (الحيوية، والتفانى، والانهماك) والمقياس ككل فكانت على التوالي (٠,٧٣٢، ٠,٨٤٤، ٠,٧١٣، ٠,٨٥٧) وهى قيم عالية ومقبولة.
- ب- بحساب معامل ثبات أوميغا لماكدونالد McDonald's ω لأبعاد المقياس (الحيوية، والتفانى، والانهماك) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٧٤٣، ٠,٨٤٩، ٠,٧١٦، ٠,٨٥٧) وهى قيم عالية ومقبولة، مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.
- ويتضح مما سبق أن مقياس الاندماج فى العمل (UWES-9) صادق وثابت ويمكن الوثوق بنتائجه فى البيئة المصرية.

## رابعاً : مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ملحق (٤) إعداد الباحثة

### • الهدف من المقياس :

يهدف هذا المقياس إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

### • خطوات إعداد المقياس:

- قامت الباحثة بإعداد المقياس الحالي بعد أن تبين لها ندرة المقاييس العربية والأجنبية الخاصة بتقييم سلوك المواطنة التنظيمية في سياق المؤسسات التعليمية، وإن وجدت هذه المقاييس، فإن طبيعة البحث الحالي لا تتفق معها سواء من حيث الهدف أو العينة.

- قامت الباحثة بمراجعة الأطر النظرية والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، وبعض المقاييس الأجنبية التي وضعت لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وبالإستعانة بأعمال (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Neves, Paixão, Alarcão & Gomes, 2014; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Somech & Drach-Zahavy, 2000; Yilmaz & Taşdan, 2009)، تم إعداد المقياس الحالي بصياغة مجموعة من العبارات تقيس ثلاثة أبعاد في ضوء المحتوى النظرى الذى تم الاستناد إليه، وعرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال علم النفس، وبعد مراجعة آرائهم ومقترحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بإعادة صياغة بعض الكلمات، بلغ عدد عبارات المقياس (٢٤) عبارة تقيس ثلاثة أبعاد هي: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب ، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة.

### • الكفاءة السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

▪ الصدق: قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس إحصائياً عن طريق:

✓ الصدق العاملى: تم اتخاذ بعض الإجراءات للتحقق من قابلية البيانات لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى، حيث تبين من الإحصاءات أن أغلب معاملات الارتباط البينية لمصفوفة الارتباط Correlation Matrix أكبر من (٠,٣٠)، وقيمة اختبار كايزر- ماير- أولكين Kaiser - Mayer- Olkin (KMO) (٠,٩٢٢) وهى أكبر من (٠,٦)، كما بلغت قيمة اختبار بارتليت Bartlett's test of sphericity (٢٦٣٠,٩٥٥)، وهى دالة إحصائياً، وجدول (١٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤) قيمة اختبار بارتلليت واختبار كايزر (KMO) لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

مؤشرات اجراء التحليل العاملى	
0.922	قيمة اختبار كايزر- ماير- أولكين لملائمة العينة
2630.955	قيمة اختبار بارتلليت
276	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

تم اجراء الصدق العاملى للمقياس بطريقة المكونات الأساسية لـ هوتننج Hottelling والتدوير المتعامد بطريقة فاريماكس varimax لدى أفراد عينة الكفاءة السيكومترية، باستخدام محك كايزر (قيمة Eigen Value لا تقل عن الواحد الصحيح)، ومحك جيلفورد (قيم التشبع أكبر من أو تساوى ٠,٣) لتحديد العوامل المستخرجة ذات التشبعات الدالة، أظهرت نتائج التحليل العاملى أن المقياس يتشبع بثلاثة عوامل، تشبع العامل الأول بثمان عبارات، والثانى بثمان عبارات، والثالث بثمان عبارات. ويبين جدول (١٥) نتائج التحليل العاملى للمقياس بعد التدوير.

جدول (١٥) نتائج التحليل العاملى لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية بعد التدوير

العامل الثالث		العامل الثانى		العامل الأول	
التشبع	العبارة	التشبع	العبارة	التشبع	العبارة
٠,٤٩٠	٧	٠,٤٩٢	١٤	٠,٦٧٦	١
٠,٥٧٠	١٧	٠,٥٩٨	١٥	٠,٧١٢	٢
٠,٦١٢	١٨	٠,٦٧٢	٩	٠,٧٥٥	٣
٠,٦٦٧	١٩	٠,٦٧٣	١٢	٠,٧٨٣	٤
٠,٨١٦	٢١	٠,٨٠٠	١٣	٠,٧٧٧	٥
٠,٧٣٤	٢٢	٠,٨٢٢	١٦	٠,٥٩٦	٦
٠,٦٤٧	٢٣	٠,٧٠٤	٢٠	٠,٥٩٥	١٠
٠,٥٩٣	٢٤	٠,٥٣٦	٨	٠,٥١٢	١١
٤,٤٣٥		٤,٧٩٦		٤,٨٤٧	الجذر الكامن
%١٨,٤٧٨		%١٩,٩٨٥		%٢٠,١٩٥	نسبة التباين العاملى

ويبين من جدول (١٥) أن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية تكون في صورته النهائية من (٢٤) عبارة، تشبع بثلاث عوامل: العامل الأول (سلوك المواطنة التنظيمية نحو الطلاب) وتشبعت به (٨) عبارات، جذره الكامن (٤,٨٤٧)، وقد فسر (٢٠,١٩٥٪) من التباين الكلي للمقياس، امتدت تشبعت العبارات من (٠,٥١٢) إلى (٠,٧٨٣). العامل الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية نحو الزملاء) وتشبعت به (٨) عبارات، جذره الكامن (٤,٧٩٦)، وقد فسر (١٩,٩٨٥٪) من التباين الكلي للمقياس، امتدت تشبعت العبارات من (٠,٤٩٢) إلى (٠,٨٢٢). العامل الثالث (سلوك المواطنة التنظيمية نحو المدرسة) وتشبعت به (٨) عبارات، جذره الكامن (٤,٤٣٥)، وقد فسر (١٨,٤٧٨٪) من التباين الكلي للمقياس، امتدت تشبعت العبارات من (٠,٤٩٠) إلى (٠,٨١٦). ولقد فسرت العوامل الثلاثة المستخلصة من التحليل العائلي تباين مقداره (٥٨,٦٥٩٪) من التباين الكلي للمصفوفة.

#### الصدق التوكيدي:

تم التحقق من صدق المقياس بإجراء التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية لمصفوفة الارتباط للعبارات الأربع والعشرون المكونة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية المستمدة من عينة الكفاءة السيكمترية وذلك باستخدام برنامج ليزرل 8.8، حيث تم افتراض أن جميع عبارات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية تشبع بثلاثة عوامل كامنة هي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)، كما تم افتراض أن عوامل الدرجة الأولى الكامنة الثلاثة (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة)، تشبع بعامل كامن واحد من الدرجة الثانية هو (سلوك المواطنة التنظيمية).

وقد أسفرت نتائج التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية عن تشبع العوامل الكامنة من الدرجة الأولى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) بعامل كامن من الدرجة الثانية (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث كانت معاملات المسار على الترتيب هي (٠,٨٤٦، ٠,٩٣٦، ٠,٨٩٨)، وكانت قيم "ت"

لمعاملات المسار على الترتيب هي (٨,٨٧٨ ، ٩,٧٠٩ ، ٨,٥٨٦) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١) كما هو موضح في جدول (١٧)، وقد حقق هذا النموذج شروط حسن المطابقة حيث توصلت الباحثة إلى أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المثالي لكل مؤشر كما هو موضح في جدول (١٦)، ومن هنا يمكن قبول نموذج التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية، وهذا يدل على صدق المقياس.

جدول (١٦) مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية

المؤشر الإحصائي	قيمته	المدى المثالي للمؤشر
نسبة $\chi^2/df$ = درجة الحرية	$1,73 = 244 \div 141,75$	من ١ إلى ٥
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠٦٢٩	من صفر إلى ٠,١
جذر متوسط مربع البواقي RMSR	٠,٠٥٤٣	من صفر إلى ٠,١
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٩٥٢	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI	٠,٩٧٤	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٩٧٧	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠,٩٧٧	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠,٩٤٦	من صفر إلى ١
مؤشر الصدق الزائف المتوقع ECVI	٢,٩٠١	أن تكون قيمة ECVI أقل من أو تساوي نظيرتها للنموذج المشبع
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٣,٢٦١	

ويمكن توضيح نتائج التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية في الجدول التالي:

## جدول (١٧) نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية

المتغير المشاهد	العمل الكامن من الدرجة الأولى	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودالاتها الإحصائية	المتغير المشاهد	العمل الكامن من الدرجة الثانية	التشبع بالعامل الكامن	الخطأ المعياري للتشبع	قيمة (ت) ودالاتها الإحصائية		
Q1	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب	٠,٦٨٤	٠,٠٨٠٩	٨,٤٤٩**	Q7	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة	٠,٦٤٤	٠,٠٨٥٩	٧,٤٩١**		
Q2		٠,٦٧٩	٠,٠٨٠٨	٨,٤٠٠**	Q17		٠,٥٨٧	٠,٠٨٤٠	٦,٩٩٥**		
Q3		٠,٧٤٩	٠,٠٨١١	٩,٢٣٦**	Q18		٠,٦٦١	٠,٠٨٥٥	٧,٧٢٧**		
Q4		٠,٧٩٢	٠,٠٨١٧	٩,٦٩٣**	Q19		٠,٦٩٠	٠,٠٨٦٢	٨,٠٠٣**		
Q5		٠,٧٣١	٠,٠٨٠٩	٩,٠٣٨**	Q21		٠,٥٩٧	٠,٠٨٤٨	٧,٠٤٤**		
Q6		٠,٧٣٢	٠,٠٨٠٩	٩,٠٤١**	Q22		٠,٦٦٤	٠,٠٨٥٦	٧,٧٥٦**		
Q10		٠,٧٢٧	٠,٠٨٠٩	٨,٩٩٠**	Q23		٠,٧٤٤	٠,٠٨٧٥	٨,٥٠١**		
Q11		٠,٦٩٨	٠,٠٨٠٦	٨,٦٦٥**	Q24		٠,٧٧٠	٠,٠٨٨٢	٨,٧٢٤**		
Q14		سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء	٠,٦٩٩	٠,٠٧٩٠	٨,٨٤٨**		المتغير المشاهد	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة	٠,٦٩٩	٠,٠٧٩٠	٨,٨٤٨**
Q15			٠,٧٦٩	٠,٠٧٩٤	٩,٦٨٥**		المتغير المشاهد		٠,٨٤٦	٠,٠٩٥٣	٨,٨٧٨**
Q9			٠,٧٥٨	٠,٠٧٩٣	٩,٥٠٦**		نحو الطلاب		٠,٩٣٦	٠,٠٩٦٤	٩,٧٠٩**
Q12	٠,٧٤٦		٠,٠٧٩٢	٩,٤٢١**	نحو الزملاء	٠,٨٩٨	٠,١٠٥		٨,٥٨٦**		
Q13	٠,٧٤٢		٠,٠٧٩٢	٩,٣٦٨**	نحو المدرسة						
Q16	٠,٧٠٠		٠,٠٧٨٥	٨,٩٢٣**							
Q20	٠,٦٦٠		٠,٠٧٨٨	٨,٣٧٥**							
Q8	٠,٦٤٢		٠,٠٧٨٧	٨,١٦١**							

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

وهكذا يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية أن جميع المتغيرات المشاهدة قد تشبعت بثلاثة عوامل كامنة من الدرجة الأولى (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة)، وأن هذه العوامل الكامنة الثلاثة قد تشبعت بعامل كامن واحد من الدرجة الثانية وهو (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث جاءت جميع معاملات الصدق (التشبعات بالعامل الكامن من الدرجة الثانية) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

الاتساق الداخلي: تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس كما يلي:

أ- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، كما في جدول (١٨):

جدول (١٨) معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية  
للبعد الذى تنتمى إليه لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

الموجه نحو المدرسة		الموجه نحو الزملاء		الموجه نحو الطلاب	
الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة
٠,٦٦٩**	٧	٠,٧٢٠**	١٤	٠,٧٤٢**	١
٠,٦٦١**	١٧	٠,٧٧٢**	١٥	٠,٧٤٩**	٢
٠,٧٢٠**	١٨	٠,٧٧٨**	٩	٠,٧٩٠**	٣
٠,٧٣٠**	١٩	٠,٧٧٨**	١٢	٠,٨٣٣**	٤
٠,٧٧٦**	٢١	٠,٨٢٠**	١٣	٠,٧٧٩**	٥
٠,٧٧٢**	٢٢	٠,٨٠٠**	١٦	٠,٧٥٣**	٦
٠,٧٥٩**	٢٣	٠,٧٤٦**	٢٠	٠,٧٥١**	١٠
٠,٧٥٧**	٢٤	٠,٧٠٠**	٨	٠,٧٣٢**	١١

\*\* مستوى دلالة (٠,٠١)

ب- تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من الأبعاد الثلاثة للمقياس (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة) بالدرجة الكلية للمقياس، فجاءت على التوالي (٠,٨٨٨، ٠,٨٩١، ٠,٨٨٣) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

#### الثبات:

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين:

أ- تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباك لأبعاد المقياس (سلوك المواطنة التنظيمية نحو الطلاب، سلوك المواطنة التنظيمية نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية نحو المدرسة) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٨٩٩، ٠,٨٩٧، ٠,٨٧٤، ٠,٩٤٥) وهى قيم عالية ومقبولة، مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ب- تم حساب معامل ثبات أوميغا لماكدونالد McDonald's ω لأبعاد المقياس (سلوك المواطنة التنظيمية نحو الطلاب، سلوك المواطنة التنظيمية نحو الزملاء، سلوك المواطنة التنظيمية نحو المدرسة) والمقياس ككل، فكانت على التوالي (٠,٩٠٠، ٠,٨٩٧، ٠,٨٧٧، ٠,٩٤٥) وهى قيم عالية ومقبولة، مما يدل على أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات.

ويتضح مما سبق أن مقياس (سلوك المواطنة التنظيمية) المعد في البحث الحالي صادق وثابت ويمكن الوثوق بنتائجه في البيئة المصرية.

#### ▪ تقدير الدرجة:

يعد هذا المقياس من نوع التقرير الذاتي، يجيب عليه المفحوص من خلال تدرج خماسي (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة)، ويأخذ الدرجات (٥-٤-٣-٢-١) على الترتيب، وقد تكون المقياس في صورته النهائية من (٢٤) عبارة تقيس ثلاثة عوامل، العامل الأول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب ويقاس من خلال (٨) عبارات هي (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ١٠، ١١)، والعامل الثاني سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء ويقاس من خلال (٨) عبارات هي (٨، ٩، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٢٠)، والعامل الثالث سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة ويقاس من خلال (٨) عبارات هي (٧، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عامل ما بين (٨-٤٠) درجة، كما تراوحت الدرجة الكلية على المقياس المكون من (٢٤) عبارة ما بين (٢٤ - ١٢٠). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

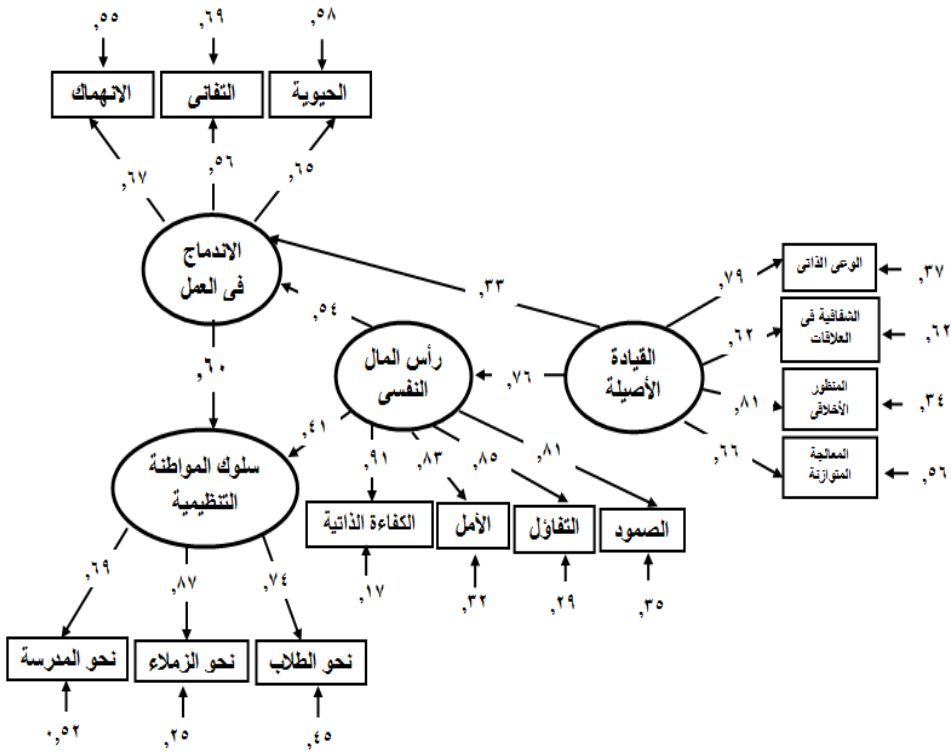
#### ▪ خطوات إجراء البحث:

- (١) إعداد مقياس رأس المال النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية، وترجمة مقياسى القيادة الأصيلة والاندماج فى العمل.
- (٢) تطبيق أدوات البحث على عينة الكفاءة السيكمترية للتأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات.
- (٣) تطبيق أدوات البحث بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة البحث الأساسية التي تكونت من (٢٩١ معلم ومعلمة) من معلمى مرحلة التعليم الأساسى بإدارة شرق طنطا التعليمية.
- (٤) معالجة البيانات إحصائياً باستخدام نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model (SEM) بواسطة برنامج Liseral 8.8، لاختبار صحة فروض البحث وتفسير النتائج.
- (٥) عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها فى ضوء أدب البحث، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.



## نتائج البحث وتفسيرها :

وللتحقق من صحة النموذج المقترح قامت الباحثة باستخدام نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model (SEM) بواسطة برنامج Lisrel 8.8 لفحص المسارات المباشرة وغير المباشرة فى النموذج المقترح. ومن أجل التوصل إلى أفضل نموذج بنائى يفسر العلاقات بين متغيرات البحث كما هو موضح بالشكل (٨)، قامت الباحثة بإجراء التعديلات الممكنة التى تشمل على إضافة أو حذف مسارات معينة بين متغيرات البحث باستخدام مؤشرات التعديل modification indices.



شكل (٨) النموذج البنائى المعبر عن العلاقات السببية بين متغيرات البحث

وقد حظى النموذج البنائى الموضح فى شكل (٨) على مؤشرات حسن مطابقة جيدة كما هو موضح فى جدول (١٩)، حيث بلغت (نسبة  $\chi^2 = 1,58$ ) كما أن باقى مؤشرات حسن المطابقة تقع فى المدى المثالى لها مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار.

## جدول (١٩) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي

المؤشر الإحصائي	قيمه	المدى المثالي للمؤشر
نسبة $\chi^2 = \text{كا}^2 \div \text{درجة الحرية}$	١,٥٨٥ = ٧١ ÷ ١١٢,٥٤	من ١ إلى ٥
مؤشر حسن المطابقة GFI	٠,٩٥	من صفر إلى ١
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠,٩٢	من صفر إلى ١
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠٤٥	من صفر إلى ٠,١
جذر متوسط مربع البواقي RMSR	٠,٠٣٢	من صفر إلى ٠,١
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٩٨	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI	٠,٩٩	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٩٩	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠,٩٩	من صفر إلى ١
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠,٩٨	من صفر إلى ١
مؤشر الصدق الزائف المتوقع ECVI	٠,٦٢	أن تكون قيمة ECVI اقل من أو تساوي نظيرتها للنموذج المشبع
مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠,٧٢	

ويمكن توضيح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية التى يحتوى عليها النموذج البنائي، مقرونة بقيم (ت) والخطأ المعياري لتقدير التأثير والدلالة الإحصائية للتأثير فى الجدول التالى:

جدول (٢٠) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية التى يحتوى عليها النموذج البنائي مقرونة بقيم (ت) والخطأ المعياري لتقدير التأثير والدلالة الإحصائية للتأثير

المتغير العائلى	نوع التأثير	راس المال النفسى			الاندماج فى العمل			سلوك المواطنة التنظيمية		
		التأثير	خ	قيمة (ت)	التأثير	خ	قيمة (ت)	التأثير	خ	قيمة (ت)
القيادة الأصلية	مباشر	٠,٧٦	٠,٠٥٨	١٣,٠٣**	٠,٣٣	٠,٠٩٩	٣,٣٩**			
	غير مباشر				٠,٤١	٠,٠٨	٥,٠٨**			
	كلى	٠,٧٦	٠,٠٦	١٣,٠٣**	٠,٧٤	٠,٠٨	٩,٠٢**			
راس المال النفسى	مباشر				٠,٥٤	٠,١٠	٥,٣٠**			
	غير مباشر									
	كلى				٠,٥٤	٠,١٠	٥,٣٠**			
الاندماج فى العمل	مباشر									
	غير مباشر									
	كلى									

دالة عند مستوى (٠,٠١)

خ = الخطأ المعياري لتقدير التأثير

### نتائج الفرض الأول ومناقشتها :

ينص الفرض الأول على أنه " يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) لدى أفراد عينة البحث". ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) لدى أفراد عينة البحث، بلغت قيمته ٠,٧٦، وقيمة (ت) ١٣,٠٣. أى أنه كلما ارتفعت درجات المعلمين على أبعاد مقياس القيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي)، بمعنى أنه كلما كان المعلمين أكثر إدراكاً لوجود القائد الأصيل في المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، ارتفع رأس المال النفسي لديهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما خلصت إليه دراسات (Africa, 2017, Armstrong & Cassidy, 2019; Ozturk-Ciftci & Erkanli, 2020; El Fath & Radikun, 2019; Feng, 2016; Gojny-Zbierowska, 2018; Karlou et al., 2019; Lee, 2018; Olaniyan & Hystad, 2016; Price, 2016) عن وجود تأثير مباشر موجب

دال احصائياً للقيادة الأصيلة المدركة على رأس المال النفسي لدى الأتباع.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources (COR) theory لـ (Hobfoll, 1989). فوفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد فإن الأشخاص يميلون إلى اكتساب الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها وتعزيزها. فالأشخاص الذين يتمتعون بموارد وفيرة يفضلون العمل بجد على استثمار مواردهم من أجل الحماية من فقدان الموارد والتعافي من الخسائر واكتساب المزيد من الموارد، في حين أن فقدان الموارد يدفع الأفراد إلى التركيز على المحافظة على عدم فقدان المزيد من الموارد بدلاً من البحث عن بدائل واستراتيجيات جديدة لاكتساب الموارد بشكل فعال، وذلك لأن درجة التأثير السلبي الناتج عن فقدان الموارد أعلى من الناحية النفسية من درجة التأثير الايجابي الناتجة من اكتساب الموارد. ووفقاً لذلك، فإن الأفراد الذين

يملكون قدراً أكبر من الموارد هم أقل عرضة لفقدان الموارد ويمكنهم اكتساب المزيد من الموارد، في حين أن الأفراد الذين يمتلكون موارد أقل لديهم فرصة أقل لاستثمار الموارد وكسب المزيد من الموارد. لذلك عندما يتمتع الموظفون ببيئة عمل غنية بالموارد فإنهم يحشدون المزيد من الموارد الإضافية بشكل أسهل. وفي البيئات الشاقة المجهدة مثل البيئة التعليمية يمكن النظر إلى القيادة الأصلية على أنها مورد تنظيمي organizational resource للتعامل مع التحديات التي يواجهها المعلمين في المؤسسة التعليمية. وبناءً على ذلك، فإن المعلمين الذين يمتلكون بالفعل أنواعاً مختلفة من الموارد مثل القيادة الأصلية (مورد تنظيمي) هم أكثر قدرة على الحفاظ على مواردهم وتوليد المزيد من الموارد (مثل: الموارد الشخصية)، مما يسمح لهم بالحصول على مستويات أعلى من رأس المال النفسي باعتباره مورد من الموارد الشخصية.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة أيضاً في ضوء الخصائص المميزة للقيادة الأصلاء. فالقيادة الأصلاء يكونوا أكثر شفافية ووعياً بذواتهم ويتعاملون مع المواقف بناءً على معتقداتهم وقيمهم الأخلاقية الداخلية، بالإضافة إلى مراعاتهم لجميع المعلومات ذات الصلة عند اتخاذ القرارات والاستماع لوجهات النظر المختلفة ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر، كل ذلك يعمل على خلق مناخ عمل أخلاقي إيجابي يسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الأتباع في القدرة على إنجاز المهام المهنية (الكفاءة الذاتية) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الشخصي والتنظيمي. كما أن هذا المناخ التنظيمي الداعم الذي أوجده القادة الأصلاء بفضل أسلوبهم الإداري العادل وغير المتحيز والشفاف، يولد الظروف التي تساعد على تنمية عناصر رأس المال النفسي لدى الأتباع. فعندما يرتكب المعلمون الذين يعملون في ظل مناخ تنظيمي داعم خطأ ما، يزداد مستوى تفاؤلهم ويتأثر رأس مالهم النفسي بشكل إيجابي وذلك لأنهم يرون أن هناك نظاماً داعماً يعزو السبب وراء هذه الأخطاء إلى الظروف الخارجية وليس إلى الصفات الداخلية، مما يؤثر بدوره على زيادة التفاؤل لدى المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، يتبنى القادة الأصلاء أيضاً آراء ووجهات نظر أتباعهم للتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجههم في العمل، مما يساهم في زيادة ثقة الأتباع في أنفسهم واحترامهم لذواتهم ويعزز الكفاءة الذاتية والأمل لديهم. فعندما يشجع القادة

الأصلاء أتباعهم على المشاركة بآرائهم وأفكارهم، يكتسب الأتباع الثقة في قدراتهم، وهذا بدوره يساعد على رفع الكفاءة الذاتية لديهم والتي هي مكون رئيسى من مكونات رأس المال النفسى. فبناءً على الثقة والتقدير اللذان يمنحهما القائد الأصيل لأتباعه، يبنى الأتباع كفاءتهم الذاتية. فضلاً عن أن الوعى الذاتى لدى القائد الأصيل له اسهام دال فى رفع مستوى الكفاءة الذاتية لدى الأتباع، حيث يكتسب الأتباع الثقة فى وضع أهداف مرتفعة لأنفسهم وذلك من خلال سلوكيات الوعى الذاتى لقائدهم.

كما أن انفتاح القائد وشفافيته فى معاملة من حوله بمعنى مشاركة أفكاره ومشاعره الحقيقية مع أتباعه والتفاعل الحقيقى الصادق غير المزيف مع الأتباع، يقود الأتباع إلى أن يكونوا أكثر شفافية بدورهم، وبالتالي يصبح الأتباع أكثر أملاً لإكمال المهام وإيجاد مسارات مختلفة لانجاز المهام. على سبيل المثال، إذا لم يصل القائد الأصيل لأهدافه اليومية، يقوم بمعالجة الموقف على الفور وإبلاغ أتباعه بما هو متوقع منهم وما هي الأثار المترتبة إذا لم يتم حل هذه المشكلات، وهذا بدوره يقود الأتباع للبحث عن مسارات مختلفة أو بديلة لتحقيق الأهداف، وبالتالي ارتفاع الأمل (أحد مكونات رأس المال النفسى) لديهم. علاوة على ذلك، سيلتزم الموظفون بانجاز المهام والوفاء بالمواعيد النهائية حتى لو تطلب الأمر أن يعملوا لساعات طويلة، كما سيتأثرون خلال الأوقات الصعبة لأن لديهم أهدافاً محددة وواضحة، وبالتالي سيزداد لديهم الصمود.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Walumbwa et al., 2008) بأن القيادة الأصيلة تعزز القدرات النفسية الإيجابية لدى الأتباع. وهو ما أكدت عليه دراسات (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2007; Ilies et al., 2005; Luthans et al., 2007) بأن القائد الأصيل قادر على التأثير على أتباعه وتعزيز القدرات النفسية الإيجابية لديهم عن طريق العدوى contagion أو الانتقال transmission، مما يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والصمود والتفاؤل لدى أتباعه. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة الأصلاء التأثير على رأس المال النفسى لدى أتباعهم من خلال الانفعالات emotions والنقد criticism وردود الفعل البناءة، وأيضاً من خلال قدرتهم على البقاء متفائلين وواقنين من أنفسهم. كما أن الطريقة التى يدرك بها الأتباع الحالة النفسية للقائد الأصيل لها تأثير على تعزيز قدراتهم النفسية الإيجابية (رأس المال النفسى).

وتماشياً مع نظرية باندورا Bandura (١٩٩٧) للنمذجة الاجتماعية، يمكن للوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي لدى القائد الأصيل أن يقدم نموذجاً يحتذى به للأتباع ويلهمهم للايمان بنتائج العمل الايجابية (التفاؤل) وانجاز العمل في المستقبل (الأمل). وقد أكدت على ذلك دراسات (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003) والتي أشارت إلى أن القيادة الأصيلة يمكن أن تكون احدى طرق تنمية رأس المال النفسى الايجابى للأتباع من خلال النمذجة السلوكية للقادة، حيث يمكن أن يرتفع رأس المال النفسى لدى الأتباع من خلال مراقبة سلوكيات القادة الأصلاء والقيام بمعالجة المعلومات المرتبطة بهم.

### نتائج الفرض الثانى ومناقشتها :

ينص الفرض الثانى على أنه "يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث. ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث، بلغت قيمته ٠,٥٤، وقيمة (ت) ٥,٣٠. أى أنه كلما ارتفع رأس المال النفسى لدى المعلمين ارتفع الاندماج فى العمل لديهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما خلصت إليه دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal., 2016; Bruinhof, 2016; Jagwe, 2014; Mc Crarren, 2019; Pompuang et al., 2019; Price, 2016; Tösten et al., 2019; van der Schoor, 2015) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لرأس المال النفسى على الاندماج فى العمل لدى المعلمين.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة فى ضوء نموذج (موارد - متطلبات العمل) Job Demands - Resources (JD - R) model (Bakker & Demerouti, 2008) والذى يفترض أن رأس المال النفسى كأحد الموارد الشخصية لديه إمكانات تحفيزية motivational potential داخلية وخارجية والتي تعمل على زيادة الاندماج فى العمل، فهو يعمل كمكون تحفيزى داخلى على تعزيز النمو والتطور الشخصى للأفراد

وتعلمهم ومعرفتهم، بالإضافة إلى أنه يقلل من الأعباء الفسيولوجية والنفسية لمتطلبات العمل، كما أنه يدعم استعداد الفرد للالتزام بجهوده ومهاراته المتاحة. كما يساهم كمحفز خارجي في تحقيق أهداف العمل. وفي كلتي الحالتين سواء كان رأس المال النفسي محفز داخلي أو خارجي فإن النتيجة ايجابية بالنسبة للمعلم. ووفقاً لنموذج (موارد - متطلبات العمل) تساهم هذه العملية التحفيزية motivational process في زيادة الاندماج في العمل من خلال تحفيز طاقة المعلمين وجعلهم أكثر حماساً ونشاطاً ودافعية وطموحاً ومثابرة وإصراراً وبالتالي أكثر اندماجاً في العمل.

ووفقاً لـ (Bakker, 2011) يجب أن تكون متطلبات العمل مرتفعة بما يكفي وتمثل تحدياً حتى تكتسب موارد العمل والموارد الشخصية إمكاناتها التحفيزية. أي أن الموارد الشخصية أكثر تأثيراً في الاندماج في العمل في ظل متطلبات العمل المرتفعة. وينطبق ذلك على البيئة التعليمية وخاصة في مرحلة التعليم الأساسي، والتي تعتبر من بيئات العمل الشاقة والمجهددة والتي تتطلب جهداً بدنياً و/أو عقلياً مستداماً. وبناءً على ذلك، فإن المعلمين الذين يمتلكون رأس مال نفسي مرتفع ويعملون في المؤسسات التعليمية في ظل متطلبات العمل المرتفعة، يكونون أكثر اندماجاً في عملهم دون الشعور بالقيود أو عدم الكفاءة. علاوة على ذلك، فإن هؤلاء المعلمين الذين يشاركون ويؤدون بشكل جيد في عملهم قادرون على إنتاج وكسب المزيد من الموارد، مما يعزز الاندماج في العمل بمرور الوقت.

كما تعزى النتيجة السابقة وفقاً لنظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة The broaden - and - build Theory of positive emotions (Fredrickson, 2001, 1998) والنموذج المقترح الذي قدمه (Sweetman & Luthans, 2010) الموضح في شكل (٣)، إلى أن رأس المال النفسي يعمل على إثارة وتحفيز الانفعالات الموجبة والتي بدورها تؤدي إلى الاندماج في العمل. فالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود والتي تمثل مكونات رأس المال النفسي هي مصدر للانفعالات الموجبة وكذلك مصدر لاتجاهات الموظفين الايجابية نحو العمل والمتمثلة في الاندماج في العمل، حيث ينظر الفرد إلى الأحداث بطريقة ايجابية عندما يكون لديه كفاءة وتفاؤل وأمل وصمود مرتفع. ويؤكد على ذلك (Fredrickson, 2003) مشيراً إلى أن الأشخاص الذين لديهم

رأس المال النفسى مرتفع يكون لديهم مشاعر وانفعالات موجبة حتى فى ظل الظروف الضاغطة، فى حين أن الأشخاص ذوى رأس المال النفسى المنخفض يكون لديهم مستوى منخفض من الانفعالات الموجبة. ووفقاً لنظرية التوسيع - البناء - broaden - and - build Theory (Fredrickson, 2001) فإن الانفعالات الموجبة تعمل على توسيع مجموعة الأفعال والأفكار التى تتبادر إلى الذهن بغرض السعى نحو تحقيق الأهداف، وبمرور الوقت فإن هذا المخزون السلوكى يبنى موارد شخصية دائمة سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو نفسية. وهذا يعنى أن الحالة الانفعالية الايجابية يمكن أن تنتج ظروفاً تحفز الاندماج فى العمل من خلال تطوير الخطط والأفعال أو مضاعفة المسارات التى تم انشاؤها لتحقيق النجاح، حيث ينظر الموظفون إلى الموقف ويستجيبون له بعقل أكثر انفتاحاً واتساعاً فى التفكير فى الاجراءات التى يجب اتخاذها للتعامل مع الموقف. ونتيجة لذلك فإن المعلمين الذين يشعرون بالحماس والفخر أو الإثارة فى مكان عملهم، يعيشون حالة انفعالية ايجابية تودى إلى توسيع الوظائف المعرفية لديهم، مما يجعلهم قادرين على معالجة المعلومات بشكل أفضل واكتساب المعرفة وما إلى ذلك، وبالتالي يصبحون أكثر اندماجاً فى العمل بالمقارنة مع زملائهم. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن هذه الانفعالات الإيجابية تبني موارد جسدية واجتماعية ونفسية، فمن المرجح أن يكون هؤلاء المعلمين أكثر نشاطاً وحيوية وتقانياً واستغراقاً ومرونة فى مهام عملهم ويمكن أن يواجهوا التحديات الصعبة. بعبارة أخرى، تخلق الانفعالات الإيجابية الناتجة عن رأس المال النفسى المرتفع المساحة المعرفية والأمان العاطفي والطاقة العقلية والموارد اللازمة للموظفين للاندماج فى العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Pompuang et al., 2019) بأن المعلمين الذين لديهم ثقة فى إمكاناتهم وقدراتهم على القيام بعملهم، والذين يمتلكون القدرة على التعامل مع مختلف المشاكل والتحديات الناشئة عن العمل، والذين هم أكثر تفاؤلاً وأملاً وصموداً ، يكونون أكثر نشاطاً وحماساً للقيام بعملهم، حيث يركزون على العمل الذى يقومون به وعلى أداء المهام المطلوبة منهم ويكرسون أنفسهم بالكامل لعملهم بغض النظر عن الوقت الذى يقضونه فى العمل، كما يرون أن النجاح فى المستقبل يمكن تحقيقه. ولذلك فإن المعلمين الذين يمتلكون رأس مال نفسى مرتفع يتفانون فى أداء عملهم



بكل طاقاتهم ويكونون أكثر اندماجاً في العمل. وهو ما أكدت عليه ودعمته دراسات (Rathnayake & Zhixia, 2018; Strümpfer, 1990) والتي أشارت إلى أن نقاط القوة النفسية يمكن أن تخلق ميلاً نحو الاندماج في العمل. هذا لأنه عندما يكون الموظفون أقوياء من الناحية النفسية يمكنهم التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل بشكل أفضل، وبالتالي يكون لديهم مستوى أفضل من الاندماج في عملهم. فرأس المال النفسي لا يخلق طاقة إيجابية في ذهن الشخص فحسب، بل يمنع أيضاً فقدان الطاقة الإيجابية. وكذلك دراسة (Xanthopoulou et al., 2007) والتي أكدت على أن الموظفين الذين لديهم معتقدات ايجابية عن أنفسهم والذين يتقنون بقدراتهم على حشد طاقاتهم لتلبية متطلبات عملهم، لديهم الدافع للانغماس في عملهم والاستغراق في أداء مهامهم، حيث يتعامل الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة مع المهام الصعبة كتحديات لهم بدلاً من اعتبارها بمثابة عبء، مما يؤدي إلى تقبل أعلى لذواتهم بأدوارهم. كما يرى الموظفون المتفائلون والمفعمون بالأمل الجانب الإيجابي من الموقف، والذي يجعلهم يندمجون معرفياً وجسدياً في عملهم، ويحافظون على نشاطهم واستغراقهم بالكامل في أداء أدوارهم في العمل. علاوة على أن الموظفين الذين لديهم القدرة على مواجهة المشاكل والتحديات، والذين لديهم مستويات مرتفعة من الصمود يبذلون طاقاتهم المعرفية والجسدية والانفعالية على أكمل وجه في عملهم.

بالإضافة إلى ذلك، يتمتع المعلمون الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود مما يساعدهم على التحكم في بيئة عملهم والتأثير عليها بنجاح وتحقيق المزيد من التجارب الايجابية والنجاح في أداء واجباتهم الوظيفية والتعامل بفعالية مع الاخفاقات، هذه النجاحات تساعدهم على أن يكون لديهم اتجاه أكثر ايجابية نحو العمل والمؤسسة وأن يكونوا أكثر حماساً واهتماماً بعملهم وكذلك أكثر اندماجاً في العمل. كما يزيد رأس المال النفسي من احساس المعلمين بالقوة والطاقة ويجعلهم يستمتعون بالوقت الذى يقضونه في العمل حتى أنهم يعتبرون عملهم جزءاً من حياتهم، بل ويمكنهم نقل هذا الحماس للطلاب غير المهتمين ببذل جهد لمزيد من التعلم.

كما تفسر الباحثة النتيجة السابقة في ضوء الخصائص التى يستوعبها كل مكون من مكونات رأس المال النفسى. فبالنسبة لبعد الكفاءة الذاتية يتميز الأفراد الذين لديهم

مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية بالمثابرة والاستمرار في بذل الجهد من أجل انجاز وتحقيق أهدافهم، مدفوعين بالإيمان بقدرتهم على النجاح في انجاز المهام المكلفون بها. بالإضافة إلى أنهم يضعون أهدافاً صعبة لأنفسهم ويختارون المهام التي تحتوى على قدر كبير من التحدى ويستثمرون جهودهم في انجاز تلك المهام ويظلون ملتزمين بتحقيق تلك الأهداف. كما أنهم يتعاملون مع التحديات الجديدة في جو من الايجابية لأنهم يعتقدون أن بإمكانهم السيطرة والتغلب على هذه التحديات. فهم ينظرون إلى هذه التحديات على أنها فرص لإتقان شئ جديد وليست تهديدات يجب تجنبها. علاوة على ذلك، يقوم الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة بتقسيم المهام إلى أجزاء أصغر ومحاولة تحقيق هذه الأهداف الصغيرة والتي ينتج عنها تحقيق هدف أكبر. إذ تعمل الكفاءة الذاتية على حشد الدافع لانجاز المهام وتحقيق الأهداف والمثابرة عند مواجهة التحديات والعقبات. لذلك نجد أن هؤلاء الأشخاص أكثر حيوية ونشاطاً واندماجاً في العمل.

وينفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Lehtimäki, 2016) بأن مكون الكفاءة الذاتية يعمل على تعزيز الحيوية والنشاط في العمل حيث يوفر المزيد من الطاقة للاخلاص في اتقان المهام، والذي بدوره يجعل الفرد أكثر انغماساً واستغراقاً في العمل أثناء انجاز المهام المطلوبة ويميل لبذل المزيد من الجهد (الحيوية) لتحقيق النتائج المتوقعة ويركز بشدة فيما يفعله (النفانى) مما يعزز الاندماج في العمل. وهو ما أكدت عليه نتائج دراسات (Khaleghkhah et al., 2017; Tösten et al., 2019) والتي توصلت إلى أن الكفاءة الذاتية كأحد مكونات رأس المال النفسى منبأ ايجابياً دال احصائياً بالاندماج في العمل لدى المعلمين. وكذلك نتائج العديد من الدراسات التي كشفت عن ارتباط الكفاءة الذاتية ارتباطاً ايجابياً مع نتائج العمل المختلفة، مثل اتخاذ القرار الوظيفي (Nilsson et al., 2002)، واتخاذ القرار الأخلاقي (Youssef & Luthans, 2005)، والابداع (Tierney & Farmer, 2004)، وفعالية القيادة (Luthans et al., 2001).

أما بالنسبة لمكون الأمل، فإن الاشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من الأمل يؤدون المهام بطريقة تجعلهم متحمسين للغاية لتحقيق النجاح في المهمة المطروحة، كما يقومون في نفس الوقت بتوليد مداخل متعددة لتحقيق أهدافهم في حالة ظهور عقبات. فالأشخاص المفعمون بالأمل لديهم الرغبة في تحقيق الأهداف ولديهم القدرة على تطوير

استراتيجيات مختلفة نحو تحقيق الأهداف. كما يُظهر الأشخاص الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الأمل طاقة موجهة نحو أهداف أكبر وهم أكثر احتمالاً لإظهار القدرة على تطوير مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم إذا ما ظهرت معوقات ضد مسارهم الرئيسى الذى تبنيه. كما يتيح الأمل للأفراد البقاء متحمسين من خلال البحث عن أفضل مسار يمكن اتخاذه وتطوير خطط جديدة لتحقيق أهدافهم. وبالتالي فإن الأمل ضرورى للمثابرة على تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات من أجل الوصول للأهداف المرجوة، وهذا بدوره يعزز الاندماج فى العمل. وهو ما أكدت عليه دراسة (Lehtimäki, 2016) والتي ذكرت أن مكون الأمل هو السابق النفسى لبعد الحيوية Vigor فى الاندماج فى العمل. ويرجع ذلك إلى أن الأمل قادر على خلق طاقة ايجابية وهو ضرورى لتحقيق الهدف، فالأفراد الذين لديهم معدلات مرتفعة من الأمل قادرون على تحديد المسارات اللازمة لتحقيق أهدافهم، ويمكنهم تحديد مسارات بديلة للوصول إلى أهدافهم، علاوة على أن لديهم قوة إرادة مرتفعة، وهذا بدوره يعزز لديهم النشاط والحيوية والتفانى فى العمل.

كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Erbasi & Ozbek, 2016; Khaleghkhah et al., 2017; Tösten et al., 2019; Ugwu & Amazue, 2014) والتي توصلت إلى أن الأمل أحد مكونات رأس المال النفسى منبأ ايجابياً دال احصائياً بالاندماج فى العمل لدى المعلمين. وكذلك مع نتائج العديد من الدراسات التي كشفت نتائجها عن ارتباط الأمل ارتباطاً ايجابياً بالنتائج التنظيمية المرغوب فيها مثل الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى (Luthans & Youssef, 2007b). وقد أكدت هذه الدراسات على أن الأشخاص الذين لديهم أمل يكون لديهم دافعية وثقة كبيرة فى قدرتهم على أداء وانجاز المهام المطلوبة منهم، علاوة على أن لديهم مسارات وخطط بديلة يمكن اللجوء إليها عند التعرض للعقبات مما ينتج عنه عائد ايجابى سواء على الأفراد أو المنظمات.

أما الأشخاص المتفائلون يكونوا على استعداد لبذل الجهد حتى فى مواجهة الشدائد المتزايدة وذلك بناء على توقع حدوث النتيجة المرغوبة. كما يبنى المتفائلون توقعات ايجابية تحفز السعى وراء أهدافهم، ويستخدمون سلوك المواجهة كمدخل لهم فى المستقبل. علاوة على ذلك، إذا حدثت نتائج سلبية فى العمل يميل المتفائلون إلى البقاء

متحمسين لتحقيق النجاح لأنهم يرون أن الفشل لم يكن لسبب متأصل فيهم بل كان شيئاً خاصاً بهذا الموقف، ومن المحتمل ألا تؤدي المحاولة الثانية إلى الفشل مرة أخرى. فالشخص المتفائل يشعر بأنه يتحكم في الأحداث في حياته وأن هذه المواقف في نطاق سلطته. كما يميل الشخص المتفائل إلى التعامل مع التحديات بثقة ومثابرة، ويفترض أن بإمكانه التعامل مع الشدائد في مكان العمل بنجاح. وهذا الإصرار بدوره يرتبط بمستويات أعلى من الاندماج في العمل. لذلك يمكن للمعلم المتفائل الاستمرار في المضي قدماً بتوقعات إيجابية بغض النظر عن المشاكل أو الانتكاسات السابقة وذلك لأن التوجه نحو التفاؤل أو التشاؤم يمكن أن يؤثر على اندماج المرء في العمل.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Lehtimäki, 2016) بأن الأشخاص الذين لديهم معدلات مرتفعة من التفاؤل لديهم إيمان كبير بنجاحهم، فالتفاؤل يجعلهم يؤمنون بإمكانياتهم على الرغم من تجاربهم السابقة، والذي بدوره يعزز من التفاني في العمل عن طريق الشعور بالسيطرة والتحكم في متطلبات العمل، أو بعبارة أخرى يميل المتفائلون لعمل اعزاءات داخلية في حالة النجاح واعزاءات خارجية في حالة الفشل أو الصعوبات، مما يقلل التأثير السلبي للظروف الضاغطة، حيث يعمل مكون التفاؤل كحاجز أو مصدر buffer ضد متطلبات العمل المجهدة، وبالتالي يزيد من الاندماج في العمل. وقد دعمت ذلك نتائج دراسات (Erbasi & Ozbek, 2016; Khaleghkhah et al., 2017; Tösten et al., 2019) والتي توصلت إلى إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين من خلال التفاؤل. كما تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Luthans et al., 2005) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين تفاؤل الموظفين وأدائهم، وأيضاً دراسة (Beard, 2008) والتي توصلت إلى أن التفاؤل يرتبط إيجابياً بتدفق المعلمين.

كما يميل الأشخاص الذين يتمتعون بصمود عالي إلى التغلب على الصعوبات لتحقيق الأهداف وتحقيق ما هو متوقع أو أفضل عند مواجهة هذه العقبات. فهم يسعون لتحقيق الأهداف المرجوة على الرغم من التهديدات الخطيرة أو الانتكاسات. وفي السياق المهني ذو المتطلبات المرتفعة مثل السياق التعليمي، فإن المعلم الصامد فقط هو الذي يمتلك القدرة على التعامل مع الأعباء المهنية وتحويلها إلى درر مضيئة، حيث يستخدم

المعلمون الصامدون استراتيجيات فعالة للمواجهة عند تعرضهم للنكسات أو الشدائد. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Lehtimäki, 2016) بأن مكون الصمود يقلل من التأثير السلبي لمتطلبات العمل حيث يعمل كحاجز أو مصد ضد الضغوط من خلال التكيف الايجابي مع الشدائد والتغيرات، وبالتالي فإنه يعزز الموارد الشخصية للتعامل مع متطلبات العمل ونتيجة لذلك يكون الشخص أكثر قدرة على الاندماج في العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Erbasi & Ozbek, 2016; Khaleghkhah et al., 2017; Tösten et al., 2019; Ugwu & Amazue, 2014) والتي كشفت عن امكانية التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين من خلال الصمود. كما تتفق مع نتائج دراسات (Luthans & Youssef, 2007b; Luthans et al., 2005) والتي توصلت إلى أن الصمود يرتبط بشكل إيجابي بالنتائج المرتبطة بالعمل المرغوب فيها مثل الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، حيث أن الأشخاص ذوي الصمود المرتفع لديهم القدرة على المثابرة عند التعامل مع العقبات، مما يؤدي إلى تحقيقهم لمستويات أداء مرتفعة.

وبناء عليه، فإنه عند دمج الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود معاً في شكل رأس المال النفسي، ينتج عنه تأثير تآزري قوى على الاندماج في العمل يفوق منافع كل مكون من تلك المكونات الأربعة على حدة. وبالتالي فإن المعلمين الذين يكون لديهم رأس مال نفسي مرتفع يكونوا أكثر اندماجاً في العمل.

### نتائج الفرض الثالث ومناقشتها :

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على الاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث. ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على الاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) لدى أفراد عينة البحث ، بلغت قيمته ٠,٣٣، وقيمة (ت) ٣,٣٩، ووجود تأثير غير مباشر من خلال رأس

المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) على الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك)، بلغت قيمته ٠,٤١، وقيمة (ت) ٥,٠٨. أى أنه كلما كان المعلمين أكثر إدراكاً لوجود القائد الأصيل فى المؤسسة التعليمية التى يعملون بها، ارتفع رأس المال النفسى لديهم، وهذا بدوره يؤثر ايجابياً على اندماجهم فى العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Adil, 2015; Adil & Kamal, 2016; Khan et al., 2017; Maundu et al., 2018; Muafi, 2019; Price, 2016; Roncesvalles & Sevilla, 2015) التى توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الاندماج فى العمل لدى المعلمين فى المؤسسات التعليمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة فى ضوء نظرية التبادل الاجتماعى (Social Exchange Theory (SET) التى تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل Principle of reciprocity، والذى يبين أن السلوك الاجتماعى هو نتيجة لعملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين من حيث الأخذ والعطاء، فإذا أدرك الشخص أنه يعامل باحترام وبطريقة عادلة وأخلاقية وأصيلة من قبل القائد فسوف يشعر بأنه ملزم برد الجميل، وقد يؤدى ذلك إلى حدوث المعاملة بالمثل. ومع تطور علاقات الاعتماد المتبادل interdependent relationships بين القائد والمرؤوسين فى سياق مكان العمل، فإنهم سيتقون فى بعضهم البعض، وسوف تقوى العلاقة بينهم، مما يؤدى إلى الالتزام المتبادل mutual commitment، والذى بدوره يؤدى إلى نتائج إيجابية مثل الاندماج فى العمل. وهو ما أكدت عليه ودعمته دراسة (Saks, 2006) والتى أشارت إلى أن مقدار الموارد المعرفية والانفعالية والمادية التى يكون الفرد على استعداد لتكريسها لأداء أدواره فى العمل، يتوقف على الموارد الاقتصادية والاجتماعية والانفعالية التى يتلقاها من المنظمة. ووفقاً لذلك فإن الموظفين يظهرون الاندماج فى العمل كطريقة للسداد لمؤسساتهم مقابل الموارد التى قدموها لهم. على سبيل المثال، المعلم الذى يتلقى دعماً من مؤسسته فى التدريب، قد يسدد لمنظمتها من خلال مساعدة الآخرين على فهم التقنيات الجديدة التى

تعلمها أو يعمل بجد لاطهار تقديره للمؤسسة. وكلما زادت الموارد التى تقدمها المنظمة لموظفيها، زاد شعور الموظفين بالديون أو أنهم مضطرون إلى السداد للمؤسسة من خلال زيادة مستويات اندماجهم. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Maslach et al., 2001) بأن فشل المنظمة فى تقديم الموارد، قد يجعل الموظفين أكثر عرضة لإظهار سلوك الانسحاب وعدم اندماجهم فى عملهم، مما يؤدي إلى نتائج سلبية مثل الإرهاق.

كما تتضح العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج فى العمل من خلال نموذج (موارد - متطلبات العمل) Job Demands - Resources (JD - R) model لـ (Bakker & Demerouti, 2008)، حيث تعد القيادة الأصيلة بمثابة مورد من موارد العمل له إمكانات تحفيزية داخلية وخارجية والتى تزود المرؤوسين بالدعم الانفعالى والجسدى الذى يمكنهم من إكمال جميع المهام المطلوبة منهم، ويجعلهم أكثر نشاطاً ومثابرة واصراراً، وبالتالي يعزز لديهم الاندماج فى العمل. فهى بمثابة مورد للتعامل مع التحديات والذى من شأنه أن يساعد فى التخفيف من متطلبات العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وفى البيئات الشاقة المجهدة مثل البيئة التعليمية يمكن النظر إلى القيادة الأصيلة على أنها مورد تنظيمى للتعامل مع التحديات التى يواجهها المعلمين فى المؤسسة التعليمية، حيث تعمل كعامل معزز للصحة والذى يحافظ على صحة المعلم حتى بعد أن يتعرض إلى درجات مرتفعة من عبء العمل، كما تعمل كمصد buffer حيث تقلل من التأثيرات السلبية لمتطلبات العمل، علاوة على أنها تمكن المعلمين من التعامل بشكل أفضل مع متطلبات العمل المنتظمة، كما أنها تدعم استعداد المعلم للالتزام بجهوده ومهاراته المتاحة، مما يسهم بدوره فى زيادة الاندماج فى العمل لدى المعلمين. ومع الأخذ فى الاعتبار أن القائد الأصيل يضع دائماً فى اعتباره مصالح أتباعه، فإنه سيوفر الاهتمام الفردى لمتابعيه والذى بدوره سيعزز من اندماجهم فى العمل. وقد دعم ذلك نتائج العديد من الدراسات (Gardner et al., 2005; Harter, 2002; Maundu et al., 2010; Walumbwa et al., 2018) والتى توصلت إلى أن القيادة الأصيلة أحد أكبر العوامل المسهمة فى التنبؤ بالاندماج فى العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Ebrahim, 2017) بأن مستويات اندماج الموظفين ومشاركتهم في العمل تزداد إذا تم التعامل معهم بطريقة صادقة وأصيلة، بعبارة أخرى إذا تم معاملة الموظف بشكل جيد من قبل رئيسه مما يجعله سيثق في رئيسه ويستخدم هذا كمورد لأداء عمله في البيئات الشاقة المليئة بالتحديات، مما يساعد على بقاء الموظف راضياً وملتزماً ومنتجاً. علاوة على ذلك، إذا تصرف القائد بشفافية فإن هذا بدوره يخلق الثقة بين زملاء العمل، لذلك سيكون الموظف على استعداد لبذل جهد إضافي، ومن خلال نموذج تبادل الأدوار، يمكن للقائد انشاء وتعزيز علاقات تتصف بالشفافية بين زملاء العمل، مما يعزز الاتساق بين تصرفات وسلوكيات زملاء العمل. قد يؤدي ذلك فيما بعد إلى مستويات أعلى من الثقة بين زملاء العمل، مما يمكنهم من فعل المزيد بموارد أقل والذي بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من الاندماج في العمل. ويؤكد على ذلك دراسات (Walumbwa et al., 2011) والتي أشارت إلى أن الأفراد الذين يرون أنهم يعاملون بطريقة عادلة وأخلاقية من قائدهم سيكونون أكثر ثقة في قائدهم وبالتالي أكثر اندماجاً في عملهم. فإذا أدرك الموظفون أن قائدهم هو شخص جدير بالثقة، فإنهم بدورهم سيتقنون في قائدهم والذي سيكون بمثابة دافع لهم لبذل المزيد من الجهد، بل ويكونون على استعداد لتحقيق تقدم اضافي في عملهم، وبالتالي اظهارة مستويات أعلى من الاندماج في العمل. في حين أنه إذا شعر الأفراد في أي وقت أنهم يعاملون بشكل غير عادل فإن مستويات ثقتهم في قائدهم تنخفض، مما يؤثر سلباً على مستويات اندماجهم في العمل.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة أيضاً في ضوء الخصائص المميزة للقادة الأصلاء. فالقائد الأصيل يظهر الانفتاح والدعم ويعزز العلاقات الشخصية الداعمة، وهذا بدوره يساهم في تطوير السلامة النفسية للأتباع، حيث يشعرون بالأمان ولا يتعرضون لضغط مستمر لتحقيق نتائج عالية الجودة. كما أن المرؤوسين لا يشعرون بأنهم مقيدون، ومثل هذا الأسلوب الإداري الداعم يخلق مناخاً تنظيمياً داعماً يشعر فيه الأفراد بالقبول والدعم ويشجعهم على تجربة أشياء جديدة دون الشعور بالخوف من العواقب السلبية في حالة الفشل، مما يمكنهم من الاندماج في العمل بشكل ايجابي. وهو ما أكدت عليه دراسات



(Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) والتي أشارت إلى أنه إذا تمت ممارسة السلوك الأصيل، فسوف يعزز ذلك سلوكيات التنظيم الذاتي self-regulated behaviors لدى القادة والموظفين، مما سيؤدي بدوره إلى خلق مناخ عمل إيجابي، والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة في العمل.

كما أن القائد الأصيل يقود بالقدوة leading by example، فعندما يكون القائد الأصيل ملتزماً بقيمه ومعتقداته ويحاول تحقيق الصدق والانفتاح في علاقاته مع الأتباع، ويظهر الشفافية في عمليات صنع القرار، فإنه من المرجح أن يكون بمثابة قدوة فعالة لأتباعه، وذلك لأن مصداقيته تلفت انتباه أتباعه إلى سلوكه النموذجي. وتسهم القيادة بالقدوة في توجيه الأتباع إلى إظهار التنظيم الانفعالي والجسدي واليقظة المعرفية أثناء أداء العمل، وذلك لأن القائد نفسه يضع أمثلة على الالتزام بعمله أمام أتباعه. وبالتالي من خلال النمذجة modeling والتعلم القائم على الملاحظة، من المرجح أن ترتفع مستويات الاندماج في العمل لدى الأتباع (Avolio & Gardner, 2005). علاوة على ذلك، يسهم القائد الأصيل في زيادة الاندماج في العمل لدى التابعين من خلال توفير فرص لهم لتطوير علاقاتهم مع زملائهم في العمل، واكتشاف مواهبهم ومساعدتهم على استخدام هذه المهبة لخلق توافق أفضل مع أهداف العمل واثرائه (Gardner et al., 2005a).

كما تؤثر القيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) وبشكل غير مباشر على الاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود). وتدعم تلك النتيجة نتائج الفرضين الأول والثاني، كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Khalil & Siddiqui, 2020; Price, 2016; Ozturk-Ciftci & Erkanli, 2020) والتي أسفرت عن دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل، وكذلك مع نتائج العديد من الدراسات التي كشفت نتائجها عن دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والعديد من النتائج التنظيمية سواء المرغوب فيها، مثل الإبداع (El Fath & Radikun, 2019)، والرفاهة النفسية والرضا الوظيفي (Karlou et al., 2019)، والفعالية التنظيمية (Lee, 2018)،

أو غير المرغوب فيها ، مثل ضغوط العمل (Armstrong & Cassidy, 2019)، والنية للاستقالة وانعدام الأمن الوظيفي (Olaniyan & Hystad, 2016).

فعندما تتفاعل خصائص القائد الأصلي الذي يلتزم بالقيم والمبادئ والمعايير في تعامله مع الآخرين ولديه احساس عميق بذاته، ويعالج المعلومات بموضوعية، ويتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي وفقاً للقيم التي يؤمن بها رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ولديه وعي بكيفية تأثير أفعاله على من حوله، حيث يؤدي هذا الوعي لدى القائد إلى ارتباط نواياه بأفعاله وسلوكياته وبالتالي فليس هناك مجال للسلوك غير الأخلاقي، ولديه شفافية في العلاقات وافتتاح على العمليات داخل وخارج مؤسسته عن طريق مشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين ودعم الثقة المتبادلة وتقبل آراء المرؤوسين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، علاوة على أنه يتصف بالصدق والنزاهة ويحافظ عليهما في تفاعلاته اليومية، ويبحث باستمرار عن الذات الأصلية ويرفض الأفعال المخادعة والنفاق والتلاعب والازدواجية. فعندما تتفاعل هذه الخصائص مع معلمين يتمتعون برأس مال نفسي مرتفع لديهم كفاءة ذاتية مرتفعة تجعلهم يدركون أن بإمكانهم نقل معارفهم وخبراتهم بشكل فعال إلى طلابهم، بالإضافة إلى أن لديهم اتجاه متفائل نحو الحياة يجعل لديهم القدرة على تطوير توقعات ايجابية تحفزهم في سعيهم نحو تحقيق الهدف. كما أن لديهم مكون الأمل والذي يزودهم بالعناصر الأساسية للتخطيط التربوي والطاقة الموجهة نحو الهدف والتي يمكنهم من خلالها السعي لتحقيق أهدافهم التعليمية المخطط لها، علاوة على أن لديهم صمود مرتفع، كل ذلك يسهم في خلق مناخ عمل إيجابي، مما يساعد التابعين على الانغماس والانهماك بشكل أكبر في عملهم، وبالتالي سوف يزداد مستوى اندماجهم في العمل. فالمعلمين الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع يبذلون جهوداً دؤوبة في تطوير مؤسساتهم ولا يتعثرون عند التعرض لنكسات أو شدائد مختلفة، وبالتالي فإن لديهم القدرة على غرس الصمود في طلابهم لمواجهة مختلف العقبات في الحياة، ونتاج بيئة تعليمية غنية بالإيجابية والحماس والتفاني والتعلم ذي المعنى الهادف.

وفي ضوء نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources (COR theory) لـ (Hobfoll, 1989)، فإن الأشخاص الذين لديهم الكثير من الموارد سواء موارد شخصية أو موارد عمل هم أكثر قدرة على الحفاظ على مواردهم وإنتاج المزيد من الموارد والاحتفاظ بها وتعزيزها وحمايتها. لذلك عندما يتمتع الموظفون ببيئة عمل غنية بالموارد فإنهم يحشدون المزيد من الموارد الإضافية بشكل أسهل. وفي البيئات الشاقة المجهدة مثل البيئة التعليمية يمكن النظر إلى القيادة الأصيلة على أنها مورد تنظيمي للتعامل مع التحديات التي يواجهها المعلمين في المؤسسة التعليمية. وبناءً على ذلك، فإن المعلمين الذين يمتلكون بالفعل أنواعاً مختلفة من الموارد مثل القيادة الأصيلة (مورد تنظيمي) هم أكثر قدرة على الحفاظ على مواردهم وتوليد المزيد من الموارد مثل رأس المال النفسي (مورد شخصي)، مما يسمح لهم بتحقيق نتائج إيجابية مثل الاندماج في العمل والحصول على مستويات أعلى من الرفاهة والأداء.

#### نتائج الفرض الرابع ومناقشتها :

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث". ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث، بلغت قيمته ٠,٦٠، وقيمة (ت) ٤,٨٠. أي أنه كلما زاد اندماج المعلمين في العمل، ارتفعت سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hu et al., 2017; Ndibalema, 2018; Nwibere, 2014) والتي كشفت عن وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للاندماج في العمل لدى المعلمين على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وتعزى الباحثة النتيجة السابقة إلى أربعة أسباب وفقاً لما أشار إليه (Bakker & Demerouti, 2008) والتي تجعل الموظفين المندمجين يؤديون أداءً أفضل من زملائهم غير المندمجين:

أولاً: غالباً ما يشعر الموظفون المندمجون بمشاعر أكثر ايجابية مثل الفرح والسعادة والحماس. ووفقاً لـ (Fredrickson, 2003) فإن المشاعر الايجابية توسع ذخيرة (الأفكار - الأفعال) اللحظية لدى الفرد، مما يكون له تأثير إيجابي على سلوك الدور in-role وكذلك على سلوك الدور الإضافي extra-role بسبب الانفتاح المعرفي الواسع. ثانياً: يتمتع الموظفون المندمجون بصحة أفضل، وبالتالي يمكنهم التركيز وتكريس كل طاقاتهم في العمل، مما يؤدي إلى أداء أفضل. فالتمتع بصحة جيدة يضمن أداءً أفضل لأن الأفراد الأصحاء يتمتعون بقدرة أفضل على استخدام مواردهم العقلية والبدنية (مثل: القدرات والمهارات والمعرفة وما إلى ذلك).

ثالثاً: يستطيع الموظفون المندمجون زيادة مواردهم الشخصية والوظيفية، كأن يطلبوا تغذية راجعة على أدائهم أو يطلبون مساعدة من الزملاء إذا لزم الأمر. ووفقاً لـ (Bakker & Demerouti, 2007) فإن الأشخاص القادرين على توليد مواردهم الخاصة هم أكثر فاعلية في التعامل مع متطلبات عملهم وتحقيق أهداف عملهم. فمن خلال انجاز مهامهم بكفاءة، يكون الموظفون المندمجون قادرين على تحرير الموارد، والتي تمكنهم من استثمار جهود إضافية في أداء أنشطة أخرى تتجاوز دورهم الوظيفي الرسمي.

رابعاً: يمكن للموظفين المندمجين نقل اندماجهم إلى زملائهم الآخرين في بيئتهم المباشرة، مما يؤدي إلى أداء أفضل نظراً لأن معظم الأداء هو نتيجة الجهد المشترك بين الزملاء. وبالتالي فإن المستوى المرتفع من الاندماج في العمل قد يكون بمثابة قوة دافعة للسلوك الاستباقي والذي قد يؤدي إلى سلوكيات الدور الإضافي. حيث يقوم المعلمون المندمجون بتطوير بيئة عمل اجتماعية تشجع على ابداء الرأي والعمل التعاوني والتي قد تعزز سلوكيات الدور الإضافي.

ويدعم تلك النتيجة ما أشار إليه (Kahn, 1990) بأنه من خلال التعامل مع مهام الوظيفة بنفان وحماس، فمن المرجح أن يظهر الموظفون المندمجون فى عملهم مستويات مرتفعة من أداء الدور in-role والدور الإضافى extra-role، حيث يساهم تركيزهم الزائد ويقتضهم ومشاركتهم فى مهامهم بشكل ايجابى فى أدائهم الوظيفى. فبالنسبة للموظفين المندمجين، فإن العمل فى حد ذاته هو مصدر تحفيزهم، وبالتالي من المرجح أن يعملوا بشكل منتج لتحقيق النتائج المرجوة. وقد أكد على ذلك دراسة (Bakker & Leiter, 2010) والتي أشارت إلى أن الموظفين المندمجين فى عملهم بشكل ايجابى، يظهرون سلوكيات الدور الإضافى، حيث يتجاوزون التوقعات ويأخذون المزيد من المبادرة فى مكان العمل.

فى حين تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (Lepelaar, 2016) والتي توصلت إلى أن الاندماج فى العمل كان منبأ غير دال احصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وقد أعزت تلك الدراسة ذلك إلى الأداة المستخدمة فى قياس أداء الدور الإضافى والتي ركزت على بعد واحد فقط وهو سلوك الدور الإضافى الموجه نحو الزملاء فى حين تم تجاهل البعدين الآخرين وهما سلوك الدور الإضافى الموجه نحو الطلاب وسلوك الدور الإضافى الموجه نحو المنظمة كوحدة واحدة. وهو ما تم مراعاته فى الدراسة الحالية حيث تم الاعتماد على أداة تقيس البنية ثلاثية الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية، والتي تتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الطلاب، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزملاء، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المدرسة كوحدة. لذلك جاءت النتائج ايجابية ودالة احصائياً.

### نتائج الفرض الخامس ومناقشتها :

ينص الفرض الخامس على أنه "يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الاندماج في العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) دال إحصائياً لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث". ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث، بلغت قيمته ٠,٤١، وقيمة (ت) ٣,٩٣، ووجود تأثير غير مباشر من خلال الاندماج في العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)، بلغت قيمته ٠,٣٢، وقيمة (ت) ٣,٥٠. أى أنه كلما ارتفع رأس المال النفسى لدى المعلمين، زاد اندماجهم في العمل، وهذا بدوره يؤثر ايجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما خلصت إليه نتائج دراسات (Aftab et al., 2018; Akbar et al., 2017; Choochom, 2016; Hakkak et al., 2015; Iqbal et al., 2017; Islam, 2014; Lather & Kaur, 2015; Makvandi et al., 2018; Wayenburg, 2018) والتي كشفت عن التأثير الايجابى لرأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فالمعلمون الذين لديهم رأس مال نفسى مرتفع، كانوا أكثر احتمالاً لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل والمساهمة بشكل أكبر خارج حدود أو نطاق واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

وتعزى الباحثة النتيجة السابقة في ضوء نموذج (موارد - متطلبات العمل) Job Demands - Resources (JD - R) model (Bakker & Demerouti, 2008) إلى أن رأس المال النفسى كأحد الموارد الشخصية لديه إمكانات تحفيزية داخلية وخارجية، فهو يعمل كمكون تحفيزى داخلى على تعزيز النمو والتطور الشخصى للأفراد وتعلمهم ومعرفتهم، بالإضافة إلى أنه يقلل من الأعباء الفسيولوجية والنفسية لمتطلبات

العمل، كما أنه يدعم استعداد الفرد للالتزام بجهوده ومهاراته المتاحة، كما يسهم كمحفز خارجى فى تحقيق أهداف العمل. وفى كلتى الحالتين سواء كان رأس المال النفسى محفز داخلى أو خارجى فإن النتيجة ايجابية بالنسبة للمعلم. حيث تساهم هذه العملية التحفيزية فى تعزيز سلوكيات الدور الإضافى لدى المعلمين من خلال تحفيز طاقاتهم وجعلهم على استعداد لبذل جهود إضافية بأداء سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفى الرسمى المحدد لهم.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات (Avey et al., 2008; Luthans et al., 2007) بأن رأس المال النفسى له نزعة تحفيزية *motivational tendency* من خلال المكونات النفسية الصمود والأمل والكفاءة والتفاؤل، هذا الاتجاه التحفيزى يؤثر على النتائج السلوكية للموظفين. فالموظفين ذوى رأس المال النفسى المرتفع لديهم امكانية عالية لمساعدة زملائهم فى الصعوبات المتعلقة بالعمل والتصرف بشكل ايجابى تجاه الآخرين، بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء الموظفين ذوى المستوى المرتفع من رأس المال النفسى سيقودون إلى تطوير بيئة فى المنظمة أكثر دعماً للموظف، والتي بدورها سوف تسمح للموظفين بالحصول على صورة ايجابية عن المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهو ما أكدت عليه ودعمته دراسة (Shahnawaz & Jafri, 2009) والتي أشارت إلى أن الموارد النفسية الايجابية لدى الموظفين تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

ووفقاً لـ (Bakker, 2011) يجب أن تكون متطلبات العمل مرتفعة بما يكفى وتمثل تحدياً حتى تكتسب موارد العمل والموارد الشخصية إمكاناتها التحفيزية. أى أن الموارد الشخصية أكثر تأثيراً فى النتائج التنظيمية فى ظل متطلبات العمل المرتفعة. وينطبق ذلك على البيئة التعليمية وخاصة فى مرحلة التعليم الأساسى، والتي تعتبر من بيئات العمل الشاقة والمجهددة والتي تتطلب جهداً بنياً و/أو عقلياً مستداماً. وبناءً على ذلك، فإن المعلمين الذين يمتلكون رأس مال نفسى مرتفع ويعملون فى المؤسسات التعليمية فى ظل متطلبات العمل المرتفعة، يكونون على استعداد لتقديم أفضل ما لديهم فى العمل والانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى فى ظل بيئة العمل الشاقة. فهم

يعتقدون أنهم بذلك يبنوا مستقبل مهني أكثر إشراقاً حتى وهم يساعدون زملائهم في العمل ويدفعونهم لأداء يتجاوز المعيار من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها. علاوة على ذلك، فإن هؤلاء المعلمين الذين يشاركون ويؤدون بشكل جيد في عملهم قادرون على إنتاج وكسب المزيد من الموارد، مما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم بمرور الوقت.

كما تعزى النتيجة السابقة وفقاً لنظرية التوسيع - البناء للانفعالات الموجبة The broaden - and - build Theory of positive emotions (Fredrickson, 1998, 2001) إلى أن رأس المال النفسي يعمل على إثارة وتحفيز الانفعالات الموجبة. فالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود والتي تمثل مكونات رأس المال النفسي هي مصدر للانفعالات الموجبة، حيث ينظر الفرد إلى الأحداث بطريقة إيجابية عندما يكون لديه كفاءة وتفاؤل وأمل وصمود مرتفع. ويؤكد على ذلك (Fredrickson, 2003) مشيراً إلى أن الأشخاص المفعمون بالأمل والتفاؤل والصمود وذوى الكفاءة الذاتية المرتفعة يكون لديهم مشاعر وانفعالات موجبة حتى في ظل الظروف الضاغطة، في حين أن الأشخاص ذوى رأس المال النفسي المنخفض يكون لديهم مستوى منخفض من الانفعالات الموجبة. ووفقاً لنظرية التوسيع - البناء broaden and - build Theory (Fredrickson, 2001) على توسيع مجموعة الأفعال والأفكار التي تتبادر إلى الذهن بغرض السعي نحو تحقيق الأهداف. قد تنعكس هذه الذخيرة الموسعة من السلوكيات في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبمرور الوقت فإن هذا المخزون السلوكي يبني موارد شخصية دائمة سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو نفسية. وهذا يعني أن الحالة الانفعالية الايجابية الناتجة عن رأس المال النفسي المرتفع يمكن أن تنتج ظروفاً تحفز اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل من خلال تطوير الخطط والأفعال أو مضاعفة المسارات التي تم انشاؤها لتحقيق النجاح، حيث ينظر الموظفون إلى الموقف ويستجيبون له بعقل أكثر انفتاحاً واتساعاً في التفكير في الاجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع الموقف. ونتيجة لذلك فإن المعلمين الذين يعيشون حالة انفعالية ايجابية تؤدي إلى توسيع



الوظائف المعرفية لديهم، مما يجعلهم قادرين على معالجة المعلومات بشكل أفضل واكتساب المعرفة وما إلى ذلك، وبالتالي يصبحون على استعداد لبذل جهوداً إضافية في الأنشطة التي تتجاوز واجباتهم الرسمية، وبالتالي اظهار مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية بالمقارنة مع زملائهم. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن هذه الانفعالات الإيجابية تبني موارد جسدية واجتماعية ونفسية، فمن المرجح أن تخلق الانفعالات الإيجابية الناتجة عن رأس المال النفسي المرتفع المساحة المعرفية والأمان العاطفي والطاقة العقلية والموارد اللازمة للمعلمين للمساهمة بشكل أكبر خارج حدود أو نطاق واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. ووفقاً لـ (Fredrickson, 2003) فإن الموظفين الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من الموظفين ذوي السلوكيات السلبية.

كما تفسر الباحثة النتيجة السابقة في ضوء الخصائص التي يستوعبها كل مكون من مكونات رأس المال النفسي. فوفقاً لـ (Avey et al., 2008; Luthans et al., 2007; Price, 2016) يتميز الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية بالمتابعة والاستمرار في بذل الجهد من أجل انجاز وتحقيق أهدافهم، مدفوعين بالإيمان بقدرتهم على النجاح في انجاز المهام المكلفون بها. بالإضافة إلى أنهم يضعون أهدافاً صعبة لأنفسهم ويختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي ويستثمرون جهودهم في انجاز تلك المهام ويظلون ملتزمين بتحقيق تلك الأهداف. كما أنهم يتعاملون مع التحديات الجديدة في جو من الايجابية لأنهم يعتقدون أن بإمكانهم السيطرة والتغلب على هذه التحديات. فهم ينظرون إلى هذه التحديات على أنها فرص لإتقان شئ جديد وليست تهديدات يجب تجنبها. علاوة على ذلك، يقوم الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة بتقسيم المهام إلى أجزاء أصغر ومحاولة تحقيق هذه الأهداف الصغيرة والتي ينتج عنها تحقيق هدف أكبر. إذ تعمل الكفاءة الذاتية على حشد الدافع لانجاز المهام وتحقيق الأهداف والمتابعة عند مواجهة التحديات والعقبات. لذلك نجد أن هؤلاء الأشخاص أكثر استعداداً لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Shahidi et al., 2015) بأن عضو هيئة التدريس الأكثر ميلاً للتطوع لمساعدة زملائه الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل، أو لحضور اجتماعات تطوعية غير الزامية يتمتع بكفاءة ذاتية مرتفعة، وذلك لأنه قادر على التخطيط الاستباقي لهذه الأنشطة وتنظيم يوم العمل لاستيعابها. وهو ما أكدت عليه ودعمته دراسة (Henson, 2001) والتي أشارت إلى أن المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة يبذلون جهداً إضافياً في خدمة طلابهم أو المدرسة نفسها. حيث يسعى المعلم ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة إلى البحث عن طرق تدريس أفضل واختبار استراتيجيات تعليمية مختلفة لأنه يكون واثق من قدراته. كما أن طلاب المعلمين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية يؤدون بشكل عام أداءً أفضل مقارنةً بأقرانهم من الفصول الأخرى. كما ارتبطت الكفاءة الذاتية للمعلمين ارتباطاً إيجابياً بدافعية الطلاب، وكانت منبئاً إيجابياً بالتحصيل الدراسي في العديد من الاختبارات التحصيلية المعيارية. وهكذا فإن الكفاءة الذاتية تعد مورداً هاماً إلى حد كبير للمعلمين الذين يواجهون تحديات عديدة في بيئتهم المهنية لأنها تمنح المرء الثقة في قدرته على انجاز المهام المطلوبة.

أما بالنسبة لمكون الأمل فالأشخاص المفعمون بالأمل لديهم القدرة على تطوير استراتيجيات مختلفة نحو تحقيق الأهداف وتوليد مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم إذا ما ظهرت معوقات ضد مسارهم الرئيسي الذي تبناه. وهذا بدوره يعزز لديهم القدرة على استكشاف مسارات مختلفة وخطط بديلة لتحقيق الأهداف وانجازها، هذه المسارات ربما لم يتم تحديدها في الدور الوظيفي الرسمي. كما يبني المتفائلون توقعات إيجابية تحفز السعي وراء أهدافهم، وإذا حدثت نتائج سلبية في العمل يميل المتفائلون إلى الحماس لتحقيق النجاح لأنهم يرون أن الفشل لم يكن لسبب متأصل فيهم بل كان شيئاً خاصاً بهذا الموقف، ومن المحتمل ألا تؤدي المحاولة الثانية إلى الفشل مرة أخرى. علاوة على ذلك، فالشخص المتفائل يشعر بأنه يتحكم في الأحداث في حياته وأن هذه المواقف في نطاق سلطته. كما يميل إلى التعامل مع التحديات بثقة ومثابرة، ويفترض أن بإمكانه التعامل مع الشدائد في مكان العمل بنجاح. ولذلك فإن المعلمون المتفائلون يكونوا على استعداد لبذل جهوداً إضافية في الأنشطة التي تتجاوز واجباتهم الرسمية وذلك بناء على توقع حدوث

النتيجة المرغوبة. وقد دعمت ذلك نتائج دراسات (Makvandi et al., 2018; Ugwa & Igbende, 2017) والتي توصلت إلى أن التفاؤل كان منبئاً إيجابياً دالاً إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وفي السياق المهني ذو المتطلبات المرتفعة مثل السياق التعليمي، يواجه المعلمون تحديات مثل الصراعات أو الظروف الصعبة أو النكسات أو الفشل أو حتى أحداث إيجابية أو مسؤوليات زائدة، وفي مثل هذه المواقف يساعد الصمود المعلمين على التكيف مع التغيرات في مكان العمل والتحلي بالثبات الانفعالي أثناء التعامل مع التحديات والتفاعل بهدوء وبانفعالات إيجابية مع المواقف المعاكسة، وهذا بدوره يساعدهم على إنجاز مهامهم وفقاً للتوقعات وتجنب خلق مشاكل مع زملائهم في مكان العمل ومساعدة زملائهم في إنجاز مهامهم والمشاركة بنشاط في سياسات المؤسسة وبالتالي اظهار المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، فالأشخاص الصامدون قادرين على السعي وراء المعارف والخبرات الجديدة والدخول في علاقات أعمق مع الآخرين. وهذا الاحساس باستكشاف الخبرات الجديدة يحفز المعلمون على بناء علاقات اجتماعية في مكان العمل والانخراط في أنشطة تتجاوز أدوارهم الوظيفية المحددة. وبالتالي من المتوقع أن يشجع الصمود المعلمون في مكان العمل على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات (Luthans et al., 2007; Paul et al., 2016) والتي كشفت عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي موجب دال إحصائياً للصمود على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

وبناء عليه، فإنه عند دمج الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والصمود معاً في شكل رأس المال النفسي، ينتج عنه تأثير تآزري قوى على سلوك المواطنة التنظيمية يفوق منافع كل مكون من تلك المكونات الأربعة على حدة. وبالتالي فإن المعلمين الذين يكون لديهم رأس مال نفسي مرتفع يكونوا على استعداد لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك أظهرت نتائج الفرض الحالي وجود تأثير غير مباشر لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه

نحو(الطلاب، الزملاء، المدرسة) من خلال الاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك). وتدعم تلك النتيجة نتائج الفرضين الثانى والرابع، كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Chai, 2016; Gupta et al., 2017; Harris, 2012; Kang, 2014; Meka-A-Pirak et al., 2020) والتي أجريت فى مختلف الثقافات والبيئات والتي كشفت عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال النفسى. وكذلك مع نتائج بعض الدراسات والتي أجريت فى قطاع التعليم وكشفت نتائجها عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من المتغيرات النفسية الأخرى مثل الموارد الشخصية لدى معلمى المرحلة الابتدائية (Choochom, 2016)، والقيادة التحويلية (Akbar et al., 2017).

وتتفق تلك النتيجة مع الإطار النظرى للبحث، فالمعلمين الذين يتمتعون برأس مال نفسى مرتفع لديهم كفاءة ذاتية مرتفعة تجعلهم يدركون أن بإمكانهم نقل معارفهم وخبراتهم بشكل فعال إلى طلابهم، بالإضافة إلى أن لديهم اتجاه متفائل نحو الحياة يجعل لديهم القدرة على تطوير توقعات ايجابية تحفزهم فى سعيهم نحو تحقيق الهدف. كما أن لديهم مكون الأمل والذى يزودهم بالعناصر الأساسية للتخطيط التربوى والطاقة الموجهة نحو الهدف والتي يمكنهم من خلالها السعى لتحقيق أهدافهم التعليمية المخطط لها، علاوة على أن لديهم صمود مرتفع، وعندما يتلاقى ذلك مع معلمين مندمجين فى عملهم، والذين يتسمون بأنهم أكثر نشاطاً ومثابرةً وحماساً فى العمل واصراراً على السعى نحو تحقيق الأهداف فهم مستعدون لبذل الجهد فى العمل الذى يقومون به حتى فى ظل وجود صعوبات أو تحديات (الحيوية). علاوةً على أنهم مخلصون ومتفانون فى عملهم ولديهم شعور بالحماس والأهمية والتحدى تجاه عملهم (التفانى)، كما أنهم يتحدثون بشكل إيجابي عن مؤسساتهم ولديهم رغبة قوية للبقاء فيها حتى فى ظل وجود فرص عمل أخرى أفضل، كما يظهرون درجات مرتفعة من التركيز والاستمتاع بالعمل مما يدفعهم إلى عدم الشعور بالوقت وصعوبة فصل أو تحرير أنفسهم عنه (الانهماك)، بل أنهم ينظرون إلى إرهابهم وتعبهم كتجربة سارة لأنها ارتبطت بإنجازاتهم الايجابية. علاوة على أن روحهم المعنوية مرتفعة حتى فى الحالات التى تبعث على الاحباط حيث يرون أن بإمكانهم إدارة

أعباء عملهم. كل ذلك سوف يسهم في تعزيز سلوكيات الدور الإضافي لدى المعلمين من خلال تحفيز طاقاتهم وجعلهم على استعداد لبذل جهود إضافية بأداء سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي المحدد لهم.

ووفقاً لنموذج (موارد- متطلبات العمل) Job Demands – Resources (JD - R) model (Bakker & Demerouti, 2008) ونظرية التوسيع - البناء broaden - and - build theory (Fredrickson, 2001) فإن الموارد الشخصية هي منبئات ايجابية بالاندماج في العمل، والذي بدوره سيكون له تأثير ايجابي على النتائج التنظيمية مثل أداء الدور in-role وأداء الدور الإضافي extra-role. فالانفعالات الايجابية الناتجة عن رأس المال النفسي المرتفع لدى المعلمين، تعمل على توسيع وعي الشخص وتشجع على الأعمال والأفكار المبتكرة والمتنوعة، وبمرور الوقت فإن هذا المخزون السلوكي يبني المهارات والموارد التي تؤثر على الاندماج في العمل لدى المعلمين، مما يؤثر بدوره على استعدادهم لبذل جهود إضافية في المهام التي تتجاوز واجباتهم الرسمية، وبالتالي اظهار مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### نتائج الفرض السادس ومناقشتها :

ينص الفرض السادس على أنه "يوجد تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) موجب دال إحصائياً للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث". ويتضح من نتائج جدول (٢٠) وجود تأثير غير مباشر من خلال رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج في العمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة)، بلغت قيمته ٠,٧٦، وقيمة (ت) ٠,١١. أي أنه كلما

كان المعلمين أكثر إدراكاً لوجود القائد الأصيل في المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، ارتفع رأس المال النفسى لديهم وزاد اندماجهم فى العمل، مما يؤثر بدوره ايجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

وتدعم تلك النتيجة نتائج الفروض السابقة، كما تتفق مع نتائج دراسات (Qureshi, 2020; Sepeng, 2016) والتي كشفت عن وجود تأثير غير مباشر من خلال رأس المال النفسى موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلية على سلوك المواطنة التنظيمية. وأيضاً مع دراسة (Akbar et al., 2017) والتي كشفت نتائجها عن دور الاندماج فى العمل كمتغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية، وكذلك مع نتائج بعض الدراسات والتي كشفت نتائجها عن وجود تأثير غير مباشر موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإجهاد وعبء الدور والاستقلال الوظيفى كما فى دراسة (Adil et al., 2019)، أو من خلال التمكين النفسى كما فى دراسة (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014)، أو من خلال العدالة التنظيمية كما فى دراسة (Akbar, 2018).

وتعزى النتيجة السابقة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعى Social Exchange Theory (SET)، والتي تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل، إلى أن الموظفون الذين يتمتع قاداتهم بخصائص القائد الأصيل مثل تحمل المسؤولية والاخلاص الشديد والأخلاق والاحترام والوعى بالآخرين، يشعرون بالثقة فى قرارات قائدهم كما يشعرون بالأمان أثناء العمل فى المنظمة، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفون يردون عن طيب خاطر تلك المعاملة من خلال العمل التطوعى الذى يتجاوز الوصف الوظيفى الرسمى والذى يدعم المنظمة فى تحقيق هدفها العام من حيث الكفاءة والفعالية والتي بدورها تعزز لديهم الاندماج فى العمل وبالتالي سلوكيات الدور الإضافى مثل سلوك المواطنة التنظيمية.

فالقادة الأصلاء الذين يعاملون مرؤوسيهم بشفافية وصدق، فإن ذلك يعزز لديهم رأس المال النفسى، مما يجعلهم يميلون لأداء أدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن رأس المال النفسى لديه امكانات تحفيزية، هذا الاتجاه التحفيزى يؤثر على

النتائج السلوكية للموظفين. فالمعلمين ذوي رأس المال النفسي المرتفع لديهم امكانية عالية لمساعدة زملائهم في الصعوبات المتعلقة بالعمل والتصرف بشكل ايجابي تجاه الآخرين، بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء المعلمين ذوي المستوى المرتفع من رأس المال النفسي يعيشون حالة انفعالية ايجابية تؤدي إلى توسيع الوظائف المعرفية لديهم، حيث ينظر المعلمون إلى الموقف ويستجيبون له بعقل أكثر انفتاحاً واتساعاً في التفكير في الاجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع الموقف، مما يجعلهم قادرين على معالجة المعلومات بشكل أفضل واكتساب المعرفة وما إلى ذلك، وبالتالي يصبحون على استعداد لبذل جهود إضافية بأداء سلوكيات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي المحدد لهم، وبالتالي اظهر مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية بالمقارنة مع زملائهم.

كما أن القائد الأصيل الذي يظهر المصادقية في أقواله وأفعاله، يوفر بيئة عمل عادلة ومنفتحة للمتابعين، فعندما يعامل القادة أتباعهم دون أي تباين في أقوالهم، وعندما تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على القيم والمبادئ وتتسم بالعدل والانفتاح والصدق، فإن ذلك سوف يزيد من ادراك الموظفين للمعاملة العادلة، ومثل هذا الأسلوب الاداري الداعم يخلق مناخاً تنظيمياً داعماً يشعر فيه الأفراد بالقبول والدعم ويشجعهم على تجربة أشياء جديدة دون الشعور بالخوف من العواقب السلبية في حالة الفشل، مما سيعزز التزام الموظفين واتجاهاتهم الايجابية نحو مؤسساتهم، وبالتالي يمكنهم من الاندماج في العمل بشكل ايجابي، واستجابة لذلك يظهر المتابعون مستويات مرتفعة من الرضا والالتزام والثقة في مكان العمل، مما يجعل الموظفين أكثر استعداداً للانخراط في السلوكيات التي تفيد المؤسسة حتى عندما لا يتم تحديدها في الوصف الوظيفي الرسمي، والتي بدورها يمكن أن تترجم إلى اظهار الموظفين المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Organ et al., 2006) بأن الموظفين الذين يتمتعون بعلاقات أكثر ثقة واخلاص مع قاداتهم يظهرون مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، عندما يظهر القادة الأصلاء مستويات مرتفعة من الوعي

الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوكيات الأخلاقية والشفافية في تعاملاتهم مع مرؤوسيه، وعندما يدعم القادة مشاركة مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ويشاركون جميع المعلومات الضرورية مع مرؤوسيه، فإنهم بذلك يمثلون نماذجاً يحتذى بها لأتباعهم لمحاكاتها، وذلك لأن مصداقيتهم وقيمهم ومبادئهم وشفافيتهم تلفت الانتباه إلى سلوكهم النموذجي، مما يجعل المتابعين على استعداد لبذل جهود إضافية في الأنشطة التي تتجاوز واجباتهم الرسمية، وبالتالي اظهر مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن الشكل (٨) والجدول (٢٠) يمكن صياغة المعادلات البنائية كما يلي:

- رأس المال النفسي = ٠,٧٦ (القيادة الأصلية المدركة).....(١)
  - الاندماج في العمل = ٠,٥٤ (رأس المال النفسي) + ٠,٣٣ (القيادة الأصلية المدركة) (٢)
  - سلوك المواطنة التنظيمية = ٠,٤١ (رأس المال النفسي) + ٠,٦٠ (الاندماج في العمل) (٣)
- وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد للمعادلات البنائية الثلاثة السابقة: ٠,٥٧، ٠,٦٨، ٠,٩٣ على الترتيب، وهي معاملات مرتفعة مما يدل على ارتفاع مستوى الدلالة العملية للبناء الموصوف في هذه المعادلات البنائية.

ومن العرض السابق لنتائج الدراسة يتضح تحقق الجانب الأكبر من فروضها، حيث أمكن توليد نموذج يفسر العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، وهذه النتائج تشير إلى الدور الوسيط لرأس المال النفسي والاندماج في العمل بين كل من القيادة الأصلية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ظهر تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال رأس المال النفسي للقيادة الأصلية المدركة على الاندماج في العمل. وأيضاً ظهر تأثير مباشر وغير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال الاندماج في العمل لرأس المال النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما ظهر تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً من خلال رأس المال النفسي والاندماج في العمل للقيادة الأصلية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية.



## الخلاصة والتوصيات:

(١) توصلت نتائج البحث الحالى إلى تأثير القيادة الأصيلة المدركة (الوعى الذاتى، الشفافية فى العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقى الداخلى) تأثير كلى وغير مباشر موجب دال احصائياً من خلال رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، الصمود) والاندماج فى العمل (الحيوية، التفانى، الانهماك) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو (الطلاب، الزملاء، المدرسة) لدى أفراد عينة البحث، لذا توصى الباحثة بما يلى:

- أ- ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية وورش عمل لمديرى المدارس والمعلمين لتنمية الوعى الذاتى لديهم والسلوكيات الأخلاقية فى التعامل مع المرؤوسين، وحثهم على معاملة جميع العاملين بعدل وشفافية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية وإظهار الصدق والنزاهة فى التعامل مع المرؤوسين.
- ب- تهيئة المواقف التى تتيح لمديرى المدارس ممارسة القيادة الأصيلة ودمج مفاهيمها ضمن برامج التنمية المهنية للمعلمين، لما لها من دور بارز فى التأثير الإيجابى على نتائج العمل وسلوكيات (مثل: سلوك المواطنة التنظيمية) واتجاهات (مثل: الاندماج فى العمل) المرؤوسين الإيجابية نحو العمل.
- ج- تناول سلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية بالمزيد من البحث والدراسة.
- د- الاهتمام بتصميم أدوات وحساب الكفاءة السيكمترية لها لقياس نمط القيادة الأصيلة لدى القادة، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية.

(٢) أظهرت نتائج البحث الحالى الدور الوسيط لكل من رأس المال النفسى والاندماج فى

العمل فى العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، لذا توصى الباحثة:

- أ- تقديم البرامج الإرشادية والتوجيهية للمعلمين من خلال المتخصصين لتدعيم رأس المال النفسى لديهم وذلك بهدف تخفيف حدة الضغوط المهنية لدى المعلمين، وتجنبيهم الوقوع تحت الضغوط المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابى

على أدائهم فى العمل وعلاقتهم الاجتماعية وصحتهم بشكل عام، والذى بدوره يكون له مردود ايجابى على الطلاب والذى يمثل الهدف الرئيسى للعملية التعليمية.

ب- عقد ندوات ودورات تثقيفية فى المدارس للمعلمين والمديرين لبتش روح الأمل والتفاؤل لديهم وإكسابهم مهارات التعامل مع الأزمات ورفع مستوى الكفاءة الذاتية لديهم.

ج- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية لدراسة ظاهرة الاندماج فى العمل، وذلك لارتباط هذا المفهوم بالعديد من الجوانب الايجابية لدى المعلمين مثل الرضا الوظيفى والالتزام المهنى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرفاهة الانفعالية، وتبسيط نتائج تلك البحوث حتى يتمكن القائمون على العملية التعليمية من توظيفها داخل بيئة العمل لصالح الطلاب.

### ٣) توصى الباحثة بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بما يلى:

أ- أثر القيادة الأصلية المدركة على الالتزام المهنى لدى المعلمين.  
ب- إجراء المزيد من الدراسات فى البيئة العربية للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية المدركة وكل من: الرضا الوظيفى، ضغوط العمل، الاستقلال الوظيفى لدى المعلمين من مختلف التخصصات.

ج- دراسة إسهام القيادة الأصلية المدركة فى الابداع الوظيفى لدى المعلمين.

د- إجراء المزيد من الدراسات فى البيئة العربية للكشف عن العوامل التى تؤثر فى سلوكيات المواطنة التنظيمية فى سياق المؤسسات التعليمية.

هـ- الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسى والثقة فى العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج فى العمل.

و- علاقة الاندماج فى العمل بكل من: التدفق فى العمل، والرفاهة الانفعالية، والابداع الوظيفى لدى المعلمين.

ز- نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسى والرفاهة النفسية والرضا الوظيفى.

## المراجع

- Adil, A. (2015). *Impact of positive psychological capital on work attitudes, intentions, and behaviors among university teachers* (Doctoral dissertation, Quaid-i-Azam University, Islamabad). Retrieved from <http://173.208.131.244:9060/xmlui/handle/123456789/5515>
- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1-21.
- Adil, A., Kamal, A., & Shujja, S. (2019). Perceived authentic leadership in relation to in-role and extra-role performance: A job demands and resources perspective. *Journal of Behavioural Sciences*, 29(1), 53-71.
- Africa, R. (2017). *The relationship between authentic leadership and psychological capital in an organisation within the fast moving consumer goods (FMCG) food industry, Western Cape* (Master's thesis, University of the Western CAPE). Retrieved from <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/5770>
- Aftab, N., Rashid, S., & Shah, S. A. A. (2018). Direct effect of extraversion and conscientiousness with interactive effect of positive psychological capital on organizational citizenship behavior among university teachers. *Cogent Psychology*, 5:1, 1514961.
- Akbar, F. (2018). *The relationship of authentic leadership with organizational citizenship behaviour in higher education institutions of Pakistan* (Doctoral dissertation, Abasyn University, Peshawar). Retrieved from <http://pr.hec.gov.pk/jspui/handle/123456789/11746>

- Akbar, M., Abdullah, T., & Dwirosanti, N. (2017). Impact of transformational leadership, personality and job involvement to organizational citizenship behavior of ranked structural officials directorate general of teachers and education personnel ministry of education and culture republic of Indonesia. *Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)*, 2(12B), 1193-1202.
- Armstrong, E. & Cassidy, T. (2019). Psychological capital, authentic leadership, organisational identification and stress in voluntary sector workers. *American Journal of Business and Society*, 4(1), 9-15.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York: McGraw-Hill
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover between peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide. Work and wellbeing* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Gierveld, J., & Van Rijswijk, K. (2006). *Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance*. Diemen the Netherlands: Right Management Consultants.

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, Psychology press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York :W.H. Freeman and Company.
- Beard, K. L. S. (2008). *An exploratory study of academic optimism and flow of elementary school teachers* (Doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus). Retrieved from ProQuest Digital Dissertations and Theses. (3325728).
- Behtooee, L. (2016). A model for explanation of social capital in organizations, psychological empowerment, job involvement, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 3(5), 80-87.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Boateng, P. A., Kyeremeh, A. E., Amoako, E. P., & David, B. (2018). Antecedents of authentic leadership and organizational citizenship behaviours in selected institutions in Brong Ahavo region. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(2), 34-51.
- Bruinhof, M. J. T. A. (2016). *The relationship between job resources, work engagement and in-role performance: The moderating role of psychological capital* (Master's thesis, Tilburg University, Amsterdam). Retrieved from <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=141817>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organisational scholarship*. San-Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288-290.

- Chai, D. S. (2016). *The impact of positive psychological capital and perceived support on work performance of Korean expatriates: The mediating effects of cross-cultural adjustment and work engagement* (Doctoral dissertation, Texas A&M University). Retrieved from <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/158110>
- Chaudhary, R. & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
- Choochom, O. (2016). A causal relationship model of teachers' work engagement. *International Journal of Behavioral Science*, 11(2), 143-152.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447

- Ebrahim, A. B. (2017). *Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers* (Master's thesis, Triangle Campus of the North-West University, South Africa). Retrieved from <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/24948>
- El Fath, N. M. D., & Radikun, T. B. S. (2019). Authentic leaders may increase employee innovation: The mediation effect of psychological capital. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 940-953.
- Erbasi, A., & Ozbek, M. C. (2016). The effect of psychological capital on work engagement. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 2(4), 276-284.
- Feng, F. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 164-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In P. Devine, & A. Plant (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-53). Vol. 47, Burlington: Academic Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.



- Gojny-Zbierowska, M. (2018). Relationship between leaders' and followers' psychological capital and the mediating role of pos and authentic leadership. *Journal of Positive Management*, 9(2), 89-104.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J., Hakanen, A., Bakker, B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resource. *European Journal of Oral Science*, 113(6), 479-487.
- Hakkak, M., Zarnegarian, Y., Heydari, A. R., & Ebrahimi, H. R. (2015). Investigating the effects of psychological capital on capital on organizational citizenship behavior - A Case Study of educational staff of Qom university. *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(5), 372-376.
- Halbesleben, J. B. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organisational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Harris, C. (2012). *Relationships between psychological capital, work engagement and organisational citizenship behaviour in South African automotive dealerships* (Doctoral dissertation, the Nelson Mandela Metropolitan University). Retrieved from <https://1library.net/document/z3jopd7y-relationships-psychological-engagement-organisational-citizenship-behaviour-automotive-dealerships.html>

- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). England, United Kingdom: Oxford University Press.
- Henson, R. K. (2001). *Teacher self-efficacy: Substantive implications and measurement dilemmas*. Paper presented at the annual meeting of the Educational Research Exchange, Texas A & M University, College Station, Texas.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Hu, Y.-L., Hung, C.-H., & Ching, G. S. (2017). Shifting between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: The effects of workplace support and engagement. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(4), 37-56.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iqbal, I., Shahzad, S., Rattani, S. A., & Mustafa, S. (2017). Positive organizational study: A comparison between private and government university teacher. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 4(2), 76-81.

- Islam, Z. U. (2014). The combined effect of psychological capital and psychological contract breach on employees outcome. *Jinnah Business Review*, 2(2), 1-11.
- Jabeen, R., & Munir, S. (2018). The Mediating role of psychological capital in the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Management and Research*, 5(2), 90-109.
- Jaggwe, J. M. (2014). *Teacher competence, psychological capital, organizational citizenship behaviour, work-life balance and teacher engagement* (Master's thesis, Makerere University Business School, Bugoolobi). Retrieved from <http://makir.mak.ac.ug/handle/10570/3241>
- Jnaneswar, K. (2020). Impact of employee engagement on organizational citizenship behavior: Evidence from indian retail industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55(3), 460-475.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-672.
- Kamei, H., Ferreira, M. C., Valentini, F., Peres, M. F. P., Kamei, P. T., & Damásio, B. F. (2018). Psychological capital questionnaire - short version (PCQ-12): Evidence of validity of the Brazilian version. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 23(2), 203-214.
- Kang, H. J. (2014). *A model of hospitality employee engagement* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas). Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations/2102/>
- Karlou, F., Afarinesh, A., & Zargar, T. (2019). The causal model of authentic leadership on psychological well-being and job satisfaction. *Journal of System Management*, 5(3), 217-232.

- Kartz, D. (1964). Motivational basis of organisational behaviour. *Behaviour Science*, 9(2), 131-146.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kesari, S. (2012). *Occupational stress, psychological capital, happiness and turnover intentions among teachers* (Master's thesis, University of KwaZulu Natal, South Africa). Retrieved from <https://ukzn-dspace.ukzn.ac.za/handle/10413/9467>
- Khaleghkhah, A., Babelan, A. Z., & Karimianpour, G. (2017). Prediction of job engagement of teachers based on psychological capital and psychological hardiness. *Revista de la Unive Rsidad del ZULia*, 22(8), 33-47.
- Khalil, S. A., & Siddiqui, D. A. (2020). Authentic leadership and work engagement: The mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. *International Journal of Organizational Leadership* 8(3), 17-42.
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151-166.
- Khan, H., Yasir, M., Yusof, H. M., Bhatti, M. N., & Umar, A. (2017). The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behaviour: Evidence from Pakistan. *City University Research Journal, Special Issue*: 45-62.
- Kılınç, A. C., (2013). The relationship between individual teacher academic optimism and school climate. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 621-634.
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experience of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266-1276.

- Lather, A. S., & Kaur, S. (2015). Psychological capital as predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(4), 102-112.
- Lee, C. S. (2018). Authentic leadership and organizational effectiveness: The roles of hope, grit, and growth mindset. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), 383-401.
- Lehtimäki, T. (2016). *Managing work engagement: A qualitative study of a teleoperator* (Master's thesis, the University of Tampere, School of Management, Finland). Retrieved from <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99287>
- Lepelaar, K. (2016). *Colleague support as predictor of in-role and extra-role performance: The mediating effect of work engagement* (Bachelor thesis, Tilburg University). Retrieved from <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=143261>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M., & Luthans, B. C. (2001). Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 8(2), 3-20.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007a). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007b). Positive workplaces. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 579-588). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Makvandi, A., Naderi, F., Makvandi, B., Pasha, R., & Ehteshamzadeh, P. (2018). Academic optimism and organizational citizenship behaviour amongst secondary school teachers. *International Journal of Emotional Education*, 10(1), 164-166.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Maundu, M., Namusonge, G. S., & Simiyu, A. N. (2018). Effect of authentic leadership style on employee engagement in public secondary schools, Murang'a county, Kenya. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(11), 90-98.

- McCarrren, M. (2019). *The Mediating Role of Positive Affect on the Relationship between Psychological Capital and Employee Engagement: A Cross-Sectional Study* (Master's thesis, National College of Ireland, Dublin, Ireland). Retrieved from <http://trap.ncirl.ie/3921/1/mariamccraren.pdf>
- Meka-A-Pirak, J., Supanti, D., Nakorn, T. N., Chongphakdi, K., & Sattayarak, T. (2020). *Does psychological capital increase work engagement? A key to improving organizational citizenship behavior*. The International and National Conference on Business Administration and Accountancy, Chiang Mai, Thailand. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339508558\\_Does\\_psychological\\_capital\\_increase\\_work\\_engagement\\_A\\_key\\_to\\_improving\\_organizational\\_citizenship\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/339508558_Does_psychological_capital_increase_work_engagement_A_key_to_improving_organizational_citizenship_behavior)
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J.-P. L. (2011). Liderazgo auténtico: Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336–341.
- Muafi, T. P. (2019). The effects of authentic leadership and self efficacy on work engagement mediated by organizational commitments (study at alkahfi teachers islamic boarding schoolsomalangu kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 131-142.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
- Munir, S., Yasin, M. A., Shabbir, M. S., Ali, S. R., Tariq, B., Chani, M. I., ... Abbas, M. (2019). Mediating role of organizational citizenship behavior on authentic leadership and employee job performance: A study of higher educational institutes in Pakistan. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-21.

- Ndibalema, R. A. (2018). *Antecedents and outcomes of employee engagement among academics in Tanzanian: An integrated theoretical approach* (Doctoral dissertation, University of Bath). Retrieved from <http://pr.hec.gov.pk/jspui/handle/123456789/11746>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neves, P. C., Paixão, R., Alarcão, M., & Gomes, A. D. (2014). Organizational citizenship behavior in schools: Validation of a questionnaire. *The Spanish Journal of Psychology*, 17, E17  
doi: <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.20>
- Nikpay, I., Siadat, S., Hoveida, R., & Nilfrooshan, P. (2014). Developing a Model for effect of perception of authentic leadership on individual oriented and organizational oriented organizational citizenship behaviors at universities. *Educational Research International*, 3(2), 64-73.
- Nilsson, J. E., Schmidt, C. K., & Meek, W. D. (2002). Reliability generalization: An examination of the career decision-making self-efficacy scale. *Educational and Psychological Measurement*, 62(4), 647–658.
- Noosomton, W., & Wichian, S. N. (2015). The development and multiple-group analysis of factors influencing on work engagement among teachers who did not desire to move out and who were reluctant in the unrest areas of Thailand (Pattani, Yala and Narathiwas). *Journal of Education Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani campus*, 26(2), 26-40.



- Nwibere, B. M. (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, and organizational commitment in Nigerian universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 321-340.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163–171.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in Organization and Management Series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ozturk-Ciftci, D., & Erkanli, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: An applied study on hospitality industry. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461-478.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308–324.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526.

- Petchprayoon, C., & Chunin, M. (2018). Organizational citizenship behavior and perceived organizational reputation predicting work engagement of teachers. *International Journal of Education and Research*, 6(10), 187- 198.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Bruan, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In Rowland, K. M., & Ferris, G. R., (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 11), 1–42. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Pompuang, L., Buresuwan, P., Sarnswang, S., & Lupanachokdee, W. (2019). A causal model of psychological capital and job resources, with work engagement as a mediator, affecting flow at work of teachers under the secondary educational service area 3 office. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), 119-130.
- Price, S. (2016). *Examining the role of psychological capital as a mediator between perceived authentic leadership, work engagement and workplace commitment among school teacher* (Master's thesis, University of Cape Town, South Africa). Retrieved from <https://open.uct.ac.za/handle/11427/25415>

- Quraishi, U., & Aziz, F. (2018). An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan. *Cogent Education*, 5:1, 1437670.
- Qureshi, T. M. (2020). Authentic leadership, organizational identification and citizenship behavior in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(3), 1-19.
- Rathnayake, K., & Zhixia, C. (2018). Bankers' psychological capital and performance: The mediating role of job engagement. *International Journal of Arts and Commerce*, 7(3), 98-112.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Roncesvalles, M. C. T., & Sevilla, A. V. (2015). The impact of authentic leadership on subordinates' trust and work performance in educational organization: A structural equation modeling. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(1), 69-79.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Work and well-being: Towards a positive approach in occupational health psychology. *Gedrag en Organisatie*, 14(5), 229-253.
- Schaufeli, W., B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for authentic leadership: The moderator role of calling on the relationship between authentic leadership and work engagement open. *Journal of Leadership*, 2(4), 95-102.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism*. New York: Vintage Books
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Sepeng, W. N. (2016). *Authentic leadership, organisational citizenship behaviour, and intention to leave: The role of psychological capital* (Master's thesis, the North-West University). Retrieved from <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/17116>
- Shahidi, N., Shamsnia, S. A., & Baezat, S. (2015). Studying the relationship between self-efficacy and organizational citizenship behavior (case study: Islamic Azad University – Zone 1). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(9), 1499-1503.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 1–38.
- Smith., C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder, & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press, USA.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(6) 649-659.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Go beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

- Strümpfer, D. J. W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20(4), 265-276.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). New York, NY: Psychology Press.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tösten, R., Aarslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2019). The effect of the positive psychological capital of the teachers on the work engagement. *Kastamonu Education Journal*, 27(3), 1073-1079.
- Ugwu, F. O., & Amazue, L. O. (2014). Psychological ownership, hope, resilience and employee work engagement among teachers in selected mission schools. *European Journal of Business and Management*, 6(10), 97-106.
- Ugwa, F. O., & Igbende, D. A. (2017). Going beyond borders: Work centrality, emotional intelligence and employee optimism as predictors of organizational citizenship behavior. *Cogent Psychology*, 4(1), 1362805.
- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- van der Schoor, S. C. M. (2015). *Teacher engagement and the role of psychological capital* (Master's thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam). Retrieved from [https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/schoor\\_sabine\\_van\\_der\\_teacher\\_engagement\\_and\\_the\\_role\\_of\\_psychological\\_capital.pdf](https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/schoor_sabine_van_der_teacher_engagement_and_the_role_of_psychological_capital.pdf)

- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wayenburg, M. (2018). *The relationship between teachers' use of human resource practices and their levels of organizational citizenship behaviour: The moderating role of psychological capital* (Master's thesis, Tilburg University). Retrieved from <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144965>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 437-442.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive wellbeing on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management* 14(2), 121-141.
- Yalçın, S., & İsgör, İ. Y. (2017). Investigating teacher's professional life quality levels in terms of the positive psychological capital. *International Education Studies*, 10(5), 1-12.
- Yilmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp.303-343). Oxford, UK: Elsevier.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.