

العلاقة بين القيادة الأصيلة وكلٍ من: محورية العمل ووقت الفراغ

بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية

أ. د/ عبدالحكيم أحمد نجم	د/ صالح محمد شحاتة	محمود عبد العزيز أحمد
أستاذ إدارة الأعمال	مدرس إدارة الأعمال	معيد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

المخلص:

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين القيادة الأصيلة وكلٍ من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٣٤ عبارة، وبلغ حجم العينة ٣٠٠ مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين المنظور الأخلاقي الداخلي ومحورية العمل، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين المعالجة المتوازنة ووقت الفراغ، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي على محورية العمل، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من الشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة على محورية العمل، كما أظهرت وجود تأثير معنوي سلبي للمعالجة المتوازنة على وقت الفراغ، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من

الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي على وقت الفراغ.

Abstract:

This study examined the relationship between authentic leadership and each of Centrality of work and Leisure applied to the employees in the public administration of water resources and irrigation in eastern Dakahlia. To achieve the purpose of this study a survey contains 34 statement has been designed and data collected from the employees working in the Administration from 300 employees, then statistically analyzed.

The findings shows that there is a weak significant correlation between Internalized moral perspective on Centrality of work, also it shows there is a weak significant correlation between Balanced processing on Leisure, and The findings shows that the Self-awareness and Internalized moral perspective have a positive significant effect on Centrality of work but this significant effect didn't

الأصيلة (Avolio & Gardner, 2005)

ويرى البعض أن القيادة الأصيلة هي الحل المناسب لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، والمتمثلة في: انخفاض الوعي الذاتي لدى المديرين وانخفاض مستوى الأخلاقي لديهم وانخفاض مستوى التوازن في المعالجات التي يقومون بها وقلّة الشفافية في العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم (قاسم، ٢٠١١).

ومن ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة العديد من المؤتمرات والندوات التي تناولت الأخلاقيات بصفة عامة وأخلاقيات العمل بصفة خاصة، والتي خلصت في معظمها إلى ضرورة إيجاد ميثاق أخلاقي عالمي، وكذلك ظهور العديد من الفضائح والانتهاكات في مجال الأعمال، والتي أدت إلى انهيار بعض الشركات العملاقة كشركة Enron للطاقة، وشركة Arthur Anderson لتدقيق الحسابات، وشركة World Com للاتصالات، وشركة Parma Late الأوروبية للأغذية، وكذلك تورط شركة KPMG في مشاكل التهرب الضريبي وغيرها، هذا وإن دل على شيء فإنما يدل على غياب أخلاقيات وسلوكيات العمل، ولذلك أصبحت منظمات الأعمال في عالمنا

occur from Relational transparency and Balanced processing on Centrality of work, also it shows the Balanced processing have a negative significant effect on Leisure but this significant effect didn't occur from Self-awareness and Relational transparency and Internalized moral perspective on Leisure.

مقدمة:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث شهد التاريخ على مر العصور أمماً قد تقدمت بفضل قاداتها العظام، وأن منظمات قد تطورت بفضل قادة قد تركوا بصمات واضحة عليها، كما شهد أيضاً منظمات وأمماً قد تدهورت واندثرت بسبب من سماوا أنفسهم قادة وهم ليسوا بقيادة (نجم، ٢٠١٤، ص ٢٦٧).

ولقد تطورت القيادة عبر العصور، فبعد أن كانت القيادة أحد أشكال السيطرة التي من خلالها يقبل المرؤوسون سواء كانوا راضين أم غير راضين-التوجيه والرقابة من شخص آخر حتى أصبحت تعبر عن عملية التأثير في سلوك الأفراد، ومن ثم ظهرت العديد من الأنماط القيادية الإيجابية مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الخدمية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الروحية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة

المعاصر تحت تأثير عوامل عديدة تجعلها أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية (جاد الله ، ذهني، ٢٠٠٨).

وتعد محورية العمل أحد أهم أبعاد أخلاقيات العمل في المنظمات، حيث أنه عند تحقيق الموظفين الأنشطة المطلوبة منهم في العمل فإنهم يحققون أعلى الإنجازات وهذا ما يجعل العمل محورياً بالنسبة لهم ويكونون على درجة عالية من المسؤولية في العمل إذا كان العمل أمراً محورياً بالنسبة لهم (Christopher & Schlenker, 2005)

كما يعد وقت الفراغ أحد الأبعاد التي تؤثر بالسلب على أخلاقيات العمل في المنظمات، حيث أشار (Chen, P.32, 2011) إلى أن وقت الفراغ يؤثر على نجاح الموظفين في العمل بالضرر، وأن العمل سيصبح بلا معنى إذا قضى الموظفون مزيد من الوقت في الاسترخاء بدلاً من العمل، كما أشار (Hirshfeld & Field, 2000) إلى أنه عندما توجد أنشطة وقت الفراغ (الأنشطة الترفيهية) في العمل، يفقد العمل قيمته الجوهرية.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في بحث العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت

الفراغ باعتبارها موضوعات تستحق اهتمام بحثي مفصل والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تنمية سلوكيات المديرين وتحسين أخلاقيات الموظفين في العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: (١) ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمثل بصفة أساسية في كل من القيادة الأصيلة ومحورية العمل ووقت الفراغ؟، (٢) ما مستوى تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على كل من محورية العمل ووقت الفراغ؟ (٣) هل لتلك الأبعاد نفس التأثير على كل من محورية العمل ووقت الفراغ لدى العاملين محل الدراسة؟

ثانياً: الخلفية النظرية وصياغة فروض الدراسة:

أ. القيادة الأصيلة Authentic Leadership

١. مفهوم القيادة الأصيلة:

تم تطبيق الأصالة على الأفراد والعلاقات الإنسانية منذ عهد الفلاسفة اليونانيين الذين قاموا بتلخيص مفهوم الأصالة بشكل مبسط في عبارة "اعرف

نفسك" (Harter, 2002)، ويعد أول ظهور للأصالة في سياق القيادة في مجالي التعليم والاجتماع، وظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيسي في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة مفهومها في أواخر عام ١٩٧٠ والتوسع النظري لها كهيكلي جذري في نظرية القيادة الإيجابية (Avolio & Gardner, 2005)

لوضع تعريف للقيادة الأصيلة قام Shamir & Eilam (2005) ببناء هيكل للموظف الأصيل، حيث أن الموظف الأصيل هو الموظف الذي يتبع قاداته في العمل وتربطه علاقات أصيلة بهم، وقدم Gardner et al (2005) مفهوم للموظف الأصيل يعكس كل من العمليات التنموية للقيادة الأصيلة والمستويات العالية من الوعي والتنظيم الذاتي لدى الموظفين والذي يؤدي إلى التنمية الإيجابية للموظفين، وبالتالي فإن الموظفين الأصلاء لديهم استعداد للتنظيم الذاتي وإحداث توازن في المعالجات وشفافية في العلاقات ولديهم سلوكيات أصيلة، حيث توازي هذه الخصائص ما نسميه بخصائص القادة الأصلاء (Avolio & Gardner, 2005)

وتعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة الأصيلة، حيث عرفها (Begley, 2004) بأنها "دالة في الوعي الذاتي والحساسية تجاه توجهات الآخرين والتطور التقني، وتؤدي إلى تضافر الجهود في المنظمة"، وفي عام ٢٠٠٦ عرف Begley القيادة الأصيلة بأنها "كناية عن الفعالية المهنية والأخلاقيات المرتفعة والوعي المرتفع، وتعكس الممارسات الأساسية للإدارة، حيث تقوم على أساس المعرفة والمهارة والقيم" (Begley, 2006).

كما يرى (Kets de Vries, 2006, P. 376) أن القيادة الأصيلة هي التي تشمل كل من الجرأة والتواضع والمقدرة والشفقة والقدرة على خلق الشعور بالمعنى والهدف لدى الأفراد، وزيادة قدرتهم على الابتكار".

ومن التعريفات الأكثر قبولاً في الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الأصيلة هو التعريف الذي قدم بواسطة (Walumbwa et al., 2008) حيث عرفها بأنها "نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الأخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين".

كما تشير القيادة الأصيلة وفقاً لما قدمه (Wong et al., 2010) بأنها "العملية التي من خلالها يتم التركيز على السلوكيات الإيجابية في المنظمة مثل الصدق والنزاهة والمعايير الأخلاقية المرتفعة، والتي تساعد على تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين". كما عرف (Gardner et al., 2011) القيادة الأصيلة بأنها "العملية التي تستمد من التفاعل بين كلٍ من القدرات النفسية الإيجابية والبيئات التنظيمية المتطورة، والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

1. أبعاد القيادة الأصيلة:

من مراجعة الباحثين للأدبيات المتعلقة بالقيادة الأصيلة فقد وجدوا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة تتمثل في: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي.

ومن ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنه في البداية تم النظر إلى القيادة الأصيلة على أنها تتكون من خمسة أبعاد وهي الوعي الذاتي

والشفافية في العلاقات والتنظيم الذاتي أو السلوك الأصيل والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الإيجابي، وتم دمج عملية التنظيم الذاتي والسلوك الأصيل في مفهوم واحد وهو المنظور الأخلاقي الداخلي، لأن كلٍ من المفهومين يدلان على أن يظهر الشخص سلوكياته التي تتفق مع قيمه ومعاييره الداخلية وعلاوة على ذلك تم بذل مزيد من الجهود من أجل توضيح التداخل بين بعدي المنظور الأخلاقي الداخلي والمنظور الأخلاقي الإيجابي، حيث اتضح أن المنظور الأخلاقي الإيجابي أحد عناصر المنظور الأخلاقي الداخلي، ومن ثم يرى (Walumbwa et al., 2008) دمجهم في بعد واحد وهو المنظور الأخلاقي الداخلي والذي يتضمن تصرف القائد وفقاً لقيمه ومعاييره الداخلية، ولذلك تم الاستقرار على أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة والشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي (Walumbwa et al., 2008)، ومن ثم فسوف يعتمد الباحثون في هذه الدراسة على هذه الأبعاد (Wong et al., 2010; Peterson et al., 2012; Rego et al., 2013; Opatokun et al., 2013; Gatling & Harrah, 2014; Nelson et

ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم، وأن الوعي الذاتي ضروري للقيادة الفعالة والتي تتطلب أن يكون القائد على وعي بنقاط القوة والضعف في المنظمة".

وتناولت الدراسات السابقة علاقة الوعي الذاتي ببعض المتغيرات الأخرى، حيث أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن الوعي الذاتي يساعد على تحسين كل من رأس المال النفسي الإيجابي والمناخ الأخلاقي في العمل، وتوصلت دراسة (Walumbwa et al., 2010) إلى أن الوعي الذاتي يرتبط بشكل إيجابي بكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين في العمل، كما توصلت دراسة (Darvish & Rezae, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين الوعي الذاتي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام في الأداء.

٢/٢. الشفافية في العلاقات :Relational transparency

تعددت تعريفات الباحثين للشفافية في العلاقات، حيث أشار (Kernis, 2003) إلى أن "الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يظهر القائد ذاته للآخرين سواءً كان جيد أم سيء".

al., 2014; Onorato & Zhu, 2014; Xiong & Fang, 2014; Zhou, 2014) ، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات كل منها:

١/٢. الوعي الذاتي-Self-awareness

تعددت تعريفات الباحثين للوعي الذاتي، حيث أشار (Kernis, 2003) إلى أن "الوعي الذاتي هو العملية التي من خلالها يفهم القائد البيئة المحيطة وتأثير هذا الفهم على وجهات نظره".

كما أشار (Walumbwa et al., 2008) إلى أن "الوعي الذاتي هو العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط القوة والضعف والطبيعة متعددة الجوانب لديه، وذلك من خلال تعاملاته مع الآخرين ليعرف انطباعاتهم عنه ويدرك تأثير هذه المعرفة عليهم وفهم المتغيرات المحيطة، حيث يعزز ذلك من ثقة القائد في نفسه".

ويرى (Opatokun et al., 2013) أن "الوعي الذاتي هو العملية التي من خلالها يتم معرفة قدرة القائد على فهم مكوناته الذاتية والالتزام بها دون تحيز، وأن أغلبية الدراسات أشارت بأن الوعي الذاتي يتضمن الوعي بالخصائص الشخصية للآخرين

الشفافية في العلاقات تساعد على تحسين أداء الموظفين.

٣/٢. المعالجة المتوازنة **Balanced processing**:

تعددت تعريفات الباحثين للمعالجة المتوازنة، حيث يرى (Norman, 2006, P.26) بأن "المعالجة المتوازنة هي العملية التي من خلالها يتم تجميع المعلومات وردود الفعل بشكل أكثر موضوعية دون وجود غموض بها، حيث تعد معالجة المعلومات بموضوعية أمر بالغ الأهمية في موضوع الأصالة".

وأشار (Walumbwa et al., 2008) إلى أن "المعالجة المتوازنة هي التي تتضمن تحليل القائد جميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، ومعالجته المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب الآخر واستماعه لوجهات النظر المختلفة".

كما يرى (Opatokun et al., 2013) بأن "المعالجة المتوازنة هي العملية التي من خلالها ينظر القائد إلى البيانات بشكل موضوعي قبل التوصل إلى النتائج".

وتناولت الدراسات السابقة علاقة المعالجة المتوازنة ببعض

ويرى (Walumbwa et al., 2008) أن "الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يتم تعزيز الثقة وذلك من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها علناً بين القائد والمرؤوسين حيث يعبر القائد عن أفكاره ومشاعره الحقيقية ويحاول التقليل من مظاهر العواطف السلبية".

كما أشار (Opatokun et al., 2013) إلى أن "العلاقات الأصيلة هي التي تتضمن الكشف عن الهوية الذاتية وتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين وتتضمن إظهار الحقائق الداخلية والخارجية بدلاً من إظهارها بشكل مختلف داخل أو خارج المنظمة".

وتناولت الدراسات السابقة علاقة الشفافية في العلاقات ببعض المتغيرات الأخرى، حيث أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن الشفافية في العلاقات تساعد على تحسين كل من رأس المال النفسي الإيجابي والمناخ الأخلاقي في العمل، وتوصلت دراسة (Leroy et al., 2012) إلى أن الشفافية في العلاقات تؤثر بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال توسيط نزاهة سلوكيات القائد، كما توصلت دراسة كل من (Politis, 2013; Xiong & Fang, 2014) إلى أن

وأشار (Avolio & Gardner, 2005) إلى أن " المنظور الأخلاقي الداخلي هو العملية التي من خلالها تتفق قيم القادة مع نواياهم وتصرفاتهم والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات ".

ويرى (Walumbwa et al., 2008) أن " المنظور الأخلاقي الداخلي يدل على استيعاب وتبني التنظيم الذاتي، حيث يسترشد هذا النوع من التنظيم بالمعايير الأخلاقية الداخلية والقيم تجاه المنظمة والضغوط التنظيمية والاجتماعية و يؤدي ذلك إلى صنع القرارات التي تتفق مع القيم الأخلاقية في المنظمة ".

وتناولت الدراسات السابقة علاقة المنظور الأخلاقي الداخلي ببعض المتغيرات الأخرى، حيث أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2008) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يساعد على تحسين كل من رأس المال النفسي الإيجابي والمناخ الأخلاقي في العمل، وتوصلت دراسة (Leroy et al., 2012) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يؤثر بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال توسيط

المتغيرات الأخرى، حيث أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن المعالجة المتوازنة تساعد على تحسين كل من رأس المال النفسي الإيجابي والمناخ الأخلاقي في العمل، كما أشارت دراسة (Emuwa, 2013) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين المعالجة المتوازنة والالتزام التنظيمي وذلك من خلال توسيط عدالة الإجراءات، حيث يحدث تأثير إيجابي للمعالجة المتوازنة على الالتزام التنظيمي عندما تكون هناك درجة عالية من العدالة في الإجراءات، وتوصلت دراسة (Zhou et al., 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين المعالجة المتوازنة وبين الابتكار من خلال توسيط العواطف الإيجابية للموظفين.

٤/٢. المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized perspective :moral

تعددت تعريفات الباحثين للمنظور الأخلاقي الداخلي، حيث أشار (Kernis, 2003) إلى أن "المنظور الأخلاقي الداخلي هو العملية التي من خلالها يتصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته وليس لإرضاء الآخرين، حيث يسعى القادة الأصلاء إلى التوفيق بين ذاتهم الحقيقية وبين سلوكياتهم".

نزاهة سلوكيات القائد، كما توصلت دراسة (Onorato & Zhu, 2014) إلى وجود ارتباط إيجابي بين المنظور الأخلاقي الداخلي والثقة التنظيمية، على الرغم من وجود اختلافات معنوية في سلوكيات القادة الأصلاء في مختلف القطاعات الصناعية.

ب. محورية العمل Centrality of Work

تُعد محورية العمل أحد الأبعاد الرئيسية في أخلاقيات العمل، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة محورية العمل كبعد رئيسي من أبعاد أخلاقيات العمل (Miller et al., 2002; Hudspeth, 2003; Gonzalez, 2006; Lim et al., 2007; Chen, 2011; Meriac, 2012; Mann et al., 2013; Wahyudi et al., 2013)، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات محورية العمل ببعض المتغيرات الأخرى:

تعددت تعريفات الباحثين لمحورية العمل، حيث أشار (Wallace, 1995) إلى أن "محورية العمل تعني التزام الأفراد بشكل عام في العمل دون الاندماج فيه".

كما يرى (Miller et al., 2002) أن "محورية العمل تعني أن الموظفين يكون لديهم إيمان بالعمل وأهميته، وأن الموظفين الذين يهتمون بإظهار أداء جيد في العمل هم الذين يركزون على الأنشطة المطلوبة منهم في العمل بشكل جيد"، وأنه عند تحقيق الموظفين الأنشطة المطلوبة منهم في العمل فإنهم يحققون أعلى الإنجازات وهذا ما يجعل العمل محورياً بالنسبة لهم ويكونون على درجة عالية من المسؤولية في العمل إذا كان العمل أمراً محورياً بالنسبة لهم (Christopher & Schlenker, 2005)

وأشار (Gonzalez, 2006, p.18) إلى أن "محورية العمل تعني أنه بغض النظر عن الوضع المالي للموظف فإن العمل أمر لا مفر منه، لأنه يعطى معنىً وهدفاً لحياة الموظف"، حيث أن الأشخاص الذين يعتبرون العمل أمر محوري، يكون لديهم علاقة قوية بهذا العمل، حيث يعتقدون أن هذا العمل جزء أساسي من حياتهم (Hirshfeld & Field, 2000)، كما أن محورية العمل تختلف بين الأشخاص وبعضهم البعض، حيث يعتبر العمل بالنسبة للبعض جزء أساسي من حياتهم وليس كذلك للبعض الآخر (Anjum et al., 2014).

كذلك وجود ارتباط إيجابي بين محورية العمل والأداء.

ج. وقت الفراغ Leisure:

يُعد وقت الفراغ أحد الأبعاد الرئيسية في أخلاقيات العمل، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة وقت الفراغ كبعد رئيسي من أبعاد أخلاقيات العمل (Miller et al., 2002; Hudspeth, 2003; Gonzalez, 2006; Lim et al., 2007; Chen, 2011; Meriac, 2012; Mann et al., 2013; Wahyudi et al., 2013)، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات وقت الفراغ ببعض المتغيرات الأخرى:

تعددت تعريفات الباحثين لوقت الفراغ، حيث أشار (Miller et al., 2002) إلى أن " وقت الفراغ يدل على اتجاهات ومعتقدات الأفراد حول أهمية الأنشطة غير المرتبطة بالعمل (الأنشطة الترفيهية)".

كما يرى (Pogson et al., 2003) بأن وقت الفراغ بديلاً للعمل، وأن الموظف الذي يفضل وقت الفراغ على العمل، قد لا يستمر كثيراً في وظيفته.

وتناولت الدراسات السابقة علاقة محورية العمل ببعض المتغيرات الأخرى، حيث توصلت دراسة (Mannheim, 1983) إلى وجود ارتباط معنوي بين محورية العمل والرضا الوظيفي، كما توصلت دراسة (Hirshfeld & Field, 2000) إلى أن محورية العمل ترتبط بشكل معنوي بكل من الاحتواء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأوضحت دراسة (Hudspeth, 2003) أن محورية العمل تعمل على تحسين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Chen, 2011, P.139) إلى وجود ارتباط إيجابي بين محورية العمل وسلوكيات المواطننة التنظيمية، كما توصلت دراسة (Meriac, 2012) إلى عدم وجود علاقة معنوية بين محورية العمل وكل من الأداء وسلوكيات المواطننة التنظيمية، ويرى (Wahyudi et al., 2013) أنه لا يوجد تأثير معنوي لمحورية العمل على الأداء، في حين يرى أن محورية العمل تعمل على تحسين الالتزام التنظيمي العاطفي، وتوصلت دراسة (Anjum et al., 2014) إلى وجود ارتباط إيجابي بين رأس المال النفسي ومحورية العمل،

لا يوجد تأثير معنوي لوقت الفراغ على الأداء، في حين يوجد تأثير معنوي لوقت الفراغ على الالتزام التنظيمي.

وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الفروض الآتية:

(١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة وكلٍ من محورية العمل ووقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة.

(٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي) على محورية العمل في الإدارة موضع الدراسة.

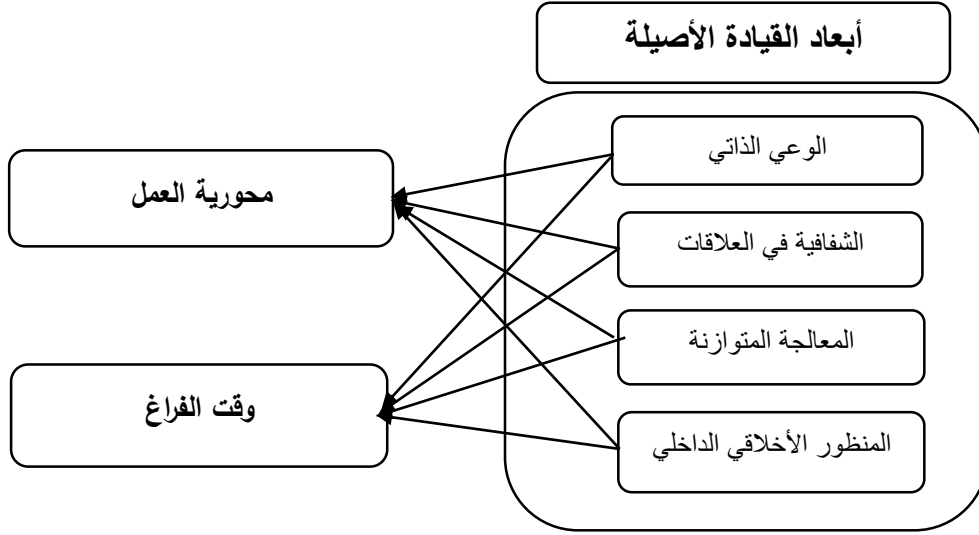
(٣) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي) على وقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة.

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثين لمتغيرات الدراسة يمكن توضيح نموذج الدراسة المقترح في الشكل رقم (١):

ويرى (Gonzalez, 2006, P.18) أن "وقت الفراغ يشير إلى اعتقاد بعض الأفراد بأن العمل السهل يساعد على الاستمتاع بحياتهم، وأن العمل الجاد ليس ضرورياً وذلك بحصولهم على مزيد من الراحة أثناء العمل والأنشطة الترفيهية وأن هذه الأنشطة أكثر أهمية من العمل".

وتناولت الدراسات السابقة علاقة وقت الفراغ ببعض المتغيرات الأخرى، حيث توصلت دراسة (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000) إلى أن وقت الفراغ يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، بينما توصلت دراسة (Hudspeth, 2003) أن وقت الفراغ يرتبط بشكل سلبي بكلٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Chen, 2011, P.157) إلى وجود ارتباط سلبي بين وقت الفراغ وكلٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية والانحرافات في الإنتاج والممتلكات والشخصية، كما توصلت دراسة (Meriac, 2012) إلى عدم وجود علاقة معنوية بين وقت الفراغ وكلٍ من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرى (Wahyudi et al., 2013) أنه



شكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة.
المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

من المراجع العربية والأجنبية وتم الحصول عليها عن طريق البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكّن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وتشمل أيضاً بيانات بأعداد العاملين محل الدراسة، وتم الحصول عليها من سجلات قسم شؤون العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية.

٢. **بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما

ثالثاً: طريقة البحث Methods:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس المتغيرات وذلك كما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر

الحصول عليها:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما:
١. **بيانات ثانوية:** وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها

يمكّن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل المجتمع في جميع العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية والبالغ عددهم ٩١٤ موزعة على ديوان الإدارة وثمانية قطاعات هندسية، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات ونظراً لصعوبة الحصول على إطار بأسماء مفردات المجتمع، تم سحب عينة عشوائية بسيطة من داخل كل طبقة، وبلغ حجم العينة ٢٧١ مفردة (١)، وتمكن الباحثون من تجميع البيانات من ٣٠٠ مفردة وتم تحليلها إحصائياً، حيث تخطت نسبة الاستجابة الـ ١٠٠%.

ج. أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قاموا بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة

^١ تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator.

لقياس متغيرات الدراسة (القيادة الأصيلة، محورية العمل، وقت الفراغ).

د. قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

١. المتغير المستقل: القيادة الأصيلة:

وتم قياسه باستخدام مقياسين هما (Walumbwa et al., 2008; Laschinger et al., 2013) حيث اعتمد الباحثون على ١٧ عبارة من هذه المقاييس تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٢. المتغيرات التابعة: وتشمل

متغيرين:

المتغير الأول: محورية العمل: وتم

قياسه باستخدام مقياس (Miller et al., 2002) وقام الباحثون بالاعتماد عليه حيث اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة في قياسها لمحورية العمل، واعتمد الباحثون على ١٠ عبارات من هذا المقياس تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير الثاني: وقت الفراغ: وتم قياسه

باستخدام مقياس (Miller et al., 2002) وقام الباحثون بالاعتماد عليه حيث اعتمدت عليه معظم الدراسات

السابقة في قياسها لوقت الفراغ، واعتمد الباحثون على ٧ عبارات من هذا المقياس تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: نتائج الدراسة:

أ. اختباري الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

١. اختبار الصدق Validity Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحثون. واعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والصدق الموضوعي والصدق التقاربي والصدق التمايزي، وذلك كما يلي:

١/١. صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من

صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم قاموا بتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

٢/١. قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق الموضوعي عن طريق التحليل

العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis. وأظهرت نتائج

التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع المعاملات

المعيارية Standardized loading مقبولة -حيث يرى (Hair et al.,

2006) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر

من ٠,٥٠، ماعدا العبارات الآتية (١٨، ٢١، ٢٥، ٣١، ٣٤) ومن ثم فقد قام

الباحثون بحذف تلك العبارات كما قاموا بإجراء التعديلات التي اقترحتها نتائج

التحليل العامل التوكيدي. وكانت قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI) لكل

المتغيرات مقبولة (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما

اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً)، كما كانت قيم مؤشر

المطابقة المقارن (CFI) لكل المتغيرات مقبولة (حيث تتراوح قيمته

بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى- (Fornell & Larcker, 1981)

٢. اختبار الثبات Reliability Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحثون في اختبار الثبات على كل من معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية) وثبات المكونات، وذلك كما يلي:

اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً). كما كانت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) لكل المتغيرات مقبولة (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنوياً) كما هو موضح أيضاً في الجدول رقم (١).

٣/١. قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التقاربي عن طريق متوسط التباين المستخرج average variance extracted (AVE)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي (١) والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (AVE) مقبولة حيث يرى (Fornell & Larcker, 1981) أن قيم (AVE) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠، ماعدا (AVE) المتعلق بمحورية العمل، حيث بلغت (AVE) الخاصة بها ٠,٤٦٥ ولكنها تقترب من الحد الأدنى ومن ثم يمكن اعتبارها قيم مقبولة.

٤/١. قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج

٢ تم الاعتماد على ملف اكسل مرتبط بالأداة الإحصائية AMOS لحساب (square root of AVE, CR, AVE) على الموقع التالي: <http://statwiki.kolobkreations.com>

جدول رقم (١): المعاملات المعيارية والثبات والصدق التقاربي.

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير (Construct)
GFI = ٠,٩١٣, CFI = ٠,٨٦٨, RMR = ٠,١١٨				أ) القيادة الأصيلة			
	٠,٩٠١	٠,٨٥٢	٠,٦٩٤	٠,٨٢١	AL1	١. الوعي الذاتي	
				٠,٨٦٤	AL2		
				٠,٨٧٥	AL3		
				٠,٧٦٩	AL4		
	٠,٨٥٩	٠,٧٩٢	٠,٥٥٣	٠,٦٨٨	AL5	٢. الشفافية في العلاقات	
				٠,٧٧٠	AL6		
				٠,٨٦٠	AL7		
				٠,٧٩٠	AL8		
				٠,٥٨١	AL9	٣. المعالجة المتوازنة	
	٠,٩١٨	٠,٨٨١	٠,٧٣٧	٠,٨٢٨	AL10		
				٠,٨٤٧	AL11		
				٠,٨٩٣	AL12	٤. المنظور الأخلاقي الداخلي	
				٠,٨٦٤	AL13		
	٠,٨٤٩	٠,٧٦٠	٠,٥٨٧	٠,٦٠٧	AL14		
				٠,٧٨٣	AL15		
				٠,٨٢٨	AL16		

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير (Construct)
				٠,٨٢٥	AL17		
GFI = ٠,٩٥٣ CFI = ٠,٨٩٦ RMR = ٠,٠٦٩							
(ب) محور العمل:							
<p>Path diagram showing the relationship between the latent variable 'محورية العمل' and its indicators WE1 to WE10. Each indicator has a loading value and an error term (e1 to e10) with a variance of 1.</p>	٠,٧٩٩	٠,٧٠٦	٠,٤٦٥	٠,٣٩٠	WE 1		
				٠,٥٩٥	WE2		
				٠,٦٤٦	WE3		
				٠,٣٤١	WE4		
				٠,٦٥٤	WE5		
				٠,٦١١	WE6		
				٠,٥	WE7		
				٠,٣٧١	WE8		
				٠,٥١٧	WE9		
				٠,٥٦٩	WE10		

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا (α)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير (Construct)
GFI = ٠,٩٥٧ CFI = ٠,٩٥٤ RMR = ٠,٠٨٣							
(ج) وقت الفراغ:							
	٠,٩٠١	٠,٨٦٢	٠,٦٤٦	٠,٧٤٥	WE26		
				٠,٨٢٩	WE27		
				٠,٧٩٧	WE28		
				٠,٣٩٥	WE29		
				٠,٧٨٤	WE30		
				٠,٨٠٧	WE31		
					WE32		
				٠,٤١٥			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٢): الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE).

وقت الفراغ	محورية العمل	المنظور الأخلاقي الداخلي	المعالجة المتوازنة	الشفافية في العلاقات	الوعي الذاتي	
					(٠,٨٣٣)	الوعي الذاتي
				(٠,٧٤٤)	٠,٦٨٦	الشفافية في العلاقات
			(٠,٨٥٨)	٠,٧٩٠	٠,٦١٣	المعالجة المتوازنة
		(٠,٧٦٦)	٠,٦٠٥	٠,٥٧٩	٠,٥٤٦	المنظور الأخلاقي الداخلي
	(٠,٦٠٤)	٠,١٦٢	٠,٠٠٨	٠,٠٣٠	٠,٠٢٦-	محورية العمل
(٠,٨٠٤)	٠,١٧٠	٠,٠٢٠-	٠,١١٩-	٠,٠٨٤-	٠,٠١٢-	وقت الفراغ

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

مقبولة - حيث يرى (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 1998) أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠.

ب. التحليل الإحصائي الوصفي

البيانات: قام الباحثون بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Ver22 للعاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

١/٢. قام الباحثون بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's α وفقاً لنتائج التحليل العاملي التوكيدي كما هو موضح بالجدول رقم (١). وأظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة، حيث أشار (إدريس، ٢٠٠٨، ص ٤٢٣) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠,٥٠. وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

٢/٢. قام الباحثون بإجراء اختبار ثبات المكونات Composite Reliability (CR) وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (CR)

جدول رقم (٣) :نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١,١٣٦	٣,٥٩٠	الوعي الذاتي
١,١٤٠	٣,٢٨٤	الشفافية في العلاقات
١,٢٦٥	٣,٤٠٧	المعالجة المتوازنة
١,٤٦٩	٣,٥٣٣	المنظور الأخلاقي الداخلي
٠,٩٧٦	٣,٤٥٣	القيادة الأصيلة
٠,٥٥٧	٤,٤٥٩	محورية العمل
١,١٨٧	٢,٨١٥	وقت الفراغ

* ن = ٣٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

عن المعلومات ويتبادلونها بشكل علني مع المرؤوسين ويعبرون عن مشاعرهم الحقيقية بدرجة فوق المتوسط.

٢. بلغ الوسط الحسابي لمحورية العمل (٤,٤٥٩) بانحراف معياري مقداره ٠,٥٥٧، ويتضح من ذلك أن العاملين يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وأنه يمثل بالنسبة لهم شيء محوري ودافع لهم لتحقيق النجاح، ويريدون الاستمرار فيه بشكل دائم بدرجة مرتفعة.

٣. بلغ الوسط الحسابي لوقت الفراغ (٢,٨١٥) بانحراف معياري مقداره ١,١٨٧، ويتضح من ذلك أن الموظفين محل الدراسة يفضلون قضاء المزيد من الوقت في أنشطة الراحة على حساب العمل بدرجة أقل من المتوسط.

ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي للقيادة الأصيلة (٣,٤٥٣) بانحراف معياري مقداره ٠,٩٧٦، وتراوحت متوسطات أبعاد القيادة الأصيلة ما بين ٣,٢٨٤ و ٣,٥٩٠ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٣,٥٩٠ بانحراف معياري مقداره ١,١٣٦ ويتعلق ببعد الوعي الذاتي ويتضح من ذلك أن المديرين محل الدراسة يدركون نقاط القوة والضعف لديهم في المنظمة بدرجة فوق المتوسط. وبلغ أقل متوسط حسابي ٣,٢٨٤ بانحراف معياري مقداره ١,١٤٠ ويتعلق ببعد الشفافية في العلاقات ويتضح من ذلك أن المديرين محل الدراسة يفصحون

ج. نتائج اختبارات الفروض:

١. نتائج اختبار الفرض الأول:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة وكل من محوريات العمل ووقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة". وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٤) ما يلي:

١/١. لا يوجد ارتباط معنوي بين الوعي الذاتي وكل من محوريات العمل ووقت الفراغ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الوعي الذاتي لكل منها (-٠,٠٣٣، -٠,٠١٣) على التوالي، بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين الوعي الذاتي وكل من الشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي عند مستوى معنوية ٠,٠١ ويتضح من النتائج أن الشفافية في العلاقات أكثر المتغيرات ارتباطاً بالوعي الذاتي بمعامل ارتباط (٠,٦٧٤)

يليه المعالجة المتوازنة بمعامل ارتباط (٠,٦١١) وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي بمعامل ارتباط (٠,٥٣١).

٢/١. لا يوجد ارتباط معنوي بين الشفافية في العلاقات وكل من محوريات العمل ووقت الفراغ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الشفافية في العلاقات لكل منها (٠,٠٤٢، -٠,٠٧٦) على التوالي، بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين الشفافية في العلاقات وكل من المعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن المعالجة المتوازنة أكثر المتغيرات ارتباطاً بالشفافية في العلاقات بمعامل ارتباط (٠,٧٨٥) يليه المنظور الأخلاقي الداخلي بمعامل ارتباط (٠,٥٧٥).

٣/١. لا يوجد ارتباط معنوي بين المعالجة المتوازنة ومحوريات العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٠٢٧)، بينما يوجد ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين المعالجة المتوازنة ووقت الفراغ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,١١٨)، ويوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي عند

٥/١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي ضعيف بين محورية العمل ووقت الفراغ عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٨٦).

ويتضح من النتائج السابقة صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة ومحورية العمل في الإدارة موضع الدراسة".

مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٩٣).

٤/١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي ضعيف بين المنظور الأخلاقي الداخلي ومحورية العمل عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٩٠)، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين المنظور الأخلاقي الداخلي ووقت الفراغ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٠١٢).

جدول رقم (٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

وقت الفراغ	محورية العمل	المنظور الأخلاقي الداخلي	المعالجة المتوازنة	الشفافية في العلاقات	الوعي الذاتي	
					١	الوعي الذاتي
				١	**٠,٦٧٤	الشفافية في العلاقات
			١	**٠,٧٨٥	**٠,٦١١	المعالجة المتوازنة
		١	**٠,٥٩٣	**٠,٥٧٥	**٠,٥٣١	المنظور الأخلاقي الداخلي
	١	**٠,١٩٠	٠,٠٢٧	٠,٠٤٢	٠,٠٣٣-	محورية العمل
١	**٠,١٨٦	٠,٠١٢-	*٠,١١٨-	٠,٠٧٦-	٠,٠١٣-	وقت الفراغ

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥

**معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

فروض الدراسة والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي) على

٢. نتائج اختبار الفرض الثاني:

لتحليل تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على محورية العمل، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من

محورية العمل في الإدارة موضع الدراسة"، واختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقتين وهما الانحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في نموذج واحد والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس

تأثير أبعاد القيادة الأصلية كمتغير مستقل على محورية العمل كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٥):

جدول (٥): معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد القيادة الأصلية على محورية العمل.

المتغيرات المستقلة	المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الوعي الذاتي	٠,٠٢٤	٢,٢٦٨-	٠,١٧٩-	٠,٠٢٤	٢,٢٦٨-	٠,١٧٩-	الوعي الذاتي
الشفافية في العلاقات	٠,٥٧٧	٠,٥٥٩	٠,٠٥٦	-	-	-	الشفافية في العلاقات
المعالجة المتوازنة	٠,٣٦٢	٠,٩١٣-	٠,٠٨٧-	-	-	-	المعالجة المتوازنة
المنظور الأخلاقي الداخلي	٠,٠٠٠	٤,١٦٠	٠,٣٠٤	٠,٠٠٠	٤,١٦٠	٠,٣٠٤	المنظور الأخلاقي الداخلي
F	٥,٠٠٩			٩,٦٣٩			F
Sig	٠,٠١			٠,٠١			Sig
R ²	٠,٠٥١			٠,٠٦١			R ²
التغير في قيمة R ²	-			٠,٠١٠			التغير في قيمة R ²

**معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

١/٢. تبين من المرحلة الأولى (طريقة (Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٥,٠٠٩، وثبتت معنوية نموذج

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصلية على محوريات العمل في الإدارة موضع الدراسة".

٣. نتائج اختبار الفرض الثالث:

لتحليل تأثير أبعاد القيادة الأصلية على وقت الفراغ، قام الباحثون بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي الداخلي) على وقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة"، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد الكلي طريقتين وهما الانحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في نموذج واحد والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير أبعاد القيادة الأصلية كمتغير مستقل على وقت الفراغ كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) بـ ٠,٠٥١ ويعني ذلك أن أبعاد القيادة الأصلية ككل تفسر ٥,١% من التغيير في محوريات العمل أما الباقي ونسبته ٩٤,٩% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٢/٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٩,٦٣٩ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكلٍ من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) بـ ٠,٠٦١ مما يشير إلى أن تأثير كلٍ من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي يفسر ٦,١% من التغيير في محوريات العمل، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكلٍ من الشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة. كما يلاحظ من الجدول أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو أكثر الأبعاد تأثيراً على محوريات العمل يليها في التأثير الوعي الذاتي.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثاني

جدول (٦): معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد القيادة الأصلية على وقت الفراغ.

المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-	-	-	٠,٣١٤	١,٠٠٩	٠,٠٨٢	الوعي الذاتي
-	-	-	٠,٨٥٥	٠,١٨٣-	٠,٠١٩-	الشفافية في العلاقات
* ٠,٠٤١	٢,٠٥٢-	٠,١١٨-	٠,٠٤٦	٢,٠٠٦-	٠,١٩٥-	المعالجة المتوازنة
-	-	-	٠,٣٤١	٠,٩٥٤	٠,٠٧١	المنظور الأخلاقي الداخلي
٤,٢٠٩			١,٧٠٥			F
٠,٠٥			٠,٠٥			Sig
٠,٠١٤			٠,٠٢٣			R ²
٠,٠٠٩-			-			التغير في قيمة R ²

*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.
ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤,٢٠٩ عند مستوى معنوية ٥%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) بـ ٠,٠١٤ مما يشير إلى أن تأثير المعالجة المتوازنة يفسر ١,٤% من التغير في وقت الفراغ، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد

١/٣. تبين من المرحلة الأولى (طريقة (Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١,٧٠٥، وثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ٥% وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) بـ ٠,٠٢٣ ويعني ذلك أن أبعاد القيادة الأصلية ككل تفسر ٢,٣% من التغير في وقت الفراغ أما الباقي ونسبته ٩٧,٧ يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٢/٣. تبين من المرحلة الثانية (طريقة (Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث

تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على وقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة".

خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات:

بعد اختبار فروض الدراسة، يفسر الباحثون نتائج الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، ثم يلي ذلك استعراض لتوصيات الدراسة المرتبطة بتلك النتائج وآليات تنفيذها. وذلك في النقاط التالية:

أ. مناقشة نتائج الدراسة:

١. فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ:

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي ضعيف بين المنظور الأخلاقي الداخلي ومحورية العمل عند مستوى معنوية ١%، في حين لم يثبت وجود ارتباط معنوي بين كل من الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمعالجة المتوازنة من جهة ومحورية العمل من جهة أخرى.

كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين المعالجة المتوازنة ووقت الفراغ عند مستوى معنوية ٥%، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي بين كل من الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي من جهة ووقت الفراغ من جهة أخرى.

واختلفت نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث تناولت تلك الدراسات علاقة القيادة الأصيلة ببعض المظاهر التي تدل على وجود أخلاقيات العمل في المنظمة، ولم تربط القيادة الأصيلة بكل من محورية العمل ووقت الفراغ واللذان يمثلان بعض أبعاد أخلاقيات العمل مثل هذه الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباطات معنوية إيجابية وسلبية لبعض أبعاد القيادة الأصيلة مع كل من محورية العمل ووقت الفراغ، بينما كانت نتائج الدراسات التي ربطت بين القيادة الأصيلة وبعض المظاهر التي تدل على وجود أخلاقيات العمل كما يلي:

توصلت دراسة (Zhu, 2006, p.79) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة وصناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين، كما توصلت إلى وجود ارتباط معنوي

إيجابي بين القيادة التحويلية وصناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين، بينما توصلت إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة التبادلية وصناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين.

كما توصلت دراسة (Zhu et al., 2011) إلى أن القيادة الأصلية والتحويلية ترتبطن بشكل معنوي إيجابي بكل من أخلاقيات جماعات العمل والهوية والعواطف الأخلاقية لدى الموظفين، وتوصلت دراسة (Hannah et al., 2011) إلى أن القيادة الأصلية ترتبط بشكل إيجابي بالشجاعة الأخلاقية.

كما توصلت دراسة (Al Hassan et al., 2013) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الوعي الذاتي وكل من التصرفات الأخلاقية والالتزام العاطفي للموظفين، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين المعالجة المتوازنة والتصرفات الأخلاقية، وتوصلت أيضاً إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين المنظور الأخلاقي الداخلي وكل من الحس الأخلاقي والطابع الأخلاقي والالتزام العاطفي.

٢. فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الأصلية على كل من محورية العمل ووقت الفراغ:

• توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ضعيف للوعي الذاتي على محورية العمل عند مستوى معنوية ١%، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة فوق المتوسط من الوعي الذاتي لدى المديرين محل الدراسة، ويدل ذلك على أن المديرين يدركون نقاط القوة والضعف لديهم بشكل متوسط إلى حد ما، ونتيجة لذلك انعكست سلوكيات المديرين بشكل ضعيف بالإضافة إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة على محورية العمل لدى الموظفين، وجعلتهم يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وأنه يمثل بالنسبة لهم شيئاً محورياً ويريدون الاستمرار فيه بشكل دائم ودافع لهم لتحقيق النجاح، ولم يثبت وجود تأثير معنوي للوعي الذاتي على وقت الفراغ، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كل منهما في الإدارة محل الدراسة، مما يدل على أن المستوى الأقل من المتوسط لوقت الفراغ يرجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

• كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي ضعيف بين المعالجة المتوازنة ووقت الفراغ عند مستوى معنوية ٥%، ويُرجع الباحثون ذلك إلى أنه قد لا يوجد توازن في التعاملات لدى المديرين محل الدراسة في بعض الأوقات وذلك بسبب تحيز المديرين لبعض الموظفين على حساب الآخرين وانتشار المحسوبية داخل المنظمات بشكل عام والمنظمات الحكومية بشكل خاص، مما دفع العاملين في الإدارة موضع الدراسة إلى عدم الاهتمام بالعمل ورغبتهم في الحصول على المزيد من الأنشطة الترفيهية وأنشطة الراحة بدلاً من العمل وخاصةً الموظف المجتهد الذي شعر بالظلم سيشعر بأن العمل بلا قيمة وبالتالي سيفضل الراحة على حساب العمل، ولم يثبت وجود تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة على محوريات العمل، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهما في الإدارة محل الدراسة، مما يدل على أن الارتفاع في مستوى محوريات العمل يرجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

• وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ضعيف للمنظور الأخلاقي الداخلي على محوريات العمل عند مستوى معنوية ١%، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة فوق المتوسط من المنظور الأخلاقي الداخلي لدى المديرين محل الدراسة، ويدل ذلك على تصرف المديرين وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية بشكل متوسط إلى حد ما، ونتيجة لذلك انعكست سلوكيات المديرين بشكل ضعيف بالإضافة إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة على محوريات العمل لدى الموظفين وجعلتهم يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وأنه يمثل بالنسبة لهم شيئاً محورياً ويريدون الاستمرار فيه بشكل دائم ودافع لهم لتحقيق النجاح، ولم يثبت وجود تأثير معنوي للمنظور الأخلاقي الداخلي على وقت الفراغ، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهما في الإدارة محل الدراسة، مما يدل على أن المستوى الأقل من المتوسط لوقت الفراغ يرجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

• كما لم يثبت وجود تأثير معنوي للشفافية في العلاقات على كلٍ من محورتي العمل ووقت الفراغ، ويُرجع الباحثون ذلك إلى أن إفصاح المديرين عن المعلومات وتبادلها علناً مع المرؤوسين مجرد أقوال فقط وليست أفعال يتم تنفيذها بجدية وبالتالي لم تؤثر الشفافية في العلاقات بشكل معنوي على كلٍ من محورتي العمل ووقت الفراغ، كما أن ذلك يرجع إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهم في الإدارة محل الدراسة، مما يدل على أن التغيير في مستوى كلٍ من محورتي العمل ووقت الفراغ يرجع لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة .
و اختلفت نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث تناولت تلك الدراسات علاقة القيادة الأصيلة ببعض المظاهر التي تدل على وجود أخلاقيات العمل في المنظمة، ولم تربط القيادة الأصيلة بكلٍ من محورتي العمل ووقت الفراغ واللذان يمثلان بعض أبعاد أخلاقيات العمل كما هو في هذه الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثيرات معنوية إيجابية وسلبية لبعض أبعاد القيادة الأصيلة على كلٍ من محورتي العمل

ووقت الفراغ، بينما كانت نتائج الدراسات التي ربطت بين القيادة الأصيلة وبعض المظاهر التي تدل على وجود أخلاقيات العمل كما يلي:

توصلت دراسة (Zhu, 2006, p.79) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على صناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على صناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين، بينما توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة التبادلية على صناعة القرارات الأخلاقية من جانب الموظفين.

كما توصلت دراسة (Zhu et al., 2011) إلى أن القيادة الأصيلة والتحويلية لهما تأثير معنوي إيجابي على أخلاقيات جماعات العمل والهوية والعواطف الأخلاقية لدي الموظفين، وتوصلت دراسة (Hannah et al., 2011) إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثيرات معنوية إيجابية غير مباشرة على السلوكيات الأخلاقية.

كما توصلت دراسة (Al Hassan et al., 2013) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الوعي الذاتي وكلٍ من التصرفات الأخلاقية والالتزام العاطفي للموظفين، وتوصلت إلى وجود

تأثير معنوي إيجابي بين المعالجة المتوازنة والتصرفات الأخلاقية، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين المنظور الأخلاقي الداخلي وكل من الحس الأخلاقي والطابع الأخلاقي والالتزام العاطفي.

ب. توصيات الدراسة:

١. اتضح من نتائج الدراسة أن الوعي الذاتي له تأثير معنوي إيجابي ضعيف على محورية العمل، في حين ليس له تأثير معنوي على وقت الفراغ، ومن ثم يوصي الباحثون بضرورة تحسين الوعي الذاتي لدى المديرين، حيث يقترحون آلية للتنفيذ يجب على المديرين اتباعها وذلك كما يلي:
 - التعرف على ردود فعل العاملين بصورة مستمرة لتحسين التفاعل معهم.
 - التعرف على أثر القرارات التي يتخذونها على العاملين.
 - تحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم أدائهم في الموضوعات المهمة.
 - التعرف على رؤية العاملين لقدراتهم.
٢. كما اتضح من نتائج الدراسة أن المعالجة المتوازنة ذات تأثير

معنوي سلبي ضعيف على وقت الفراغ، ولا يوجد تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة على محورية العمل، ومن ثم يوصي الباحثون بضرورة اتباع المديرين التوازن في التعاملات عند تقييم الموظفين، حيث يقترحون آلية للتنفيذ يجب على المديرين اتباعها وذلك كما يلي:

- تقبل وجهات النظر التي تتعارض مع مواقفهم الراسخة.
 - الأخذ في الاعتبار جميع البيانات الإيجابية والسلبية عند تقييم الموظفين.
 - تحليل البيانات المتعلقة بالعمل قبل التوصل إلى قرار.
 - عرض المعلومات بشكل موضوعي دون وجود غموض بها.
 - الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.
 - تجنب المحسوبية عند تقييم الموظفين.
٣. اتضح من نتائج الدراسة أن المنظور الأخلاقي الداخلي له تأثير معنوي إيجابي ضعيف على محورية العمل، في حين لا يوجد تأثير معنوي للمنظور الأخلاقي

- الإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع المرؤوسين والالتزام بتنفيذها.
- إخبار الموظفين بالحقيقة وان كانت صعبة.
- إظهار العواطف التي تعبر عن المشاعر والتقليل من مظاهر العواطف السلبية.
- تحديد ما يقصده بالضبط دون غموض.
- ٥. يوصي الباحثون بضرورة الحفاظ على الدرجة المرتفعة من محورية العمل وتقليل وقت الفراغ في العمل إلى أقل حد ممكن عن طريق تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يقترحون آلية للتنفيذ وذلك كما يلي:
- منح مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يحبون العمل لمساعدتهم على الاستمرار في حب العمل وخلق الحافز لدى الموظفين الآخرين لحب العمل.
- عمل رحلات اجتماعية للموظفين لقضاء أوقات فراغهم بعيداً عن العمل.
- معاملة الموظفين بعدالة من قبل المديرين من أجل انعكاس ذلك على أداء الموظفين بالإيجاب وحبهم للعمل.

الداخلي على وقت الفراغ، ومن ثم يوصي الباحثون بضرورة تحسين المديرين للمنظور الأخلاقي الداخلي في تعاملاتهم مع الموظفين، حيث يقترحون آلية للتنفيذ يجب على المديرين اتباعها وذلك كما يلي:

- التصرف بنأء على القيم والمعتقدات الأخلاقية.
- القيام بالأعمال التي تدعم القيم الأساسية للموظفين.
- اتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية.
- حضور دورات تدريبية متعلقة بالجانب الأخلاقي لتنمية السلوكيات الأخلاقية لديهم.
- ٤. كما اتضح من النتائج عدم وجود تأثير معنوي للشفافية في العلاقات على كلٍ من محورية العمل ووقت الفراغ، ومن ثم يوصي الباحثون بضرورة تحسين الشفافية في العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، حيث يقترحون آلية للتنفيذ يجب على المديرين اتباعها وذلك كما يلي:
- الاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل.
- تشجيع الجميع للتعبير عن أفكارهم.

- تحديد المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل وحلها وذلك للحفاظ استمرار الموظفين في العمل وعدم النفور منه.

ج. مقترحات بحوث مستقبلية للباحثين في مجال الموارد البشرية:

1. يقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:
 - توسيط الثقة التنظيمية ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والابتكار.
 - توسيط محورية العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسمعة المنظمة.
 - توسيط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين وقت الفراغ والأداء.
 - العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومحورية العمل.
2. ركزت الدراسة اهتمامها على دراسة الإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، الأمر الذي يتطلب اهتمام الدراسات المستقبلية بدراسة متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى مختلفة ومنها على سبيل المثال القطاعات الصناعية والخدمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- جاء الله، فاطمة علي؛ ذهني، سوزان جمال الدين (٢٠٠٨)، إطار متكامل لدراسة أخلاقيات العمل – بالتطبيق على مكاتب المحاسبة والمراجعة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابعون، الجزء الثاني، (جامعة القاهرة: كلية التجارة)، ص ص ٩٩٥-١٠٥٥.
- قاسم، ميرفت إبراهيم راشد (٢٠١١)، أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، (جامعة عين شمس: كلية التجارة)، ص ص ٥٤٤-٥٦١.
- نجم، عبد الحكيم أحمد؛ المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠١٤)، أصول الإدارة، (المنصورة، جامعة المنصورة).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Hassan, S., Saher, N., Zahid, A., Gull, H., Aslam, I., & Aslam, S. (2013). Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System. *Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 406-423.
- Anjum, M. A., Ahmed, S. J., & Karim, J. (2014). Do Psychological Capabilities Really Matter? The Combined Effects of Psychological Capital and Peace of Mind on Work Centrality and In-role Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (2), 502-520.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting

- literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gatling, A., & Harrah, W. F. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-45.
- Gonzalez, C. J.(2006). A Causal Comparative Study Of Work Ethic as A Function Of Generational Cohorts, *Ph.D. Dissertation*, University of Phoenix.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). *Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.*
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hair, F. J., Anderson, R., Ronald, L., Tatham, R. T., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis. Upper Saddle River: Prentice Hall.*
- Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.*
- Hirschfeld, R. R., & Field, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4-17.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
- Chen, H.(2011). Work Ethic and Work Place Behavior Essays on Direct and Moderated Relationships A cross National Cultures. *Ph.D. Dissertation*, University of Texas at Dallas.
- Christopher, A. N., & Barry, R. S. (2005). The protestant work ethic and attributions of responsibility: Applications of the triangle model. *Journal of Applied*, 35(7), 1502-1515.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the

- Identifying and Operationalizing New Dimensions of Work Ethic a Century After Weber. *Journal of Business Disciplines*, 11(1), 66-101.
- Meriac, J. P. (2012). Work ethic and academic performance: Predicting citizenship and counterproductive behavior. *Learning and Individual Differences*, 22(4), 549-553.
- Miller, M. G., Woehr, D. G., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451-489.
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101.
- Norman, S. M. (2006). The role of trust: Implications for psychological capital and Authentic Leadership. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Nebraska, Lincoln, NE.
- Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. (2013). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49-66.
- Onorato, M., & Zhu, J. (2014). An Empirical Study on the Relationships between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry
- Hudspeth. (2003). Examining The MWEP: Further Validation of The Multidimensional Work Ethic Profile, *A Thesis, Submitted to Texas A&M University*.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kets de vries, Manfred, F. R. (2006). The Leader on the couch. Aclinical Approach to changing people and organizations. *Corn wall uk :Jossy-Bass*
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 541-552.
- 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.
- Lim, D. H., Woehr, D. J., You, Y. M., & Allen Gorman, C. (2007). The translation and development of a short form of the Korean language version of the multidimensional work ethic profile. *Human Resource Development International*, 10(3), 319-331.
- Mannheim, B. (1983). Male and Female Industrial Workers Job Satisfaction, Work Role Centrality, and Work Place Preference. *Work and Occupations*, 10(4), 413-436.
- Mann, M. J., Taber, T. D., & Haywood, K.J. (2013). Work Ethic Revisited:

- linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wahyudi, A., Haryono, T., Riyani, A. L., & Harsono, M. (2013). The Impact of Work Ethics on Performance Using Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: Evidences from Lecturers in Central Java. *Social & Environmental Accounting*, 7(3), 165-184.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Xiong, H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China. *Social Behavior & Personality*, 42(6), 921-932.
- Zhu, W. (2006). Authentic Leadership and Follower Moral Decision Intention: Role of Follower Moral Identity, *Ph.D. Dissertation*, University of Nebraska.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating Role of Employee Emotions in the Relationship between Authentic Leadership and Employee Innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267-1278.
- Segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1) 26-39.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Pogson, C. E., Alana, B. C., Dennis, D., & James R, R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189-201.
- Politis, J. (2013). The Relationship Between Team Performance, Authentic and Servant Leadership. *In Kidmore End: Academic Conferences International Limited*, 237-244.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. C., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes