

القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق

د/هناء شحنة السيد مندور
مدرس التربية للمقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

د/سهام أحمد محمد علوان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية للمساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

المخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل لإجراءات مقترحة تسهم في تفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وقد اعتمد البحث الراهن في تحقيق هدفه على المنهج الوصفي، بالإضافة لمنهج الطرائق المركبة Mixed methods ، بخطواته الأربع والتي تمثلت في: تحديد الإطار العام للبحث، ثم تحديد المفاهيم والأدبيات المرتبطة بمتغيرات البحث، بالإضافة لهذا تم جمع البيانات الكمية ثم الكيفية، مع تحديد وسائل جمع تلك البيانات، وقد تمثلت الخطوة التالية في تفسير ومناقشة نتائج البحث وقد أسفرت نتائج البحث الكمية والكيفية عن وجود جوانب وأوجه قصور عدة في أبعاد ومتغيرات البحث، ثم أختتم البحث بوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي، منهج الطرائق المركبة، معاوني أعضاء هيئة التدريس، جامعة الزقازيق، كلية التربية.

Authentic leadership and Organizational Identification Among Assistant Faculty Members at the Faculty of Education Zagazig University

Dr. seham Ahmed Mohamed Elwan
Assistant professor of Comparative Education
and Educational Administration
Faculty of Education- Zagazig University

Dr. Hanaa Shehta El-sayed Mandor
Lecturer of Comparative Education and
Educational Administration
Faculty of Education- Ain Shams University

Summary

The current research aims to reach proposed procedures that contribute to activating the practice of Authentic Leadership, which is reflected in the achievement of Organizational Identification among Faculty assistants at the faculty of education, Zagazig university. Determining the general framework of the research, and then defining the concepts and literature related to the research variables. In addition to this, quantitative and then qualitative data were collected, with determining the means of collecting that data. The next step was the interpretation and discussion of the research results. Several shortcomings in the dimensions and variables of the research, then the research concluded by developing a set of proposed procedures to activate the practice of Authentic Leadership, which is reflected in the achievement of Organizational Identification n among teaching staff assistants at the faculty of education, Zagazig university.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Identification, Mixed methods Approach, Assistant Faculty Members, Zagazig University, Faculty of Education.

القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الرقازيق

د/ سهام أحمد محمد علوان / د/ هناء شحطة السيد منلور
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد / مدرس التربية للمقارنة والإدارة التعليمية
 كلية التربية - جامعة الرقازيق / كلية التربية - جامعة عين شمس

الخطوة الأولى : الإطار العام للبحث

مقدمة

يتميز العصر بالتنافسية الشديدة وبالتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والابتكارية المتكررة والمستمرة، والتي تزيد من طلب قادة يظهرون نمط انفتاحي أخلاقي واضح في سلوكياتهم وممارساتهم تجاه الآخرين بالمؤسسات التي يعملون بها. وهذا النمط يدعو إلى التخلي عن التقليدية، والمركزية، وبذلك يتبنى القادة ممارسات جديدة تشجع العمل التعاوني، ويهتم بنمو العاملين وبمشاركتهم في صنع القرار، وذلك في سياق أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالمؤسسة، وعمل علاقات مؤسسية أصيلة.

وعليه تم بزوغ نموذج قيادي جديد بالفكر الإداري يسمى بالقيادة الأصيلة **Authentic Leadership**، والتي تعنى أسلوب قيادة إيجابي يركز على تعزيز الثقة التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية، على عكس أساليب القيادة الأخرى، ومزيد من القيم الإيجابية والوعي الذاتي وتبادل الثقة مع المرؤوسين. (Naiboğlu & Bilgivar, 2021, 99-113) كما يتمتع بالقدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء والسعي لتحقيق النجاح، وعلى استعداد لتعزيز الثقة التنظيمية والمشاعر والمواقف الإيجابية بين العاملين، وهو ما ينعكس في تحقيق نتائج إيجابية في العمل، كتعزيز رأس المال النفسي والأمل والعواطف الإيجابية لديهم

وبالتالي يبذلون المزيد من الجهد لإنجاز مهامهم الوظيفية. (Al-Romeedy & Ozbek, 2022, 411)

ولقد بدأ هذا الأسلوب في البروغ في أوقات التحديات الناجمة عن الضغوط الاجتماعية والمعضلات الأخلاقية محلياً وعالمياً، فالقيادة الأصيلة قائمة على القيم، ذو شخصية أخلاقية واضحة، لها جذورها في علم النفس الإيجابي. وهذه السمات مطلوبة في السياق التنافسي لتحسين العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، بدلاً من أساليب القيادة الهرمية، فظهرت القيادة الأصيلة كاستجابة لطلب القادة الذين يتصرفون بمسؤولية ونزاهة وشفافية وأخلاق. (Domínguez-Escrig, Broch, Chiva, & Alcamí, 2022, 24)

كما يمتاز القائد الأصيل بأبعاد أكثر شفافية وأصالة ووعياً بذاته ويوجه المؤسسة من منظور أخلاقي، يشجع التابعين على إنتاج شعور قوي بملكية المؤسسة مع شعور كبير بالدمج والتوحد في العمل ويكون الموظف ملتزماً للغاية بتنفيذ عمله على أكمل وجه. (Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 27)

فقد اتفقت العديد من الدراسات أن للقيادة الأصيلة أربعة أبعاد أساسية هي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، التعامل الأخلاقي الداخلي. ويشير الوعي الذاتي إلى معرفة الفرد وفهمه لنفسه، ويعتمد التعامل الأخلاقي الداخلي على التنظيم الذاتي، والتوافق مع رغبات المرء، والقيم الأساسية، التي يمكن أن تساعد على اتخاذ القرارات بنفسه. كما تتضمن المعالجة المتوازنة النظر في آراء الآخرين وجميع المعلومات ذات الصلة المتاحة في عملية صنع القرار مع الحفاظ على رأيه الشخصي. في حين تشير الشفافية في العلاقات إلى التعبير عن الذات للآخرين ومشاركة المعلومات بصراحة ولكن بأفكار ومشاعر فعلية. (Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 28, Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016, 634, Marinakou & Nikolic, 2016, 134)

فالقائد الأصليل يجسد الأمل والمرونة والتفاؤل والكفاءة الذاتية. فالقادة الذين يمتلكون تلك الخصائص أكثر استعدادًا لمواجهة المهام الصعبة لتحقيق الأهداف حتى في مواجهة الشدائد، ولهم تأثير إيجابي على أتباعهم فيزاد اندماجهم في العمل والتحفيز والرضا والأداء يرتفع، مع زيادة الرفاهية العقلية والنفسية لديهم. (Nakamura, Williams, Pyle, & Grande, 2023,19)

وبصفة خاصة يتضح أن القيادة الأصيلة ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنها تؤثر تأثيراً فعالاً في حياة المجتمع. (Chen, & Sriphon, 2022, 5883)

من ثم تعد القيادة الأصيلة مدخلاً ضرورياً لتحقيق الدمج التنظيمي في العمل، وتؤثر بشكل إيجابي على العمل وكذلك تؤدي إلى نتائج مرغوبة خاصة النتائج المرتبطة بمكان العمل مثل تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل. (Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015, 12)

ويعتبر دراسة محددات تحقيق الدمج التنظيمي organizational identification(OI) للأفراد بالمؤسسة هدف جوهري ومفهوم مركزي لدى قادة المؤسسة (Lane & Scott, 2007, 175)، لأن اندماجهم ينظر إليه على أنه حالة نفسية أساسية تعكس مدى ارتباطهم بمؤسساتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل. (Edwards, 2005, 207)

ويعرف الدمج التنظيمي في العمل بحالة عقلية إيجابية ترتبط بالعمل وتتصف بالحيوية أي مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة والرغبة في الاستمرار في العمل، والإخلاص، دمج الفرد في العمل وحماسه وأفكاره الملهمة، والانهماك وسعادة الفرد عند استغراقه في العمل بحيث يصعب عليه الانفصال عن المهام التي يتم أدائها. (Guglielmi, Bruni, Simbula, & Fraccaroli, & Depolo, 2016, 324, Alkorashy, Alanazi, 2023, 2,3, Singh , Sharma , Sengupta, & Goel, 2023, 6)

كما يعرف بالعملية التي تحاول المؤسسة من خلالها تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع أعضائها، فهو يشير إلى ضرورة تعزيز الوحدة بين الفرد ومؤسسته بالتركيز على القيم والأهداف العامة، فيشعر الفرد بأن مصيره متشابك مع مصير المؤسسة يستمد جزء من هويته الذاتية من هوية المؤسسة. (Pattnaik, Tripathy, 2022, 5)، وفي دراسة أثبتت أن الدمج التنظيمي في العمل يرتبط بشكل إيجابي بارتفاع الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة، ويرتبط بشكل سلبي مع انخفاض الغياب وترك العمل. (Riketta, 2005, 358)

ومن هنا تزايد الاهتمام بمصطلح الدمج التنظيمي في مجال العمل بالمؤسسات بهدف بحث الطرق لتحسين الأداء التنظيمي فهو يرتبط بالحضور الفعال والإيجابي والإصرار والمثابرة في العمل. (Gota, 2017, 23) ويعد أحد مفاهيم علم النفس الإيجابي في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوي الإنسانية والمتغيرات السيكلوجية ذات الوجهة الإيجابية. إذ يشير إلى حالة وجدانية -دافعية إيجابية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل والتركيز الشديد عليه. (Ashforth, Mael, 2001, 197)

ومن منطلق أن القيادة الأصيلة أسلوب قيادة إيجابي يركز على تعزيز الثقة التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية، في مقابل أساليب القيادة الأخرى، حيث تسهم في المزيد من القيم الإيجابية والوعي الذاتي والثقة مع المرؤوسين. (Naiboğlu, 2021, 99)، ويتمتع القائد الأصيل أيضًا بالقدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء والسعي لتحقيق النجاح. وعلى استعداد أيضًا لتعزيز الثقة التنظيمية والمشاعر والمواقف الإيجابية بين الموظفين، كما يسهم في تعزيز الأمل والعواطف الإيجابية لدى العاملين مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود لإنجاز مهامهم الوظيفية. (Al-Romeedy, Ozbek, 2022, 411)، علاوة على ذلك يؤثر القادة على الحالات النفسية الإيجابية لأتباعهم من خلال زيادة ثقة التابعين بأنفسهم وإنتاج الأمل والتفاؤل والمرونة. (Du Plessis, Boshoff, 2018, 2)

وعليه، فقد حظيت القيادة الأصيلة بشعبية كبيرة منذ أن تم استعارة هذا المفهوم لأول مرة من علم النفس الإيجابي من قبل الباحثين في مجالات متعددة، لكونه يتعامل مع شخصية الفرد والجانب النفسى له، وتأثيرها في تعزيز أدائه مما يسهم في زيادة اندماجه ومشاركته وانخراطه في العمل. (Kim, Lee, Kang, Yang, 2023,70)، كما أكدت الدراسات التجريبية في القيادة وعلم النفس العلاقة بينهما، فكشفت نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بينهم أن القيادة الأصيلة لها دورًا محوريًا في تحقيق الدمج التنظيمي بالمؤسسات المختلفة التعليمية وغيرها، وتوصلت نتائجها لوجود تأثير موجب ودال إحصائياً للقيادة الأصيلة على تحقيق الدمج التنظيمي في العمل وذلك في دراسات عدة. (Adil, 2015, Adil, Kamal, Akbar, Abdullah, Dwirosanti, 2017, Khan, 2016, Akbar, 2018, Muhammad, Afridi, & Sarwar, 2017, Maundu, Namusonge & Simiyu, 2018, Muafi, 2019, Price, 2016, Roncesvalles & Sevilla, 2015)

كما ذكرت دراسة أخرى دور القيادة الأصيلة في تحقيق الدمج التنظيمي في العمل. (Price, 2016)، وأخرى عن وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الدمج التنظيمي في العمل بالمؤسسات التعليمية. (Seco, Lopes, 2013, 95)

ومما سبق يتضح أن القيادة الأصيلة مدخلاً ضروريًا لإنتاج بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين، وهو ما أكدته أكثر من دراسة تناولت دور القيادة الأصيلة في تحقيق الدمج التنظيمي للفرد داخل المؤسسة. ويني قدرات عقلية إيجابية ووضعًا أخلاقيًا، ويهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. حيث يتمتع القائد الذي يمارس أسلوبًا أصيلًا بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات، وشفافًا في العلاقة مع أتباعه،، ويولد مستويات عالية من الطاقة والإلهام والعلاقات الإيجابية والثقة.

كما يوفر علاقات شخصية داعمة ويتحرر من التحيز، ويعزز الأمن النفسي للعاملين معه، فعندما يشارك القائد المعلومات والعواطف الإيجابية علنيًا مع مرؤوسيه، يزداد أمنهم النفسي ومشاركتهم في العمل. مما ينتج مناخًا تنظيميًا عادلاً

وشفافاً، والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات موضوعية، ومن خلال الوثوق بالقائد والانغماس في عملهم للحصول على نتائج أفضل، والحفاظ على أداء ثابت ومساعدة التابعين في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. (Baquero, 2023, 1406)

وفي مثل هذه البيئة، يصبح العاملون متحمسون ومندمجون في عملهم، حيث يتضح العلاقة القوية بين القيادة الأصيلة وتحقيق الدمج التنظيمي للعاملين.

و على مستوى الجامعات المصرية هناك العديد من الجهود التي قامت بها وزارة التعليم العالي من أجل الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لبلوغ مستويات متميزة علمياً ومهنياً وثقافياً، وتحقيق تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع الأكاديمي، وتأهيل موارد بشرية لتحقيق مستويات قياسية في الأداء وتهيئة وتحسين مناخ العمل؛ بما يسهم في تعزيز الدمج التنظيمي، وتظهر في برامج ومشاريع التطوير بمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات ومن بينها مشروع تنمية مهارات الهيئة التدريسية والمعاونة وكذلك القيادات. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٠، ICTP: <http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/>).

وفي هذا الصدد تولت جامعة الزقازيق في استراتيجيتها أهمية بتنمية الهيئة المعاونة حيث جاء ضمن غايتها: عضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً، وتوفير قدرات مادية وأنظمة وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن مناخ العمل. (جامعة الزقازيق، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٣-٢٠٢٢، ٨). الأمر الذي يترتب عليه توفير مناخاً تنظيمياً يسهم في تعزيز علاقة الجامعة بشكل وثيق مع أعضائها بما يحقق الدمج التنظيمي للعاملين.

ومن أجل تحقيق غايات الجامعة وأهدافها تبذل كلية التربية جهودها كإحدى كليات جامعة الزقازيق للمساهمة في تحقيق هذه الغايات؛ حيث تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال تنامي القدرات والطاقات والكفاءات التدريسية والإدارية المعززة للمستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن الآليات الفعالة للمنظومة المؤسسية. (الموقع الإلكتروني لكلية التربية www.foe.zu.edu.eg). وعليه تحتاج قيادة الكلية من أجل الإرتقاء بقدرتها المؤسسية إلى الاهتمام بمواردها البشرية من أعضاء الهيئة المعاونة ودعم مشاركتهم واندماجهم تنظيمياً في تحقيق أهدافها.

مشكلة البحث:

ومن خلال استقراء واقع مؤسسات التعليم الجامعي عامة، وعلى وجه الخصوص كلية التربية جامعة الزقازيق، يلاحظ أنها تعاني من مشكلات ممثلة في ضعف ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة والتي تقلل من فعالية تحقيق الدمج التنظيمي. ويتضح ذلك على النحو التالي :

أولاً: ضعف في ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة، والذي يتضح فيما يلي: (سهام علوان أ، ٢٠٢١، ٥١١-٥١٤)

*** الوعي الذاتي:**

١. ضعف وقصور في الثقة بالنفس لدى بعض القيادات متمثلاً في: قصور في التعامل مع مشكلات العمل بطرق علمية سليمة، ضعف قدرته السيطرة على نفسه عند الغضب، و قصوره في تطوير ذاته في مجال عمله.
٢. ضعف ممارسة بعض القيادات الجامعية لأبعاد البراعة التنظيمية كالاستغلال، ثم الاستكشاف.
٣. ضعف المناخ الجامعي المشجع على ممارسة الإبداع والابتكار التنظيمي.
٤. ضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات نتيجة عدم تلبية رغباتهم مع انتشار الخوف من النقد وفقدان الثقة في النفس. (محمد عتريس أ، ٢٠٢٠، ٩٨)

*** المعالجة المتوازنة:**

٥. ضعف التوجه الاستراتيجي لدى بعض القيادات متمثلاً في: ضعف توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، غياب الانصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، قصور في استثمار الفرص والتحديات خارج المؤسسة. غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ بمؤسسته.
٦. ضعف وقصور في الاستثمار الأمثل للفرص داخل الجامعة مع قصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات المؤسسية، وقصور في

- إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخلياً وخارجياً، وغياب
توظيف التغذية الراجعة، قصور في رصد الفرص المتاحة بشكل مستمر.
٧. ميل القيادات إلى تطبيق الممارسات التقليدية وبشكل يجعل هذه الجامعات
تسير في قوالب جامدة بعيدة عن الإبداع والتغيير المطلوب.
٨. ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والشفافية.
٩. ضعف وقصور في إدارة التغيير لدى بعض القيادات متمثلاً في : ضعف
التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بمميزاتها وعيوبها، غياب مراعاة
لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير.

*التعامل الأخلاقي الداخلي:

١٠. ضعف وقصور في تمكين بعض القيادات للعاملين معهم متمثلاً في :
ضعف وقصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع إنجاز
الأعمال بسهولة ومرونة، قصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات
الجديدة.
١١. ضعف وقصور في ممارسة القيادة الملهمة ممثلة في الثقة بالنفس، إدارة
التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين.
١٢. القصور في استكشاف الفرص الجديدة داخل الجامعة مع قلة قيام الجامعة
بالبحث عن الفرص الجديدة، وضعف استخدام الأسلوب العلمي في تصميم
استراتيجيات العمل، وقلة المتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة في البيئة محلياً
وعالمياً، وضعف استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محلياً وعالمياً.

بالإضافة إلى ما سبق توجد بعض المشكلات، تتمثل فيما يلي:

١. ضعف في "أداء بعض القيادات في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات
الإنسانية مع إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، وفي توفير فرص التعليم
واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل، وفتح قنوات اتصال جديدة

ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخليا وخارجيا. البعد عن التوجه الاستراتيجي، مع إهمال الانصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، وضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين. (سهام علوان، ٢٠٢٢، ٩٠، ٩١)

*الشفافية في العلاقات

٢. قلة إهتمام القيادات بمعايير العلاقات الإنسانية السوية والأخلاقية كتهم وجهات نظر الأعضاء وحل مشكلاتهم وحسن الاستماع إليهم، بالإضافة إلى قلة السماح للأعضاء بالمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وبعدهم عن الشفافية والنزاهة أثناء عملية صنع القرار، و قلة اتخاذ التدابير اللازمة ليشعر الأعضاء بالاستقرار والأمان على مستقبلهم الوظيفي، ومعاناتهم من الخوف الدائم من فقدان الوظيفة، ضعف توفر المرونة لدى بعض القيادات في اختيار الأسلوب الأفضل أو الفريق المناسب لتأدية المهام، مع ضعف الاستقلالية في العمل بشكل عام. (أميره سلام، ٢٠٢١، ٢٦١)

٣. غياب اهتمام القيادات بقياس مستوى السعادة المؤسسية والرضا لدى أعضائها، حيث لا تهتم بوضع سياسات وبرامج لتحقيق السعادة المؤسسية لأفرادها، كما أن الجامعة لا تلبى احتياجات أعضائها المعنوية والمادية، ولا تعمل على راحتهم في ظل غياب كافة التسهيلات وتوفير بيئة عمل غير مريحة. (سهام علوان، ٢٠٢٢، ١١٩)

٤. غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي من قبل القيادات الجامعية نتيجة ضعف توفير فرص الترقى وفقا لمبدأ الكفاءة في الأداء، ومن ثم يغيب شعور الأعضاء بالحماس والفخر بالجهود التي يبذلونها. ويوجد لديهم رغبة عالية في ترك العمل بالمؤسسة التي يعملون بها. وغياب تفويض الجامعة بعض الصلاحيات لأعضائها للعمل بما يحقق الأهداف المرجوة منها، مما يسهم في

ضعف الدافع لدى عدد كبير من الأعضاء لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للجامعة التي يعملون بها. (سهام علوان، ٣، ١١٤، ٢٠٢٢-٢٠١٥)

ثانياً: قصور في تحقيق الدمج التنظيمي:

وقد كشفت إحدى الدراسات عن ضعف الدمج التنظيمي، ومنها ما يلي: (أميرة سلام، ٢٠٢١، ٢٤١-٢٦٥)

١. معاناة بعض الأفراد الجدد الملتحقين بالوظيفة من ضعف المساعدة التي تقدم لهم في سبيل التكيف مع بيئة العمل الجديدة، فضلاً عن قلة المبادرات من بعض الزملاء في حل مشاكل العمل بشكل تطوعي.

٢. تدني القيم التنظيمية التي تشجع على مساعدة الآخرين واحترامهم، وتدني جودة السلوكيات الودية بين الأعضاء، وعدم وجود مناخ من الإخاء والتسامح في العلاقات الإنسانية.

٣. غياب الجهود المؤسسية للتوعية بطبيعة التغيير وأهدافه وتوفير المعلومات الكافية عنه، مما يولد الغموض حول ما يحدث من تغيير لدى الأعضاء، وبالتالي تصبح عدم المشاركة في جهود التغيير هي السمة الغالبة فيظل كما هو في صف محايد.

٤. ضعف الإهتمام بالاستماع إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس والمعاونين حول ما ينبغي أن يتم من خطوات للارتقاء بالعمل أو لحل مشكلة معينة.

٥. معاناة بعض من معاوني هيئة التدريس للظلم في اتخاذ القرارات المصيرية، أو تعرضهم للتعسف الإداري والجزاءات المختلفة، وهو ما يجعل غالبيتهم يتخلفون عن حضور اللقاءات التي تعقدها الكلية، فينعكس ذلك سلباً على سلوكياتهم الحضارية نحو الكلية، كعدم الإهتمام بتكوين صورة إيجابية عن الكلية لدى الآخرين، وضعف الرغبة في الدفاع عن سمعتها أمام الآخرين.

٦. ضعف مستوى المواطنة التنظيمية لدى بعض معاوني هيئة التدريس، مع إهمال تقدير الجهود الاستثنائية وكأنها أصبحت إلزامية على كل عضو ويجب القيام بها، ولا يستحق الشكر والثناء عليها.

٧. كثرة الأعباء الإدارية والأكاديمية على معاوني هيئة التدريس، ومعاناتهم من القلق والخوف الدائم من فقدان وظيفتهم عند عدم انجاز رسائلهم العلمية في فترات المدة المحددة، فضلاً عن التفاوت الواضح بين دخول المعينين بالجامعة وبين زملائهم من الأوائل ممن تم اختيارهم للتعيين في أماكن ذات أجور أعلى كالبنوك والسلوك القضائي، وهو ما يدفع معاونين أحياناً إلى التفكير السلبي نتيجة التحاقهم بالوظيفة الجامعية .

بالإضافة لما سبق هناك المشكلات التي تؤثر على ممارسة القيادة الأصيلة في تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس، تتمثل فيما يلي:

١. ضعف البنية التحتية والتكنولوجية، ونظم الحوافز والمكافآت، وتهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة، مع شيوع ثقافة النمطية والجمود، والاستناد لهيكل بيروقراطية جامدة. (محمد عتريس^٣، ٢٠٢٠، ٨٩٣-٨٩٦).

٢. ضعف تطبيق سياسات العدالة التنظيمية بين الأعضاء مما يضر بالعلاقات الإنسانية، فضلاً عن القصور في توفير الدعم والرعاية الصحية للعضو وأسرته، مع قصور موارد وامكانيات المستشفيات الجامعية، وعدم توفير نظام التأمين الصحي للأسر، وقصور الجامعة في توفير الأمن الوظيفي طويل الأجل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. (سهام علوان^٤، ٢٠١٩، ٥٠١، ٥٠٢).

٣. ضعف في تهيئة المناخ المشجع على الابداع والابتكار، والبيروقراطية وضعف المشاركة في صنع القرارات، مع ضعف في تفعيل الميثاق الأخلاقي وقصور في تحقيق العدالة والثقة والشفافية، وضعف في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وضعف اتخاذ إجراءات داعمه له. (سعيد مرسي^٥، ٢٠١٠، ٣٨٨، ٣٩٣).

٤. انتشار الشعور بالإحباط لكثير من معاوني هيئة التدريس نتيجة لضعف الدعم المادي والمعنوي نفسه الذى تناله مؤسسات وفئات عديدة في المجتمع وعدم وجود نظام للتحفيز فعال مما ينعكس على ولائهم وارتباطهم التنظيمي بالجامعة. (محمد عتريس، ٢٠١٦، ٣، ٣٠٨)

٥. ضعف تطبيق العدالة فمعيار توزيع الأعمال يتم بناء على الأقدمية وليس على الكفاءة والخبرة، فينمو اتجاه سلبي نحو الجامعة (محمد ناصف، محمد عتريس، ٢٠١٢، ٤٣٦)

٦. ضعف الهوية والثقة التنظيمية لدى معاوني هيئة التدريس حيث يعتبرون أن مشكلات جامعتهم لا تمسهم بشكل شخصي، وضعف في تطابق القيم الشخصية مع قيم الجامعة، بالتالي ضعف في شعور الولاء والفخر لديهكونه ينتمى للجامعة. (سهام علوان، ٢٠١٩، ٨٠)، مما يسهم في ضعف الدمج التنظيمي لديهم.

وعلى ضوء ما سبق تتضح مدى أهمية تبنى مدخل جديد في القيادة ممثلاً في القيادة الأصيلة، والذي يمكن أن يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق على ضوء مدخل القيادة الأصيلة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للقيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من منظور الفكر التنظيمي المعاصر ؟

٢- ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات المصرية (دراسة كيفية وثائقية)؟

٣- ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق-من جهة نظر أفراد العينة- (دراسة كمية ميدانية) ؟

٤- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: " تفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق ".

ولكى يتم تحقيق الهدف الرئيس، يتطلب ذلك تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١- التأصيل النظري للقيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من منظور الفكر التنظيمي المعاصر.

٢- تحليل واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات المصرية(من خلال الوثائق والتقارير الرسمية).

٣- رصد واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق-من جهة نظر أفراد العينة- (ميدانياً).

٤- التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

فروض البحث:

بناءً على ما تقدم من أسئلة للبحث ، تم صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير مباشر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الأصيلة(الوعى الذاتي، المعالجة المتوازنة، الشفافية فى العلاقات، التعامل الأخلاقي الداخلي) على الدمج التنظيمي ككل لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

الفرض الثاني: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير دال إحصائياً لمتغير (القسم الأكاديمي للمعاون) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد (القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

الفرض الثالث: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير دال إحصائياً لمتغير (الدرجة العلمية للمعاون) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد (القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات منها ما يلي:

- يستمد البحث أهميته مما قد يترتب عليه من مساهمات ذات نفع على الصعيدين العلمي والعملي، فعلي الصعيد العلمي النظرى من أهمية موضوعه، حيث تحظى المتغيرات محل الدراسة(القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) بكونها متغيرات حديثة نسبياً على الصعيد البحثي، ومن ثم قد يقدم البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية فى القيادة، السلوك التنظيمي الإيجابي وإدارة الموارد البشرية.

- كما تتضح أهمية مدخل القيادة الأصيلة كمدخل قيادي حديث نسبياً ظهر فى الآونة الأخيرة، والذي فى ظله يعتنق القادة مبادئ الأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية والتي أصبحت أكثر قيمة فى ظل ما تواجهه مؤسسات التعليم

الجامعي من تزايد التحديات وحدة المنافسة، حيث تهتم بالحالة الإيجابية للعاملين بها وشعورهم بالنشاط نحو تحقيق أهدافهم الشخصية، والدمج التنظيمي ومن ثم الانخراط في أداء أدوارهم بشكل فعال.

- اتجاه معظم بحوث القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي إلى التطبيق في مجال المؤسسات التجارية والاقتصادية وندرتها في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بوجه خاص.
- يتناول البحث الحالي مفاهيم حديثة في مجال القيادة وعلم النفس الإيجابي؛ ألا وهي القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي - خاصة في ظل قلة الكتابات العربية التي تناولت هذه المفاهيم مجتمعة بالدراسة والتحليل. وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكتملة للدراسات السابقة المبذولة وامتدادا لها في هذا المجال.
- أما على الجانب العملي التطبيقي تفيد دراسة مدخل القيادة الأصيلة، في وضع إجراءات عملية لتحقيق الدمج التنظيمي لدى الهيئة المعاونة، بما يعكس ظهور نتائج إيجابية في الأداء على الجانب الفردي والمؤسسي.
- يعد بحث ميداني في مجال الإدارة التعليمية، حيث يركز على طرح حلول وإجراءات مقترحة لتفعيل الدمج التنظيمي لدى الهيئة المعاونة. والتي ساهم في وضعها أساتذة من ذات الكلية مع الاستعانة بالأدبيات المعاصرة في ذلك.
- كما تنطلق أهمية البحث من الدور الجوهرى للهيئة المعاونة فى إصلاح أحوال التعليم الجامعي من خلال السعى نحو تطوير أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم وزيادة ثقتهم ومشاركاتهم وشعورهم بالدمج التنظيمي وتعزيز الانتماء لديهم.
- أنه قد يساعد القيادات والمسؤولين في المؤسسات الجامعية في تطبيق القيادة الأصيلة لتحقيق الدمج التنظيمي.
- ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث صانعو السياسة التعليمية ومتخذي القرار والقيادات الجامعية على كافة المستويات في معرفة أبعاد القيادة

الأصيلة وسلوكياتها وخصائصها ودورها الإيجابي في المؤسسة ومن ثم ارتفاع مستوى تحقق الدمج التنظيمي في العمل لدى الهيئة المعاونة، من خلال الاستفادة من الممارسات والإجراءات المقترحة في تحسين ظروف العمل في المؤسسات الجامعية، ومن ثم تحقيق التميز والريادة.

منهج البحث وأدواته:

لقد فرض موضوع البحث وأهدافه وطبيعته ومجاله استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي) بالإضافة لاستخدام **منهج الطرائق المركبة** (Mixed methods approach search) ذلك المنهج الذي يتم من خلاله الدمج ما بين البحث الكمي والبحث الكيفي في بحث واحد. إذ يتم جمع وتحليل وتفسير البيانات لكل من النوعين في دراسة واحدة، ويكمن الهدف من هذا الدمج في الرغبة في الحصول على صورة شاملة للمشاكل المراد دراستها وعرضها بطريقة واضحة. فمنهج بحث الطرائق المركبة يعمل على توظيف منهجي البحث الكمي والكيفي بالتزامن أو التسلسل في جمع البيانات على نحو يمكن من فهم المشكلة البحثية بطريقة أفضل وأعمق، مما يثري النتائج التي يتوصل إليها البحث، حيث أن استخدام نوعين مختلفين من البيانات يمكن الباحث من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة بأكمله، علاوة على أنه تمكن من فهم الظواهر وحل المشكلات البحثية على نحو أفضل، (Hanson, et al., 2005, 224) خاصة في ظل حاجة صانعي القرارات و السياسات إلى دلائل وبراهين مختلفة للتأكد من صحة نتائج الدراسات والبحوث. (Creswell, 2011, 8)

- - منهج بحثي يقوم الباحث من خلاله بجمع البيانات وتحليلها وعرضها وتفسيرها باستخدام كل من أساليب وطرائق منهجي البحث الكمي والكيفي. بهدف فهم مشكلة البحث بصورة أكثر عمقاً
- منهج بحثي يجمع بين طريقة كمية واحدة على الأقل (مصممة لجمع البيانات الرقمية) وطريقة كيفية واحدة على الأقل (مصممة لجمع البيانات الكيفية).

حدود البحث:

يقصر البحث الراهن على الحدود التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية: يعرض البحث متغيرين (القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي)، وكل متغير له أبعاده كالتالي:

- **أبعاد القيادة الأصيلة، من حيث (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، التعامل الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات).**
- **أبعاد الدمج التنظيمي، من حيث (الدمج الكامل، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، الدمج الغائب).**

ثانياً: الحدود المكانية: تطبق الدراسة الميدانية، والمقابلات المجمعـة بكلية التربية جامعة الزقازيق.

ثالثاً: الحدود البشرية: طبق البحث :

- **الدراسة الميدانية، على معاوني هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (مدرس مساعد، معيد) بالأقسام الخمسة بالكلية (المناهج طرق التدريس، علم النفس التعليمي، الصحة النفسية، التربية المقارنة الإدارة التعليمية، أصول التربية).** فهم فئة حديثة الالتحاق بالمؤسسة الجامعية ويقع عليها دور كبير في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالكلية وركيزة أساسية لتحقيق أهداف الأقسام المختلفة، وتحتاج لمزيد من الدعم والتنشئة التنظيمية لتحقيق الدمج التنظيمي لها ورأس المال النفسي للقيام بأداء مهامها بفعالية وانخراط تام.

- **المقابلات المجمعـة والمركزة أجريت مع هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالأقسام الخمسة بالكلية.**

رابعاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية والمقابلات، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

مصطلحات البحث:

استخدم البحث الراهن المصطلحات الآتية:

أولاً: القيادة الأصيلة: Authentic leadership وتعرف إجرائياً بأنها "مجموعة من الممارسات يقوم بها القادة بالجامعات من منطلق وعيهم بذواتهم وبالأخرين، والعمل من جهة طبقاً لقيمهم، وقناعاتهم، ومصداقيهم، ومن جهة ثانية دعم وجهات النظر المتنوعة والتفاعل بشفافية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وبمنظور أخلاقي". كل ذلك في ضوء الأبعاد التالية:

(١/١) الوعي الذاتي: Self-Awareness تعني فهم القائد الجامعي لقدراته ومعارفه وخبراته، ووعيه بمدرجات الآخرين عنه، لاسيما ما يتعلق بقيمه الأساسية، ونماذجه العقلية، بشكل يسهم في تطوير الآخرين وقيادتهم والتأثير، والعمل بروح الفريق.

(٢/١) المعالجة المتوازنة: Balanced Processing تعني اقتناع القائد الجامعي بوجهات نظر الأفراد المختلفين عنهم وقبولها بإنصاف وحكمة، والتحليل الموضوعي للمعلومات، وأخذ جميع وجهات النظر حتى المتعارضة بموضوعية، وإنصاف قبل إصدار أي قرار.

(٣/١) التعامل الأخلاقي الداخلي: Internalized Moral Perspective وتعني قوة السلوك الأخلاقي لدى القائد بالجامعة، الذي يُظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم وأخلاقياتهم، أي مدى تطابق الإجراءات والقواعد مع القيم الأخلاقية الداخلية لديه.

(٤/١) الشفافية في العلاقات: Transparency وتعني سلوكيات القائد التي تشجع العلاقات الإيجابية الشفافة من خلال المشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن أفكاره ومشاعره الحقيقية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وفقاً لقواعد واضحة ومعلنة.

ثانياً: الدمج التنظيمي: Organizational identification ويعرف إجرائياً بأنه "درجة إدراك الفرد من الهيئة المعاونة بأنه عضو في الجامعة يرتبط بها ومن حيث مدى تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف الجامعة مما ينعكس علي سلوكه مما يجعله يسعى لتحقيق أهدافها" وتعتبر أبعاد الدمج التنظيمي بمثابة درجات متباينة لممارسة العاملين لهذا الدمج من خلال نموذج موسع لتحديد الهوية الذي يتضمن طرقاً متعددة، ويمكن للعاملين أن يعرفوا أنفسهم من خلال الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي، وتتمثل أبعاده في التالي:

١/٣) الدمج الكامل Identification: يشير إلى التفاعلية والموائمة بين الفرد و الجامعة، أي يُعرف الفرد نفسه بمصطلحات تربطه بالجامعة. فيشير إلى ذوبان ذات الفرد وهويته ضمن هويتها من خلال العلاقات التفاعلية والموائمة (Fitting) بين الفرد والجامعة.

٢/٣) الدمج الغائب Dis Identification: يشير إلى أن الفرد يُعرف نفسه بخصائص لا تمثل الخصائص التي يعتقد أن الجامعة تعرف بها، بجانب نفوره من رسالتها، وثقافتها وغير ذلك، وهذا يمثل اتجاه سلبي للفرد تجاه الجامعة التي يعمل بها.

٣/٣) الدمج المتناقض Ambivalent Identification: يشير إلى أن الفرد يندمج ولا يندمج مع الجامعة أو أنه يندمج مع بعض أنشطة الجامعة في حين لا يندمج مع أنشطة أخرى للجامعة.

٤/٣) الدمج المحايد Neutral Identification: يشير إلى عدم اشتغال ذات الفرد في أية ملامح للدمج مع الجامعة، بحيث يكون محايداً في مشاعره ومواقفه تجاه جميع الأطراف داخل الجامعة أو هويتها.

الدراسات السابقة:

تم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري البحث بالجامعات وعرضها من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

(١) دراسة (Price, 2017). بعنوان: دراسة دور رأس المال النفسي كوسيط بين القيادة الأصيلة الدمج في العمل والالتزام بالمؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة معرفة دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة وكل من الدمج في العمل والالتزام المهني، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عددها (٢٩١) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية، وقد أسفرت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الدمج 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.

(٢) دراسة (Khan et al., 2017). بعنوان: تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي والدمج في العمل بالجامعات.

هدفت الدراسة معرفة تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي والدمج في العمل. واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عددها (١٤٣) عضو هيئة تدريس بجامعات مختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة الأصيلة على كل من الدمج في العمل والرضا الوظيفي بلغت قيمته (٠,٧١٨، ٠,٨٧٦) على التوالي، والذي فسر (٤,٣٧٪، ٦,٤١٪) من التباين في الدمج في العمل والرضا الوظيفي على التوالي.

(٣) دراسة (Adil, Kamal, 2016). بعنوان: تأثير رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة على الدمج والمشاركة في العمل والرفاه الوظيفي بالجامعات

هدفت الدراسة التحقيق في الدور المحتمل للدمج والمشاركة العمل ورأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والرفاهية العاطفية المرتبطة بالوظيفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عددها (٥٠٠) بجامعة إسلام آباد. وأظهرت النتائج أن الدمج والمشاركة في العمل توسطت جزئياً في العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة.

٤) دراسة (Roncesvalles, & Sevilla, 2015). بعنوان: تأثير القيادة الأصيلة على ثقة المرؤوسين وأداء العمل بالجامعة.

هدفت الدراسة تناول تأثير القيادة الأصيلة على ثقة المرؤوسين والأداء في العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عددها (٣٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وباستخدام نموذج المعادلة البنائية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال الثقة في القائد موجب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر وغير المباشر (٠,٢١، ٠,١٦) على التوالي.

٥) دراسة (Seco & Lopes, 2013). بعنوان: تبني القيادة الأصيلة: دور الوسيط في تبني العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج بالمؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة معرفة تأثير القيادة الأصيلة على الدمج في العمل. واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عددها (٣٢٦) فرد بمؤسسة تعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر سالب غير دال احصائياً للقيادة الأصيلة على الدمج في العمل بلغت قيمته (٠,٠٩). في حين ظهر تأثير مباشر سالب دال احصائياً للقيادة الأصيلة على توجهات العمل لدى التابعين بلغت قيمته (٣)، كما كشفت نتائج الدراسة عن دور توجهات العمل كمعدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج في العمل.

التعليق على الدراسات السابقة :

- من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بمتغيري البحث، يتضح التالي:
- ✓ أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية المتغيرات (القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي) بمختلف المؤسسات التعليمية. قد تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات لتشمل فئات متعددة (موظفين، أعضاء هيئة تدريس، وقيادات، موظفين بمؤسسات مختلفة). في حين يتناول البحث الحالي معاوني أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.
 - ✓ تنوعت أهداف البحوث السابقة ليشمل معظمها علاقات وصفية أو تنبؤية أو سببية، وكذلك هناك بحوث لدور الوسيط لبيان أثر الوسيط على بعض العلاقات بين المتغيرات، وجميعها كانت أجنبية، في حين لم تتوصل الباحثان لدراسة عربية تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. والتي تعد من ضمن أهداف البحث الحالي.
 - ✓ جميع الدراسات السابقة اعتمدت على تطبيق المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. في حين تناول البحث الحالي منهج الطرائق المركبة بخطواته وأدواته المختلفة، بالإضافة للمنهج الوصفي.
 - ✓ بالنسبة للبحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي، كانت أهم نتائجها، أن القيادة الأصيلة لها علاقة قوية وإيجابية بتحقيق الدمج التنظيمي للتابعين، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية ورفع الأداء والمشاركة في العمل والاندماج الوظيفي كذلك، والرفاه والسعادة المؤسسية، مع انخفاض نسب الغياب وترك العمل، وارتباط أكثر وتوحد مع المؤسسة التي يعمل بها والعمل التطوعي. كما أن أسلوب القيادة ضرورياً لخلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين، وقد ركزت الأبحاث على دور القيادة الأصيلة في الدمج التنظيمي للموظف داخل المؤسسة.

✓ وجدير بالذكر أن للقيادة الأصيلة بالمنظمات دور كبير في عمليات الدمج التنظيمي نظراً لامتلاكها صفات وقدرات كبيرة مؤهلة لتحديد معالم هذا الدمج وتقوية مستوى الانتماء لدى العاملين ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قاداتهم. وأن القيادة الأصيلة تسهم بشكل كبير في تحقيق الدمج التنظيمي والمشاركة في العمل. ووجود علاقة ارتباطيه بين متغيرات البحث.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسات قام البحث الحالي بدراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وتحقيق الدمج التنظيمي، وتم اتباع منهج الطرائق المركبة بخطواته.

خطوات البحث

في ضوء أهداف البحث ومنهجه وأدواته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، يشمل: مقدمة، مشكلة البحث، وأهدافه وفي ضوء ذلك تم صياغة فروض البحث، أهمية البحث، منهجه وأدواته، حدوده ومصطلحاته، الدراسات السابقة والتعليق عليها، ثم خطواته.

الخطوة الثانية: تحديد المفاهيم والأدبيات المرتبطة بمتغيرات البحث. وهذا الإجراء تم تحقيقه من خلال: عرض الأدبيات المرتبطة بالقيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي، من منظور الفكر التنظيمي المعاصر. ثم تناول العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي، في ثلاث محار كالتالي:

❖ **المحور الأول:** التأصيل النظري للقيادة الأصيلة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من حيث (مفهوم ونشأة القيادة الأصيلة وأهميتها وخصائصها، وأبعادها).

❖ **المحور الثاني:** التأصيل النظري للدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من حيث (مفهوم ونشأة الدمج التنظيمي وأهميته، وإدارته، وأبعاده)

❖ المحور الثالث: التأسيس النظري للعلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي.

الخطوة الثالثة: رصد الواقع الراهن لممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ثائقية). من خلال الاطلاع على البحوث والتقارير والخطط والوثائق الرسمية لإبراز الجهود والمبادرات المبذولة في إطار تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق في ضوء القيادة الأصيلة.

الخطوة الرابعة: التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالدمج التنظيمي بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة ميدانية). من خلال محورين هما:

❖ المحور الأول: الاستعانة بدراسة ميدانية وتطبيق "استبانة" على الهيئة

المعونة، للتعرف على واقع وطبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، من خلال التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصيلة بأبعادها والدمج التنظيمي بأبعاده لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، مع معرفة تأثير كل من المتغيرات التابعة (كالقسم، وعدد سنوات الخبرة)، على استجابات معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

❖ المحور الثاني: إجراء مقابلات مجمعة ومركزة لأعضاء هيئة التدريس

بجميع الأقسام والدرجات العلمية، بهدف التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة، وواقع الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، ورؤيتهم في تطوير هذا الواقع.

الخطوة الخامسة: تتضمن عرض نتائج البحث ووضع الإجراءات المقترحة، وذلك

على ضوء البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها، يتم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي يمكن من خلالها تفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما

ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

الخطوة الثانية: تحديد المفاهيم والأدبيات المرتبطة بمتغيرات البحث

المحور الأول: التأصيل النظري للقيادة الأصيلة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من منظور الفكر التنظيمي المعاصر

إن التغيرات المتسارعة في العالم المعاصر تحتم على القيادة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة التربوية، فلم يعد من السهل أن تحقق القيادة التربوية المخرجات التربوية المنشودة، دون أن تطور ذاتها، لتواكب هذه التغيرات؛ والذي يتطلب قائداً يفهم تماماً كيف يتخذ قراراً ويتصرف وينفعل، بحيث يراه الآخرون على أنه متفهم لآرائهم ووجهات نظرهم مما يجعله على علم تام بذاته من خلال اتصاله بالآخرين ومعرفته بتأثير كل شخص على الآخر وغيرها. وهذا ما يتناوله المحور التالي حول مفهوم ونشأة القيادة الأصيلة وأهميتها وخصائصها، وأبعادها، كما يلي:

١) مفهوم القيادة الأصيلة: Authentic Leadership

يتطلب الأمر قبل إعطاء تعريف للقيادة الأصيلة التعرف على مفهوم الأصالة لغوياً واطلاً:

من الناحية اللغوية: جاء مصطلح الأصالة (Authentic) في قاموس (Concise Oxford English Dictionary, 11^{ed})، وتعني الأصل و الحقيقة وليس الوهم، وفي الفلسفة اليونانية تعني "اعرف نفسك" و "لنتحقق من صدقك"، ويشير علم النفس الإنساني إلى "أنهم الأفراد الذين يرون أنفسهم بوضوح ولا يعوقون توقعات الآخرين لهم". (Nakamura, Williams, Pyle & Grande, 2023,19)، يستخدم مصطلح "أصيلة" بمعنى: أن يكون المرء نفسه، أى واحد مع نفسه، أو يمثل نفسه حقاً (2023 Stanford Encyclopedia of Philosophy). وباللغة اليونانية يعنى "الشخص الذى يتمتع بالسلطة الكاملة"، ويمكن تعريفه على أنه شخص "مدرك لمجاله الخاص"

وهذا يعني أنه شخص يمتلك خصائص أصيلة ويعرف نفسه جيداً ومستعد للاعتراف بنقاط قوته وضعفه، ويستخدم هذا التعريف على نطاق واسع في دراسات القيادة وعلم النفس. (Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1141)

ومن ناحية أخرى، يقال أن كلمة أصيل بمعنى "أن تكون ذاتك"، والمقصود أن تمتلك السلطة والقوة الكاملة وهذا يعكس مبدأ عمل الأصالة حيث أن الشخص هو سيد حيزه الخاص، هو الذي يتصرف وفقاً للذات الحقيقية، وفقاً للمقولة الشهيرة لبلونيوس polonius: "اعرف نفسك تكون صحيحاً". (Ahmed, 2023, 2)

ويتضح مما سبق وجود مناقشات مستفيضة من جانب الباحثين لمفهوم الأصالة لغوياً، لكنهم أجمعوا أن جوهر الأصالة يتجلى في صفة الذات الداخلية. وكون الشيء حقيقياً أو أصلياً.

ومن الناحية الاصطلاحية : بشكل عام يتفق الباحثون على أن مفهوم الأصالة يشير إلى ما هو "حقيقي" و"التصرف وفقاً للذات الحقيقية"، فالأفراد الذين يمتلكون تتطابق بين الذوات الداخلية والخارجية فهم يتمتعون بالأصالة بشكل كامل. وعندما يتعلق الأمر أن تكون قائداً يعني السعي باستمرار لتكون صادقاً مع نفسك ومع الآخرين حولك. (Ribeiro, Duarte, Filipe & David, 2022, 323) كما تعرف الأصالة على أنها "أن يكون المرء واعياً بذاته ويقبل نفسه كما هو" ويبقى مخلصاً لنفسه وفقاً لتجاربه وعواطفه وأفكاره واحتياجاته، ومعتقداته. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 463) فالأصالة "تعكس العملية غير المعوقة للذات الحقيقية أو الجوهرية في مشروع المرء اليومي". (Ahmed, 2023, 2) وتمتاز الأصالة بستة مكونات (الدقة، الترابط، النزاهة، الشرعية، الأصالة، والكفاءة. Nunes, Ordanini & Giambastiani, 2021, 1)

وعلى هذا النحو، فإن الأصالة تتطلب الانتباه إلى خبرة الذات دون إنكار التأثير الحاسم والمستمر للعلاقات مع الآخرين على الذات، امتلاك الفرد خبرات شخصية، سواء كانت أفكار وانفعالات واحتياجات، ورغبات، أو معتقدات والتطابق بين أفعال

الفرد وذاته الحقيقية، والتعبير عن الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية ومن ثم فإن الذات تعمل كقوة اجتماعية وتشارك بفاعلية في البناء الاجتماعي للواقع، بدلاً من أن تكون انعكاساً فقط لهذا الواقع.

وبالنسبة للقيادة، فإن الأصالة عبارة عرض شخصية الفرد وأفكاره وأعمق الرغبات والعواطف والمعتقدات الشاملة، فالوظيفة الرئيسية للقيادة تتطوي على إجراء تغييرات لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما الرئيسية وظيفة إدارة المنظمة هي توفير النظام والاتساق للمنظمة. (Alomar, Mydin & Alaklabi, 2022, 6). وتشير القيادة الأصيلة إلى الشخص الذي يعرف كيف يفكر وكيف يتصرف، وعلى علم ودراية بنفسه وبالأشخاص حوله، ويحترم قيم الآخرين ولديه منظور أخلاقي ويدير العمليات التنظيمية بإدراك لمعرفته وقوته، متفائل وواثق من نفسه. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 463). كما يعرف آخر القائد الأصيل بأنه "الشخص الذي يدرك نقاط قوته وضعفه، يشجع على مشاركة الآخرين ولا يفرض وجهة نظره على الآخرين، ويتصرف وفقاً لقيمه ومعتقداته". (Sri Ramalu, Janadari, 2022, 366)

وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الأصيلة هي مزيج من القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، حيث لا يحفز القائد الموظف فحسب، بل يظهر إجراء لخلق جو إيجابي ومساحة عمل طويلة للحصول على المصادقة والثقة من الموظفين وقادر على تعزيز ارتباطه واندماجه في العمل وتقوية الهوية الإيجابية لديه. (Novitasari, Siswanto, Purwanto, & Fahmi, 2020, 2)

فكانت هناك كتابات عدة حول القيادة الأصيلة، وأغلب هذه المحاولات كانت عبارة عن نظريات غيرت من مفهوم القيادة وخصائصها، ومن أهمها نظرية القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Theory)، والتي أثبتت نجاحاً في مختلف بيئات العمل، على أساس أن القائد يعرف ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عالٍ من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور القيمي الأخلاقي

والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات. (Sri Ramalu, Janadari, 2022, 366)

كما أن القيادة الأصيلة تعد شكلاً إيجابياً للقيادة والتي يطلق عليها البعض القيادة الحقيقية، والتي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية للقائد والسياق التنظيمي المتطور للغاية وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة و النزاهة. (Du Plessis, Boshoff, 2018, 1007)، وكذلك تعتبر القيادة الأصيلة قيادة قادرة على إظهار الاتساق بين الأقوال والأفعال وكسب احترام الاتباع، وبناء علاقة قوية معهم كما تتمتع بالثقة والاحترام، كما أنه شخص يتمتع بالاستقامة الاخلاقية والتفاني العاطفي، ملتزم بمهمة المؤسسة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد إضافي والتفاني في العمل الجماعي وأخذ زمام المبادرة متمسك بالمثل الأعلى وليس مدفوعاً بالحوافز والتهديدات من الخارج (Aruoren, Tarurhor, 2023, 20, 21). ومن ذلك يتضح دور القيادة الأصيلة في تواصل وتحفيز وتشجيع الموظفين على أداء مهامهم وواجباتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فهي القدرة على التأثير على سلوك المرؤوسين ومراعاة القيم الفردية والتنظيمية.

وتُعرف القيادة الأصيلة على أنها "تمط من سلوك القائد قائم على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز وعي ذاتي أكبر، وهو المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية من جانب القادة العاملين مع الأتباع، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Akhtar, Aslam, Huo, Akbar, Afzal & Rafiq, 2022, 2). وتلك هي أبعادها: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، و المنظور الأخلاقي الداخلي.

كما تُعرف بسلوك منهجي يتضمن محاولات لتنمية رأس المال النفسي الإيجابي لدى التابعين كذلك تعزيز ثقافة تقضي إلى بيئة عمل إيجابية داخل المنظمات محملة بالقيم ومعتقدات العمل الإيجابية والشعور بالشفافية و المسؤولية. تعمل هذه العناصر معاً على تعزيز قدرات الفرد في كل من مجالات العمل السلوكي

والمهني. (Asad, Dastgee, Uz Zaman, Khalid, Brohi & Bibi, 2022, 36). وأكد تعريف آخر أنها سلوك يستخدم القائد فيه قدراته بطريقة فعالة، معتمداً على علم النفس الإيجابي والأخلاق الإيجابية والوعي الذاتي والسلوك المناسب والمعالجة المتوازنة للمعلومات والعلاقة الشفافة، مما يسهم في تحسين اندماج ومشاركة الموظفين وتقوية الهوية التنظيمية. (Novitasari, Siswanto, Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). فهو عبارة عن سلوك للقائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ويوجد سياق أخلاقي قيمي إيجابي، ويشجع على زيادة الوعي الذاتي، علاقات أخلاقية داخلية، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية من جانب القادة، وتعزيز تنمية الذات الإيجابي. (Du Plessis, Boshoff, 2018, 1007).

وتختلف القيادة الأصيلة عن أساليب القيادة الإيجابية الأخرى مثل القيادة التحويلية وغيرها، في كونها تسعى إلى تحفيز التابعين من خلال تعزيز الوعي الذاتي لديهم. كما تشتهر على نطاق واسع بالقيادة الموجهة نحو التغيير مع نتائج إيجابية على كافة المستويات التنظيمية والجماعية والفردية، واهتمامها بالتنمية الأخلاقية للموظفين، ويدركون قيمهم ونقاط قوتهم واثقين ومتفائلون ومرنون وذو صفات أخلاقية عالية. (Wang, Guan, Cai, 2022, 1). كما تعنى العملية التي يكون عن طريقها القائد على وعي بأسلوب تصرفه وتفكيره ومعرفته بنقاط ضعفه وقوته، وكيفية رؤيته للآخرين في ضوء منظورات القيم، الاخلاق، المعرفة. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 463) فيقال أن القيادة الأصيلة تُستمد من قدرات نفسية إيجابية ومتطورة للغاية السياق التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي وإيجابية التنظيم الذاتي السلوكيات من جانب القادة والتابعين، وبالتالي تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Kim, Lee, Kang & Yang, 2023, 70, Cortés-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra & Pulido-Martos, 2023, 2). كما تؤثر إيجابياً، بشكل مباشر في إبداع العاملين، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات

الوسيطه المتمثله في رأس المال النفسى. (Rego, Sousa, Marques & e Cunha,2012, 429)

ويتضح مما سبق أن القيادة الأصيلة نمط قيادي يرتكز على السلوكيات الإيجابية والداعمة للقائد، والتي تتميز بالقدرة النفسية الإيجابية والقيم الأخلاقية لتعزيز التطوير الذاتي وتطوير التابعين وفي العادة يميلون لإظهار أربع سلوكيات (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، العلاقات الأخلاقية الداخلي) كما يتصرفون بشكل أصيل ويدركون نقاط قوتهم وضعفهم ويركزون على التطوير الذاتي لأتباعهم .

٢) نشأة مفهوم القيادة الأصيلة

يقال أن جذور مفهوم الأصالة يرجع إلى الفلسفة اليونانية، فيعود أصل المفهوم لمجالي الفلسفة وعلم النفس وقدمها كل من هارتر (Harter 2002) وإريكسون (Erickson 1995)، برزت كتابات علماء النفس الإنساني كآرل روجرز (1963) (Roger, التربوي، فذكر كل من أفيلو وقارندر (Gardner & Avolio, 2005, 913) وماسلو (Maslow, 1971) ويوضحان أن الأصالة ترجع إلى تطوير التابعين بحيث يكونوا قادرين على تحقيق الإنجاز والإدراك والانسجام الذاتي، ويرون أنفسهم وحياتهم بوضوح ودقة، إذا فهم قادرون على اتخاذ القرارات الصحيحة والمنطقية. (أمل الصالح، ٢٠٢١، ٢٤٩).

ومن ثم يلاحظ أن مصطلح الأصالة (Authenticity) يعود إلى الفلسفة اليونانية القديمة التي استخدمت هذا المصطلح للدلالة على "اعرف نفسك تكن أصيلاً"، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للخبرات الشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها. (Stanford Encyclopedia of Philosophy,2023).

كما ظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة وطرح مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، والتوسع النظري

لها كهيكل جذري في نظرية القيادة الإيجابية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك للتأكيد على ضرورة توافر الطابع الأخلاقي للقادة واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم. (محمود المنسي، ٢٠١٩، ١٦٣)

كما اكتشفت منشورات مبكرة "بين ١٩٩٧ و ٢٠٢١ حول القيادة الأصيلة في البحوث التربوية بواسطة و (Duignan, Bhindi, 1997) و (Begley, 2001) ويعرفان فيها القيادة الأصيلة بأنها "نوع حقيقي من القيادة، واستجابة مفعمة بالأمل، ومفتوحة، وإبداعية تتناسب الظروف والتحديات"، كما أنها استعارة للممارسات المهنية الفعالة والسليمة أخلاقياً والانعكاس الواعي في الإدارة والقيادة، قائمة على المعرفة والقيم المستتيرة والمنفذة بمهارة". (Ahmed, 2023,2)

ويتضح مع تطور مصطلحات القيادة ومنها التحولية والأخلاقية وظهور السلوكيات التنظيمية الايجابية كان التركيز على تنقيح واختبار المفاهيم الرئيسة لسلوكيات القيادة الأصيلة، و كان لهذا التمهيد الفضل لتأسيس النواة لبناء إطار فكري ونظري حول القيادة الأصيلة، وبدأ التعمق والاهتمام بها، ثم أخذت القيادة الأصيلة في الظهور.

وبناءً على ما تقدم فإن ظهور القيادة الأصيلة كان بعد ظهور الانهيارات الأخلاقية في منظمات الاعمال في الآونة الاخيرة، وعندما كانت المؤسسات تبحث عن شخص ما لتوجيهه وتشجيع موظفيهم، فالقيادة الأصيلة مدخل قائم علي أشخاص لديهم تأثير عميق على العاملين و المواقف والإجراءات المفيدة للمؤسسة فكان التركيز على نمط يكون ايجابي أكثر وامتلاكه مستويات أعلى من النزاهة والمسائلة والتكيف والشفافية وتفهم المبادئ من منظور أخلاقي، إرجاع الثقة في عالم المنظمات، عبر مجالات متعددة. نتيجة لذلك زاد اهتمام أدبيات القيادة بها (Ekowati, Shuairidi, 2021,5).

وقد توالى الدراسات التي تركز على كيف يمكن أن تكون الأصالة أداة حيوية للقائد وتصبح القيادة أصيلة بممارساتها، وتحقق المزيد لمنظماتها، فيمكن لها أن

تحسن رأس المال النفسي، وبالتالي يزداد تأثيرها الإيجابي على الأداء العام للمؤسسة. (وردة عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٤٢٧)

ومن ثم يتضح زيادة الدعوات إلى التوجه بقوة نحو القيادة الأصيلة، لعلاج الإنهيارات الأخلاقية الحادثة بالمؤسسات. ومع ازدياد حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي، قد عجل أن يمتلك القائد الأصيل رؤية استشرافية للمستقبل.

بالإضافة لهذا فقد جذبت القيادة الأصيلة حديثاً اهتمام الباحثين من كافة مجالات القيادة والأخلاق والسلوك التنظيمي والمعارف التنظيمية، فبرزت القيادة الأصيلة كمتغير رئيسي في الكثير من البحوث، وبدأ التوسع النظري لها كهيكلي جذري في نظرية القيادة الإيجابية، وعالم الإدارة، وتقدمت الأبحاث حول القيادة الأصيلة، وبالبحث تم استكشاف نطاق واسع من العلاقات مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، وعلى وجه الخصوص علاقته بالثقة والدمج التنظيمي، ومراعاة القدرات النفسية وتنمية رأس المال النفسي والتمكين النفسي والعوامل التي تؤثر في تحقيق الدمج والمشاركة الوظيفية. (Du Plessis, Boshoff, 2018, Youssef, Luthans, 2012, Adil, Kamal, 2016, Luthans, 2002, Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, Parrott, Cazzell, Dragon, Basham, 2019, Ciftcia, Erkanlib, 2020, Wirawan, Jufri, Saman, 2020, Zen, Lukito, Rivai, 2022, Novitasari, Siswanto, Purwanto, Fahmi, 2020)

ويتضح مما سبق أن ظهور القيادة الأصيلة كان توجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما رافقها من متغيرات متسارعة، وهي القيادة التي تقف خلف جميع الأشكال الإيجابية في المؤسسة، ونمط قيادي يشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين، والذي في ظله يعتنق القائد مبادئ كالأمانة والشفافية، والمعايير الأخلاقية. وإن مؤسسات اليوم يحتم عليها الإهتمام بالحالة الإيجابية للعاملين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، والانغماس في الأداء بشكل أفضل والتي تنعكس من خلال مستوى الدمج لديهم.

٣) أهمية القيادة الأصيلة

تعتبر القيادة ظاهرة هامة وحيوية في مجال العلاقات الإنسانية، فالقيادة هي التأثير الذي يحدثه الشخص في الآخرين لتحقيق أهداف معينة؛ كما أنها تنفيذ الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق النتائج المستهدفة و المخطط لها.

وتظهر أهمية القيادة الأصيلة نتيجة لحاجة المؤسسات لقادة تساعد التابعين والموظفين وتدعم العمل خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة والمنقلبة، فالقيادة الأصيلة ترتبط بطبيعة القيادة الإيجابية والتي تعد من أهم ركائز نجاح المؤسسات في تحفيز الموظفين، ودفعهم لتطوير أدائهم وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة. (Al-Romeedy, Ozbek, 2022, 410).
ويعد الجزء الأكثر أهمية في القيادة الأصيلة هو الإعداد على سبيل المثال من قبل القائد نفسه كسابقة للآخرين. فالقادة الأصلاء هم في حالة تأهب شديد للتفكير والعمليات والأنماط السلوكية مهتمون بتطوير الأتباع، هؤلاء القادة مدركون للآخرين ومعاييرهم الأخلاقية ومعرفتهم ونقاط قوتهم بالإضافة إلى وعيهم بالإعدادات التي يعملون فيها. من ناحية أخرى، وفقا للقيادة الأصيلة مدفوعون بالوعي الذاتي الإيجابي وسلوكيات التنظيم الذاتي. قادة يتصرفون بمسؤولية، ويقودون المنظور الأخلاقي الداخلي بامتياز، تعد أقوالهم وأفعالهم متوافقة مع قيم المجتمع. (Wang, Guan, Cai, 2022, 1)

كما أن القيادة الأصيلة أسلوب قيادي إيجابي يركز على تعزيز الثقة التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية، على عكس أساليب القيادة الأخرى ، تسهم في المزيد من القيم الإيجابية والوعي الذاتي والثقة مع المرؤوسين. (Naiboğlu, Bilgivar, 2021, 99)، ويتمتع القائد الأصيل أيضاً بالقدرة على تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء والسعي لتحقيق النجاح. على استعداد أيضاً لتعزيز الثقة التنظيمية والمشاعر والمواقف الإيجابية بينهم، وهو ما ينعكس في تحقيق نتائج

إيجابية في العمل، كما يسهم في تعزيز رأس المال النفسي والأمل والعواطف الإيجابية مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود لإنجاز مهامهم في العمل. (AI- Romeedy, Ozbek, 2022, 411). بالإضافة لهذا تؤثر القيادة الأصيلة على العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية الأخرى كدعم القيم والسلوكيات والمواقف الإيجابية والحفاظ عليها، وإنتاجية وأداء مرتفع (Tefera, Dlamini, 2020, 881). علاوة على ذلك تؤثر بشكل إيجابي وكبير على المشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. (Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 28)

ولقد تناولت بعض الدراسات القيادة الأصيلة وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية والتي توضح أهميتها، وكانت نتائجها كالتالي:

- تعمل القيادة الأصيلة على تحسين مستوى الاندماج والمشاركة الوظيفية في العمل ورفع مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 461) وقد أكدت على هذه العلاقة القوية العديد من الدراسات، فدور القيادة الأصيلة في تحقيق الدمج الوظيفي والرضا الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل. (Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1139)
- تعزز القيادة الأصيلة الإبداع الأخضر بشكل غير مباشر. و رأس المال النفسي والذي يعدل الروابط بين القيادة الأصيلة والإبداع الأخضر. (Wang, Guan & Cai, 2022, 1)
- تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً، بشكل مباشر في إبداع وأداء العاملين ومن ثم الالتزام العاطفي لديهم بالمؤسسات المختلفة. (Novitasar, Siswant, Purwanto & Fahmi, 2020, 2) كما تتوسط القيادة الأصيلة في تحسين قدرة التعلم التنظيمي ونجاح الابتكار. (Domínguez-Escrig, Broch, Chiva & Alcamí, 2022) وهناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأصيلة والإبداع التنظيمي، وبشكل مباشر. كما تؤثر تأثيراً إيجابياً على التمكين النفسي لدى العاملين، إضافة لدعم الابتكار المؤسسي. (Yıkılmaz, Sürücü, 2023).

وارتباطها بالتمكين النفسي، والذي بدوره يسهم في تحسين سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين. (Shaikh, Watto & Tunio, 2022) تعزيز السلوكيات الإيجابية المختلفة في مكان العمل. (Sri Ramalu, Janadari, 2022) علاوة على أنها تؤثر إيجابياً في رأس المال النفسي الأمر والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الارتباط والدمج الوظيفي للعاملين. (Wirawan, Jufri, & Saman, 2020) تأثير إيجابي على السلوك والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء. (Cortés-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra & Pulido-Martos, 2023, Wirawa, Jufri & Saman, 2020)

- تمتلك القدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كل من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي (Zen, Lukito & Rivai, 2022, 1809) تؤثر على الأداء الوظيفي. حيث ترتبط القيادة الأصيلة بنتائج إيجابية عديدة مثل بذل مزيد من الجهد، وزيادة الثقة لدى التابعين. (Chen, Sriphon, 2022, 5883) وتأثيرها الإيجابي على رأس المال النفسي يسهم في تحسين الأداء ودعم البيئة التنظيمية، والاجتماعية والنفسية اللازمة لأداء مهام العمل لدى العاملين بالقطاعات المختلفة. (Hwang, Song & Ko, 2022, 2176). كما تؤثر إيجابياً على الانفعالات، والالتزام، وسلوكيات المواطنين التنظيمية ورأس المال النفسي، والإبداع والتجديد والأداء التطوعي وتمكين العاملين. (Shaikh, Watto & Tunio, 2022, 89)

- تعتبر القيادة الأصيلة مورد وظيفي مهم، مفيدة ل تنمية رأس المال النفسي للموظفين، تعزز تحقيق الأهداف بتقديم التميز أخلاقياً. فقد أدرجت الأدبيات الحديثة أداء التابع ورأس المال النفسي من نتائج القيادة الأصيلة في المؤسسة. في نفس الوقت، يعمل رأس المال النفسي كمؤشر على الاندماج والمشاركة في العمل. (Sri Ramalu, Janadari, 2022, 365)

- إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة حيث إن القائد الأصيل يفهم نفسه جيداً وأكثر وعياً بكل ما يحيط به ويجري تواصلاً مفتوحاً مع من حوله. مما يجعله دائماً واعياً بمحددات المناخ التنظيمي حيث يعمل على توفير مناخ إيجابي مناسب لانهماك واندماج الموظفين في أعمالهم مما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (Hwang, Song & Ko, 2022, 2179)
- تسهم في تحقيق الرفاهة الوظيفي حيث تعزز بشكل كبير التواصل التنظيمي والرفاهية النفسية للموظفين. وتعزز من سلوك الصوت التنظيمي، والثقة في القيادة، وإحساس الموظفين بالنزاهة والعدالة. (Wei, Li, Zhang & Liu, 2018, 763, Al-Romeedy, Ozbek, 2022, 411, Adil, Kamal, 2016)
- ودراسات تناولت زيادة الرضا الوظيفي العام والنشاط والمشاركة في العمل. (Cortés-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra, & Pulido-Martos, 2023, 2906, Simons, Buitendach, 2013, 1071)
- للقيادة الأصيلة مساهمات عدة في رفع أداء العمل والرضا الوظيفي. من خلال تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج الوظيفي. (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, 9662, Ciftcia, Erkanlib, 2020, 461, Wirawa, Jufri, & Saman, 2020, 1154)
- كما تسهم القيادة الأصيلة في الحفاظ على الجو الاجتماعي والنفسى والرفاهية ومن ثم الاندماج في العمل. فيزيدون من الروابط العاطفية للعاملين مع التنظيم، وبالتالي تعزيز ميل العاملين للانخراط في العمل أيضاً هناك المتغيرات النفسية والاجتماعية الأخرى التي تؤثر على هذه العلاقة (Ribeiro, Duarte, Filipe & David, 2022, 320).
- ومن دراسة خصائص القيادة الأصيلة توصلت أنه يمكن أن تساعد العاملين على والاندماج الوظيفي الثقة بقادتهم والاندماج بشكل أكبر في عملهم. (Kundi, Sardar & Badar, 2022, 841, Kim, Lee, Kang & Yang, 2023, 71, Zen, Lukito & Rivai, 2022, 1809, Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1139, Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 28)

من ثم يتضح مدى أهمية القيادة الأصيلة و علاقتها بتحقيق الدمج التنظيمي. فهم قادة مرتبطون جدًا بقيم الحياة التي يعيشونها ويظهرون معنويات عالية في التنفيذ للتحفيز على المساهمة بشكل أكبر في انخراطهم في العمل. (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, Ciftcia & Erkanlib,2020, Zen, Lukito & Rivai,2022, Adil & Kamal, 2020, Rahmadani, Schaufeli, 2020, Wirawan, Jufri & Saman, 2020, Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba,2021, Fadhilah, Daud,Shalahuddin & Fahrana,2023, Alazmi, Al-Mahdy,2022, Kim, Lee, Kang & Yang, 2023,Ciftci, Erkanli, 2020)

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية أظهرت الدراسات أن القيادة الأصيلة مرتبطة بأنواع مواقف المعلمين والسلوكيات التي تساهم في إحداث تغيير إيجابي في المدارس حيث تؤكد على المهارات والاستراتيجيات التي تحفز المعلمين على أن يصبحوا أكثر اندماجًا في عملهم بالمدرسة، مع بناء رؤية مشتركة ، وتعزيز التطوير المهني للمعلمين أيضًا وتعلم الطلاب. (Alazmi, Al-Mahdy, 2022, Begley,2001, Bowers, Hall JR and Srinivasan, 2017, Duignan, 2014, Gumus , Bellibas, Esen ,2018, Wang,2018, Moradkhah, Ezzati & Pourkarimi, 2022)

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن قيادات المؤسسات التعليمية الذين يمارسون القيادة الأصيلة يؤثرون بشكل إيجابي على مشاركة واندماج الهيئة التدريسية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الكفاءة المهنية الذاتي. وأظهرت نتائج دراسة أن هناك مستوى مرتفع من القيادة الأصيلة لدى مديري المؤسسات التعليمية ساهم في دافعية الهيئة التدريسية وتوجههم نحو العمل التطوعي. (Alazmi, Al-Mahdy, 2022, Dağli,2023) وبصفة عامة تعد القيادة الأصيلة نمط من الأنماط السلوكية التي تحمل خصائص نفسية إيجابية تسعى الى تعزيز المناخ الأخلاقي في المؤسسات التعليمية .

يتضح من تناول أهمية القيادة الأصيلة أن لها تأثير واضح على عدد من المتغيرات التنظيمية كالدمج التنظيمي ، كما يتضح أن القيادة الأصيلة تركز على السلوكيات الإيجابية بين العاملين، والتي تتضمن ما يلي:

- تعزيز الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصداقية، والجدارة، والقيم الاخلاقية والتي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه. مع المعالجة غير المتحيزة للمعلومات والقبول الموضوعي لسمات المرؤوسين. المنظور الأخلاقي من خلال الموازنة بين قيم القيادة وقيم المرؤوسين، السعي لتحقيق الانفتاح والصدق وتحقيقهما في علاقة وثيقة مع المرؤوسين.
- تتميز نظرية القيادة الأصيلة عن نظريات القيادة الأخرى، أن الاصاله تتحقق من خلال التنظيم الذاتي للقائد، وهي عملية من خلالها يوازن القائد قيمه مع نواياه وأفعاله، وفي هذه العملية، يمارس القائد السيطرة من خلال وضع معايير داخلية (سواء موجودة او حديثة)، وتقييم التعارض بين هذه المعايير والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وتحديد الإجراءات اللازمة للتوفيق بين هذه التناقضات.
- تتمثل أبعاد القيادة الأصيلة في الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، التعامل الاخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات.

٤) خصائص القيادة الأصيلة

بعد تناول مفهوم وأهمية القيادة الأصيلة يمكن القول أن الأصالة هي صفة يتطلب توافرها في أي قائد فهي صفة ليست محض الصدفة ولكنها مقصودة، فأفعال القائد وسلوكياته هي ترجمة لمشاعره وقيمه وأفكاره الداخلية. ويستنتج من تعريفات القيادة الأصيلة أنها ترتبط بنمط سلوك يستمد فحواه من قدرات نفسية إيجابية، ومناخ إيجابي، وتعزيز الوعي بالذات والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات والصدق في القول والأفعال، وتقدير العاملين الذين يتسمون بالصدق في العمل، والبحث عن الحقائق والسعي نحو المعرفة الأفضل، ومن ثم النمو الذاتي الإيجابي للعاملين.

ولهذا تعد أحد العناصر الأساسية لأسلوب القيادة الأصيلة قيادة الآخرين دون أى إكراه ببناء الثقة بينه وبين أتباعه ومشاركة مشاعر وأفكار حقيقة ودعم الجميع بالأفعال ، فالجميع يسعى لتحقيق الأهداف العامة من خلال تطوير سلوك واسلوب الإدارى فريد فى العمل يعكس هويته وقيمه. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 463) فإن القادة الأصلاء هم أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على توطيد العلاقة ما بين القيم والأفعال والسلوك التنظيمي.

وبشكل عام، تشير الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يسعون جاهدين لممارسة القيادة الأصيلة يسعون إلى مستوى عميق من الوعي بقيمتهم ومعتقداتهم ولديهم كفاءة ذاتية، ويسعون إلى ممارسة القيادة بطرق تتفق مع قيمهم وأساس أخلاقي مرئى. (Nakamura, Williams, Pyle & Grande, 2023, 19) فهو قائد قادر على تعزيز قدرته مثل الوعي الذاتي العالى والأخلاق والمعايير المناسبة، وهدفه التأثير على الموظف وخلق بيئة جيدة وعلاقات إيجابية للحصول على ثقة الموظف. (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020, 2)

يتضح أن القادة الأصلاء هم أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم الشفافية فيما يتعلق بنواياهم وما يضمرون بداخلهم ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على استقرار العلاقة وتوطيدها ما بين القيم والأفعال والسلوك.

وفى هذا السياق يتضح أن هناك إطاراً لصفات القادة الأصليون يتضمن أربعة عناصر رئيسة، وهى: "الوعي الذاتي" وتعنى امتلاك نظرة ثابتة شخصية على نقاط القوة و الضعف والوعي بكيفية تأثير الأفعال على التابعين، في حين أن "المعالجة المتوازنة"، تتعلق بالتحليل النزيه للبيانات المتاحة قبل التوصل إلى قرار واحد. واتباع "التعامل الأخلاقي الداخلي" يعنى التمسك بوجهات النظر والقيم الأخلاقية الشخصية على القرارات والسلوك في العمل دون الخضوع للتأثير التنظيمي أو المجتمعي. وأخيراً ، "الشفافية في العلاقات" وتعنى قيام الفرد بمشاركة مشاعره

ودوافعه مع الافراد؛ مما يساعد في بناء الثقة والتعاون بين فريق العمل، ويساعد في إنجاز العمل علي أكمل وجه. (Kulophas, Hallinger, 2019, Alazmi, Al- Mahdy, 2022, 396)

ومن خصائص القيادة الأصيلة يمكن أن تساعد الموظفين على الثقة بقادتهم والانخراط بشكل أكبر في عملهم. كما تتوافر لدي القائد الأصيل سمات أخرى، مثل الرؤية الاستشرافية للمستقبل، ووعيه بذاته، وبدوافعه في القيادة، وهذه الصفات تتبع من داخله، وتساعده على تشكيل الإحساس بالمعنى، كما يمارس القيادة في ضوء ممارسات أصيلة تتسم بالصدق والنزاهة في التعاملات اليومية، واستمرار البحث عن "الذات الحقيقية" بعيداً عن الممارسات والتفاعلات الخادعة، والازدواجية في التعامل، والاستغلال، فهي ليست قيادة عشوائية، بل هادفة، وتستند على الترابط، والوعي الذاتي، والحساسية المرتفعة لاحتياجات التابعين والقادة معاً، وتظهر ما بهم من تميزات، وتجعل الفرد يظهر ممارساته بشكل يتسق مع ذاته الحقيقية، وأفكاره الداخلية. (Kim, Lee, Kang & Yang, 2023, 71)

وتمتاز القيادة الأصيلة بأنها أكثر شمولية فقد تكونت من النقاء السلوك التنظيمي الإيجابي والمدى الكامل للقيادة والتطوير الأخلاقي، فتضم جميع نماذج القيادة الإيجابية (ك القيادة التحويلية، الكاريزمية، الأخلاقية، الخدمية)، وغيرها من الصفات الإيجابية للقيادة. (Chughtai, 2018, 596)

كما أنها تتبعث داخلها من القائد مما يجعلها أصيلة بدلاً من أن تكون منسوخة أو مقلدة، وهو ما يعني أن القيادة الأصيلة لا يمكن تعلمها ونقلها إلى قادة آخرين، فهي تتطور جنباً إلى جنب مع قيادة العاملين، وفي هذا الصدد يتميز ذوى القيادة الأصيلة بجملة من الخصائص، نوجزها فيما يلي :-

- يتمتع القائد الأصيل بالصبر والقيم والسلوكيات، والعلاقات والانضباط الذاتي والاتساق وكذلك القلب والرحمة. بهذا المعنى، يسعى القادة دائماً إلى وضع معاييرهم الأخلاقية عالية جداً. لا يسعون للحصول على تأكيد من المرؤوسين أو

- حتى من كبار المسؤولين، فهم يريدون بصدق أن تتجح المنظمة. وليس لتحقيق مكاسب شخصية. (Wang, Guan & Cai, 2022, 1)
- أشخاص متأملون يعرفون أعمالهم الداخلية و روتينهم ومكانتهم في المجتمع، بما يعزز من القدرات النفسية الإيجابية وينشأ مناخ إيجابي وتعزيز الوعي الذاتي، الثقة بين مرؤوسيههم، والتقارب بين الاتباع، الكفاءة في العمل الجماعي وتبادل المعلومات وأخذ زمام المبادرة. (Aruoren & Tarurhor, 2023, 19, 20)
- القيادة الأصيلة "بناء جذري يتضمن جميع صفات القيادة الكاريزمية والتحويلية والنزاهة و الأخلاقية" ويساعدون في تعزيز الثقة والمرونة والتقاؤل والجدوى، يبنون بيئة عمل صحية يشعر فيها الجميع بالاحترام والثقة والتقدير لمساهماتهم. (Wang, Guan & Cai, 2022, 1)
- السمة الحنونة في كل قائد يحتضن أسلوب القيادة الأصيل. غالبًا ما يمتلك هؤلاء القادة تقانيًا نكران الذات لخدمة الآخرين. ليهم شغف في كل ما يفعلونه ووضع احتياجات الآخرين فوق مكاسبهم الشخصية. إنهم يخلقون التعاطف من خلال وضع أنفسهم في مكان أتباعهم والتصرف بناءً على ذلك. (Alomar, Mydin & Alaklabi, 2022, 6)
- لديهم قدرة التأثير على موظفيهم لزيادة الثقة في القادة والتبادلات الاجتماعية الإيجابية ودعم تقرير المصير، ويُنظر إليه على أنه صادق وشفاف وملتزم أخلاقياً ويسعى دائماً إلى القيام بالشيء الصحيح. نموذج يحتذى به وهذه الثقة والتقاؤل في القائد سيؤدي إلى زيادة الرضا والالتزام تجاه القائد والمجموعة. (Sri Ramalu & Janadari, 2022, 367)
- يتمتع القائد الأصيل بقدرة مميزة على فهم المشكلات من وجهات نظر مختلفة وقادر على توجيه التابعين بشكل صحيح بعدالة وأمانة وصدق، في الوقت نفسه، يلتزم القادة بقيمهم الأخلاقية الداخلية القوية، السلوك الأخلاقي والمساءلة. بجاذبية واسعة ورغبة حقيقية في الخدمة، ومن خلال دمج المنظور المعنوي

والأخلاقي، تتجاوز القيادة الأصيلة القيادة التحولية أو القيادة الكاريزمية لنمط جديد أعلى وأرقى. (Sri Ramalu & Janadari, 2022, 367)

- أهدافهم متسقة مع ذاتهم، حيث تعد دافعيتهم ترجمة حقيقية لانفعالاتهم، وقيمهم ومعتقداتهم الأساسية في المقابل، فإن الأهداف غير المتسقة مع الذات هي تلك التي يتم متابعتها أو انجازها مع شعور بأنها غير نابعة من ذاتهم أو غير مقتنعين بها، ولا يملكونها في الأساس، ويؤدونها أو يتابعونها من خلال الاداء الرسمي فقط. وليس لإرضاء الآخرين، أو العاملين أو حتى المستفيدين، أو اكتساب شعبية أو لديهم دافع لتحقيق بعض المصالح السياسية الضيقة، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة، والشفافية لأن حديثهم وأفعالهم يتفق مع معتقداتهم وقيمهم. (Kim, Lee, Kang & Yang, 2023,70)

فالقادة الأصليون لا يعتبرون المنصب القيادي مصدر فخر لهم ويستثمرونه للكشف عن أدوارهم القيادية. ويتفاعلون في المنظمة مع الأنشطة المختلفة على أنهم أصحاب لها ويكون هدفهم إنجاح المؤسسة والوصول بها إلى بر الأمان لا من أجل المنصب والمكانة، ويظهرون دائماً على أنهم أصولاً لا نسخاً لأن آرائهم توصلوا إليها بقناعاتهم الشخصية لا عن طريق السير على منوال الآخرين وتفكيرهم، يعتمدون على وجهات نظرهم ومعتقداتهم عندما يفعلون شيء ما فتصرفاتهم ناتجة عن إيمانهم بها.

ومما سبق يتضح أن القائد الأصيل يتسم بالعديد من الخصائص تناولتها الأدبيات والبحوث مثل: النزاهة والإحسان، تشجيع التواصل المفتوح والمشاركة للمعلومات والآراء والمشاعر الشفافية والتوافق في المعتقدات والأفعال والمعايير الأخلاقية، وامتلاكه لعدد من الكفاءات أهمها التحدي والرؤية المشتركة، واستشراف المستقبل، وتمكين الآخرين .

وعلى ضوء ما سبق يمكن تناول خصائص القيادة الأصيلة ، في التالي:

- **التنظيم الذاتي** : قدرة القائد الأصيل على ضبط سلوكه للوصول الى قرار فيمتلكون قدرات تنظيم ذاتي يقولون ما يقصدونه بالضبط، ويعنون ما يقولونه، ويمكنهم التحكم في غضبهم ومواجهة الصراعات بين قيمهم الشخصية ومسئولياتهم التنظيمية، ويتصرفون وفقاً لحولهم الداخلية، ومعايير النماذج الأصيلة التي أدركوها طيلة حياتهم المهنية، والتي كان لها تأثير مهم في تحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة التي يقودونها .
- **الصدق مع الذات ومع الآخرين** : يعرف ذاته ويعرف بماذا هو يؤمن، وينفذ ما يؤمن به من معتقدات وقيم دون غموض، ويسعى القائد الاصيل في بناء الثقة ، في كافة المواقف على اختلافها، فالقائد الأصيل يمتلك شخصية ثابتة نابعة من التزامه بقيمه ومبادئه الخاصة فيه والتي يتعامل بها مع الآخرين.
- **الصدق في الأقوال والأفعال** وشجاع ولديه درجة عالية من النزاهة، وتصرفاته حسب قيمه رغم الضغوطات الداخلية والخارجية وبعد ذلك صنع قرار أخلاقي.
- **مشاركة المعلومات والأفكار** بشكل علني مع الآخرين، وقادر على تحمل المسؤولية وتحدي المخاطر. **مع قبوله لآراء المرؤوسين** وتشجيعهم المستمر للتمسك بمواقفهم الراسخة.
- **الأصالة**: بمعنى عملية تنبعث من القائد مما يجعلها أصيلة بدلاً من أن تكون منسوخة، ويعني أن القيادة الأصيلة لا يمكن تعلمها ونقلها لقادة آخرين، فهي تتطور جنباً إلى جنب مع قيادة العاملين، وليس لها قيمة بدونهم، وتحركها قدراته ودوافعه الكامنة بدرجة مرتفعة في ضوء تطور مفهوم الذات لديه.
- **الوعي الذاتي والتواضع** : يتوافر لديهم الوعي بكيف يفكرون ويتصرفون، كما ينظر إليهم الآخرون على أنهم أولئك الذين يدركون ما لديهم وما لدى الآخرين من قيم ورؤى أخلاقية ، كما يتوافر لديهم وعي كامل بالبيئة التي يعملون في إطارها وتحديد من هو الشخص المتفائل والمرن والنابع والموثوق به.

- **تعزيز الثقة:** بينه وبين الأتباع عبر انشاء الإطار المعنوي والأخلاقي. والثقة مبنية على عنصرين هما: التوقع الايجابي المبني على المعرفة والاستعداد لتحمل المخاطرة والذي يتشكل تدريجياً وتراكماً. بإمكانه تكوين علاقات مع الآخرين، عبر الإفصاح عن الذات وتطوير شعور الثقة بين الأفراد.
- **امتلاك رؤية مستقبلية:** تهدف إلى صناعة صف ثان من القيادات تساعد في تطوير وتنمية المنظمة في المستقبل.
- **التحدى والتكيف مع عوامل التغيير:** يتحدون الوضع الراهن، مولع بالتكيف مع التحديات التي يفرضها السياق التنظيمي ويشعرون بأنهم يمكنهم مواجهة التحديات، وتحريك المؤسسة نحو أفضل النتائج. وأن العقبات، ليست مصدراً لليأس، بل ينظرون إليها على أنها فرص للقيام بشئ جديد.
- **التركيز على المعايير الأخلاقية:** ممارسات القيادة الأصيلة تستخدم المعايير الأخلاقية العالية لتمييزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى. تهتم وتركز على القيم والمعتقدات التي يتبناها القائد والمرؤوسين متوافقين مع بعضهم البعض الذي يؤدي إلي السلوك الاجتماعي المرغوب والمطلوب داخل المنظمة، وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية ومتألفة.
- **الجرأة والتواضع:** تجمع بين الجرأة والتواضع والمقدرة والشفقة، فالقيادة الأصيلة قادرة على إنتاج الشعور بالمعنى أو الهدف الذي يخرج أفضل ما لدى الأفراد كما يزيد من قدرتهم على التخيل والابتكار.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات التعليمية بوجه عام في حاجة ماسة إلى نمط قيادي يتسم بالشفافية، والصدق، والنزاهة، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات، وبصفة خاصة فالجامعات بحاجة ماسة إلى مناخ إيجابي يساعد على الابداع والتميز، وعليه يستلزم أن تتسم سلوكيات القيادة في تلك المؤسسات بصفات وخصائص القيادة الأصيلة.

٥) أبعاد القيادة الأصيلة

يتضح بمراجعة الأدبيات أنها تناولت تصنيفات مختلفة لأبعاد القيادة الأصيلة وأن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في: (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، ومازالت تلك الأبعاد الأكثر شمولاً وقبولاً، واستخداماً في العديد من الأدبيات، وانسجاماً مع ما هو متبع وعليه سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الأربعة في تناول القيادة الأصيلة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (Kim, Lee, Kang & Yang, 2023, 70, Al-Romeedy, Ozbek, 2022, 411, Asim, Turi, Shahab & Rubab, 2023, 38, Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020, 1-8)

أ. **الوعي الذاتي Self-awareness**: يشير إلى قدرة الفرد علي تقبل دوافعه ومشاعره وإدراكه لذاته. فيدرك القائد نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، مع معرفة تصور الآخرين له. ويوصف القائد الأصيل بأنه يعي ذاته؛ ويعبر عن أفعاله وتصرفاته وفقاً لقيمه ومعتقداته. ومن ثم فإن الوعي الذاتي ينطوي على مرجعيات داخلية وخارجية، فتشير المرجعية الداخلية إلى المعرفة الذاتية المتوفرة لدى القائد مثل المعتقدات والقيم والرغبات والمشاعر، وتشير المرجعية الخارجية إلى إدراك القائد لتأثير معارفه وخبراته على الآخرين وفهم المتغيرات المحيطة.

و يمكن القول أنه عندما يكون الشخص علي درجة عالية من الوعي والإدراك لما يفكر فيه، و يدرك ذاته؛ فتتضح في أفعاله وتصرفاته ومدى التزامه بمعايير مجتمعه وقيمه وثقافته. ويصبح الفرد رقيقاً لذاته وبيئته باستمرار وفق معايير ذاتية وموضوعية. كما يتضح أن القائد ذو الوعي الذاتي العال يكون قادراً على وصف عواطفه بدقة وصراحة، ويعترف بأخطائه بصراحة، ولا يشعر بالحرج أو الخوف أثناء حديثه عنها، ويميل بشكل واضح للانتقاد البناء.

ب. **الشفافية في العلاقات Relational transparency**: تشير إلى قيام الفرد بمشاركة مشاعره ودوافعه مع الافراد؛ مما يساعد في بناء الثقة والتعاون بين

فريق العمل، ويساعد في إنجاز العمل علي أكمل وجه، كما تشير إلى الكشف عن الذات الداخلية والأصيلة للفرد، وليست الوهمية أو المصطنعة، فمن خلال إظهار الذات الحقيقية يمكن للقادة اكتساب ثقة مرؤوسيههم، وتعزيز التزامهم تجاه القادة والمنظمة. وتعني كشف وإفصاح القائد عن ذاته الحقيقية سواء إيجابي أو سلبي تجاه الآخرين والتواصل وتبادل المعلومات بوضوح وصدق مع الآخرين، كذلك التعرف على ردود الفعل تجاهه، وتقبل الانتقادات لشخصيته وقرارته

وتعرف شفافية العلاقات بانها " الأسلوب الذي يشارك من خلاله القادة المعلومات بشكل معلن، وبطريقة صادقة، وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية غير مزيفة والتي تؤثر عكسيا على ثقة المرؤوسين، ويميل القادة الاصيلون الى التفكير في الجوانب التفاعلية لتحسين العلاقة بينهم وبين المرؤوسين على أساس الاصاله، كما تشير الشفافية في العلاقة الى الانفتاح مع الآخرين، وتبادل الأفكار والمشاعر، والهام الاخرين لمشاركتهم في اعمال المنظمة.

ويتضح مما سبق أن الشفافية، هي أنه عندما يكون القائد شفافاً في تعامله، يتمكن بسهولة من ايصال رؤيته الأصيلة الى المرؤوسين، لأنه لا يمكن اخفاء الدوافع غير الموثوقة. وبناءً عليه تعمل المشاركة الشفافة للمعلومات على تعزيز ثقة المرؤوسين بالقادة، من خلال العمل على تحقيق الشفافية والصدق في علاقتهم والاستماع الى وجهات نظرهم والتفاعل معها. و تسمح للعاملين بمختلف المستويات الوظيفية بمشاركة المعلومات وتبادلها وتقديم ردود الأفعال حول السياسات والإجراءات والقرارات، وتساعد في عملية بناء بيئة عمل مناسبة تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بنجاح.

ج. المعالجة المتوازنة **Balanced processing** : تشير إلى قدرة الفرد على جمع البيانات والعمل على تحليلها بشكل موضوعي وأكثر دقة، والحصول على نتائج ومناقشتها قبل الوصول للقرار النهائي . ويطلق عليها أيضاً المعالجة غير

المتحيزة، والتي يعتبر فيها القائد الموضوعية وعدم التحيز قاعده للتعامل مع مختلف المواقف دون المحاباة لطرف على حساب طرف آخر. وتوصف بأنها أساس النزاهة الشخصية لما لها من تأثير هام على اتخاذ القرارات بشكل أفضل من قبل القادة.

وتبرز هنا نزاهة القائد وقدرته على فصل نفسه من العملية والنتائج الكامنة من اتخاذ القرارات، إذ تتميز القيادة هنا بأخذها في عين الاعتبار جميع وجهات النظر وتقييم المعلومات والخيارات الموضوعية وهو عامل حاسم في بناء ثقة المرؤوسين .

ويتضح مما سبق أن المعالجة المتوازنة عملية تحليل حقيقي للمعلومات متضمنا جوانب القوة والضعف بشكل موضوعي قبل الوصول للقرار الاخير ومحاول المفاضلة بين أكثر من وجهة نظر والتوصل للقرار النهائي. من ثم يتضح أن المعالجة المتوازنة تساعد القائد على زيادة قدرته على تحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي من أجل الوصول الى القرار المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر وآراء التابعين.

د. التعامل الأخلاقي الداخلي **Internalized Moral perspective**: يشير

إلى " قوة السلوك الأخلاقي للقائد، الذي يُظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم والاخلاقيات الخاصة بهم، وكذلك الى تحقيق النزاهة السلوكية والاتساق بين القيم والإجراءات المرتكزة على القواعد والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد.

يمثل التعامل الأخلاقي الداخلي أحد عناصر التنظيم الذاتي والذي يؤكد على تصرف القائد بما يتوافق مع قيمه ومعتقداته، وليس لمجرد إرضاء الآخرين أو الحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات أن تبني القائد القيم والمعايير الأخلاقية في المنظمة من شأنه أن يساعد المرؤوسين للتصرف أخلاقياً في مكان العمل،

والشعور بمعنى أكبر لقيمة العمل من خلال التصرف بشكل يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية .

يكون التعامل الأخلاقي هو بعداً أساساً للقيادة الأصيلة، حيث يتبنى القادة مبادئ وقيم داخلية صادرة من ذاتهم وتعزيز المعايير والقيم الأخلاقية في المنظمة يساعد التابعين ويلهمهم للتصرف والتعامل بشكل أخلاقي داخل المنظمة وزيادة إحساسهم لقيمة العمل عن طريق التصرف بشكل ينسجم ويتلاءم مع قيمهم ومبادئهم الأخلاقية.

ويؤكد أن التعامل الاخلاقي يعتبر البوصلة الأخلاقية للقادة ويوضح التوافق والتجانس بين تصرفات القادة وقراراتهم وبين معتقداتهم الأخلاقية الخاصة بهم. ويمتلك القائد الأصل الواعي التام بتأثير سلوكياته على التابعين، ويتعهد بالالتزام بالأخلاق والقيم والقواعد الاجتماعية.

ويتضح أن المعايير الأخلاقية لدى القادة الأصليون هي الأساس لاتخاذ القرارات فلها دور كبير في تأسيس ثقافة تنظيمية قوية تقوم على إيجاد أهداف مشتركة بين الأفراد وفي تحديد الطريقة الملائمة لتنفيذ الأعمال وخلق ثقافته في ضوء المعتقدات والقيم التي يعيشها الأفراد والمنظمة، فهي مرشد لهم.

ومن ثم يتضح ان هناك أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي: **الوعي الذاتي** وتبرز فيه قدرة القائد على حصوله على التغذية الراجعة بوعي وإدراك والاعتراف بنقاط ضعفه وقوته. **والشفافية في العلاقات والأخلاق** في التعاملات مع الآخرين فالقائد لديه القدرة للإقرار بالخطأ والتراجع عنه والاستفادة منه. ويعتمد القائد عليها في اتخاذ قراراته. وأخيراً **المعالجة المتوازنة للبيانات والآراء** الراسخة لديه فالقائد يقوم بتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل الوصول لقرار الاخير فهو بذلك يحاول المفاضلة بين أكثر من وجهة نظر والتوصل للقرار النهائي. .

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن أبعاد القيادة الأصيلة تركز حول الوعي الذاتي المرتبط بمعرفة القادة بنقاط القوة والضعف لديهم و فهم تأثير سلوكهم. وتتضمن الشفافية العلائقية الإفصاح الشخصي، بما في ذلك المشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن المشاعر الصادقة، العواطف والأفكار للتابعين. وتشير المعالجة المتوازنة للمعلومات إلى القدرة علي تحليل جميع المعلومات ذات الصلة والنظر فيها بموضوعية قبل اتخاذ القرار. ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى جودة الاسترشاد بأخلاق عميقة الجذور القيم والمعايير حتى تحت الضغط.

الحدود الثاني: التأسيس النظري للدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من منظور الفكر التنظيمي المعاصر

لقد تناول الفكر التنظيمي المعاصر مفهوم الدمج التنظيمي بالمؤسسات المختلفة كمدخل لتعزيز الأداء التنظيمي للأفراد، لأنه قائم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية لتحسين قدرات الأداء لديهم، ويتضح ذلك أكثر بالحدود التالي الذي يتناول: مفهوم ونشأة الدمج التنظيمي وأهميته وخصائصه، وآليات إدارته، وأبعاده، كما يلي:

١) مفهوم الدمج التنظيمي Organizational identification

يتطلب الأمر في البداية التعرف على مفهوم الدمج لغويًا واصطلاحًا: لغويًا: يأتي الدمج من أصل "اندماج" بمعنى "اندماج في يندمج، دمجا، فهو مُندمج، والمفعول مُندمج فيه، فاندماج الشَّيْئَانِ: اندمَجَتِ الشَّرَكَتَانِ/ الدَّوْلَتَانِ/ العناصر بمعنى اتَّحدا والتَّأما، واندماج الشَّخْصُ في العمل ونحوه: لقي فيه توافقًا مع نفسيَّته فاستغرق فيه متأملًا منتبهًا". (معجم اللغة العربية المعاصرة)

اصطلاحًا: يلاحظ تعدد تعريفات الدمج تبعًا لاختلاف مسألة التنظير من قبل العلماء تبعًا لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي اعتمدوا عليها لوضع تعريف للدمج، ولكن أغلبها ينطلق من "نظرية الهوية الاجتماعية كمدخل مهيم على أدبيات الدمج التنظيمي". (صلاح الكبيسي، ميثاق الفتاوي، ٢٠١٨، ١٨٧-٢٢٥). وقد

كانت البداية على يد كل من (Ashforth & Mael, 1989) فقد عرفا الدمج التنظيمي على أنه المدي الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات المزايا التي تعرف بها المنظمة (Ashforth, Mael, 1989, 20-39)، ثم تطور ذات المفهوم لدى نفس المؤلفان (Ashforth & Mael, 2001) في كتابهما التالي عرفا الدمج التنظيمي بشعور الفرد بالانتماء مع الكيان الاجتماعي ودمج العضو في المنظمة والتوحد والتطابق معها في القيم والمعتقدات والمبادئ وكل ما يشكل له معنيًا نفسيًا واجتماعيًا داخل المؤسسة التي يعمل بها وخارجها. (Ashforth, Mael, 2001, 103)

ويعتبر هذا من أكثر التعريفات التي لاقت قبولاً كبيراً من قبل الباحثين، (Ashforth & Mael) من أوائل الباحثين الذين اعتمدوا نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف الدمج التنظيمي، والليذان عرفاه بأنه إدراك الفرد الوحدانية والارتباط مع المؤسسة التي يعمل فيها. حيث يعتمد هذا التعريف على توضيح الرابط الإدراكي بين الفرد ومؤسسته. بأنه شعور بالانتماء مع الكيان الاجتماعي وهذا ينطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي ما تزال المدخل المهيمن في أدبيات الدمج التنظيمي.

في حين عرّف (Kahn, 1990) الدمج التنظيمي على أن الموظفين يعبرون عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً من حيث الانغماس في أدوار العمل والأداء. من خلال التوحد بتجارب النجاح أو الفشل معها في القيم والمعتقدات والمبادئ. (Dutton, Kahn, 1990, 692-724, Alkorashy, Alanazi, 2023, 2). كما عرف (Dutton, 1994) الدمج التنظيمي أنه "الدرجة التي يعرف بها العضو نفسه بنفس الخصائص التي يعرف بها المؤسسة" (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, 239-263). وعرف (Schäufele, 2002) وزملاؤه الدمج في العمل على أنه حالة من الدوافع العاطفية الإيجابية والدائمة وتميزت بالتعبئة مع العمل، وتكريس الذات للعمل

والشعور بالعمل داخل المشاعر. (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker, 2002, 71-92)

وقد عرفا Schaufeli و Bakker الدمج التنظيمي على أنه حالة ذهنية مرضية بشكل إيجابي مرتبطة بالعمل والتي تتمثل في النشاط والاستيعاب والتفاني. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008, 187-200) كما تناول الدمج التنظيمي باعتباره " التصرف المعرفي العاطفي المستمر الذي يتميز بالمرونة الذهنية والطاقة العالية والتفاني في العمل الشخصي والجماعي لتحقيق الأهداف حتى عند مواجهة التحديات، وحالة الاستيعاب الكامل للعمل. (Schaufeli, Bakker, 2004, 293-315, Johnson, 2021, 13).

كما ذكر Bakker, Demerouti أن الدمج التنظيمي عبارة عن نشاط يتميز بمستويات طاقة ومرونة ذهنية عالية أثناء العمل" (Bakker, Demerouti, 2007, 309- 328). كما يعبر عنه بحالة ذهنية إيجابية مرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، فالطاقة بمعنى المرونة في العمل والمثابرة في مواجهة صعاب العمل، والتفاني يعنى الحماس والفخر الإلهام في العمل والتحدي، أما الاستيعاب بمعنى الانغماس في العمل. (Zhang, Wang, Y. (2022, 1110). وذلك بمعنى التركيز الكامل أثناء العمل، مع مرور الوقت بسرعة فيمكن من الصعوبة فصل النفس عن العمل. (Du Plessis, Boshoff, 2018, 5).

كما يعبر عنه بـ "الحالة العقلية التي ينغمس فيها الفرد أثناء العمل بالنشاط والطاقة للمثابرة خلال المهام الصعبة والإحساس بالهدف والإلهام والأهمية المتعلقة بالأهداف التنظيمية. (Johnson, 2021, 6). و عبارة عن "شعور عام واسع النطاق للمصير المشترك الذي يجمع ما بين الهوية الذاتية وهوية المنظمة". (Christ, et al., 2004, 352). فيتكون الشعور بالتأزر مع المنظمة وتقديم الدعم السلوكي والموقفى للمنظمة، ويحدث اتساق للقيم ما بين الأفراد والمنظمة، رغبة في الحفاظ على العلاقة بينهما. (Zhang, Wang, 2022, 1110) فيتولد شعور باحترام الذات

والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها. مع اظهار مواقف إيجابية كالاتزام بالقواعد مما يجعلهم أكثر استعدادا لبذل المزيد لتحقيق أهدافه المؤسسة التي ينتمون إليها. (Bharadwaj, Khan & Yameen, 2022, 315)

مما يعنى أنه تعبير ودليل عن الارتباط العاطفى الشديد بين الفرد والمنظمة، ناتجة عن الترابط النفسى بين المنظمة وأعضائها، فيدرك الفرد الارتباط مع المنظمة، ويتم الاندماج العالى لتحقيق أهدافهم الخاصة التي نشأت أساسا من أهداف المؤسسة مع إظهار روح التفانى والعمل الإضافي. Li, Castaño, Li, (2018, 434). و يعبر عنه بأنه "حالة عقلية إيجابية ترتبط بالعمل وتتصف بالحيوية أي مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة والرغبة في الاستمرار في العمل، والإخلاص يعنى دمج الفرد في العمل وحماسه وأفكاره الملهمة، والانهماك يعنى سعادة الفرد عند استغراقه في العمل بحيث يصعب عليه الانفصال عن المهام التي يتم أدائها". (Guglielmi, Bruni, Simbula, Fraccaroli & Depolo, 2016, 324, Alkorashy, Alanazi, 2023, 2, 3, Singh, Sharma, Sengupta & Goel, 2023, 6)

ومن ثم يعد الدمج التنظيمي شكل من أشكال الاتجاه الإيجابي للفرد تجاه مكان العمل والمعايير المنظمة للعمل، ويعد أساساً لرفع مستويات الإنتاجية للمؤسسة، ويدعم الخصائص المميزة للموظفين والمؤسسة التي يعملون بها. (Ogunyemi, Babalola, 2019, 2) فيتولد شعور إيجابي تحفيزي للعمل والرفاهية التي تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس". (Singh, Sharma, Sengupta & Goel, 2023, 6, Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1140,) يكرسون عواطفهم وحكمتهم وقوتهم لأداء أدوارهم بأعلى كفاءة وفاعلية. (Li, Castañ & Li, 2018, 434)

كما يعرف بأنه العملية التي تحاول المؤسسة من خلالها تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع أعضائها، وضرورة تعزيز الوحدة بين الفرد والمؤسسة بالتركيز على القيم

والأهداف العامة، فيشعر الفرد بأن مصيره متشابك مع مصير المؤسسة يستمد جزء من هويته الذاتية من هوية المؤسسة. (Pattnaik, Tripathy, 2022, 5)

و إجرائياً يعبر عنه بعملية دمج للهوية الشخصية مع المؤسسية، وتتحقق عندما يعرف الفرد نفسه بمزايا هي نفسها التي تميز المؤسسة التي يعمل بها. وهنا يشير الى الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، فيحدث ما يسمى بالتوحد والارتباط مع المؤسسة التي يعمل فيها، أي توضيح للرابط الإدراكي بين العاملين ومنظمتهم، ويشير ذلك إلى الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها خاصة لو تم تعريفه بأنه الدرجة التي يعرف بها العضو نفسه بنفس الخصائص التي يعرف بها المؤسسة. (Chughtai, Buckley, 2010, 242)

ومما سبق يتضح أن الدمج التنظيمي حالة نفسية تعكس مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأثير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل، مع الالتزام بسلوك وقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، عملية تحاول من خلالها المؤسسة تعزيز علاقتها مع أعضائها. كما أن الدمج التنظيمي يعبر عن حالة إيجابية تتكون لدى الفرد تضمن ثلاث خصائص "النشاط والتفاني والاستيعاب" في عملهم، مع "الإلهام والفخر والاستعداد" لمواجهة التحديات، ويشعر الفرد خلالها بمشاعر إيجابية عندما يشترك في العمل. من ثم تتم من خلاله عملية دمج للهوية الشخصية مع الهوية الاجتماعية المؤسسية، وتتحقق عندما يعرف الفرد نفسه بمزايا هي نفسها التي تميز المؤسسة التي يعمل بها. وعليه يحدث الدمج والارتباط النفسي والعقلي بين الفرد والمؤسسة.

٢) نشأة الدمج التنظيمي

تعود نشأة مفهوم الدمج التنظيمي إلى نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) فهي المدخل المهيمن في تفسير عملية الدمج التنظيمي في المنظمات، لأن افتراضات هذه النظرية طبقت بنجاح في السياق التنظيمي العقدين الأخيرين. (Van Dick, Knippenberg, Kerschreiter, Hertel & Wieseke, 2008, 388) ويقترح مدخل الهوية الاجتماعية بأن الدمج يتضمن افتراضات حول امتلاك الناس كل من الهوية الشخصية (Personal identity) وعدد من الهويات الاجتماعية (Social identities)، ففي حين أن الهوية الشخصية تعكس المزايا الفريدة للشخص فإن الهوية الاجتماعية تشير إلى دمج الناس لمجموعة اجتماعية معينة. ويعتبر كل من Ashforth, Mael, 1989, 20-39, Ashforth, Harrison & Corley, 2008, (326) من أوائل الباحثين الذين اعتمدوا افتراضات الهوية الاجتماعية في مناقشة عملية الدمج التنظيمي على أساس أن الناس يعرفون أنفسهم في أغلب الأحيان من خلال عضويتهم في مجاميع معينة (الهوية الاجتماعية). وهذه الهويات الاجتماعية أصبحت شيء شائع في المجتمع حاليًا. (Fisher, Wakefield, 1998, 23-40). وقد تناولوا (Ashforth & Mael, 1989) عوامل تحقيق الدمج التنظيمي والصورة الذاتية للفرد من خلال الهوية الشخصية والهوية الاجتماعية، وقد عرفا الدمج التنظيمي بأنه "عملية دمج للهوية الشخصية مع الهوية الاجتماعية المؤسسية، وتتحقق عندما يعرف الفرد نفسه بمزايا هي نفسها التي تميز المؤسسة التي يعمل بها"، ويتضح هنا أنه يركز على عمليات الإدراك الاجتماعي التي حددتها نظرية الهوية الاجتماعية ونوع التصنيف الذي يحدد نطاق المجموعة وبالتالي العضوية فيها. ويعتبر أحد أشكال الدمج الاجتماعي الذي يعرف فيه الفرد نفسه من خلال عضويته في منظمة معينة، وبالتالي فهو يحاكي تعريف الهوية الاجتماعية التي يعرف فيها الفرد نفسه كعضو في المؤسسة وليس من خلال هويته الشخصية، كما أكد أن الدمج شعور الفرد بالانتماء مع الكيان الاجتماعي ودمج عضو بالمؤسسة

يعني التوحد معها والتطابق معها في القيم والمعتقدات والمبادئ واجتماعياً داخل المنظمة وخارجها. (Ashforth, Mael, 2001, 179-222). ومن أكثر التعاريف التي لاقت تقبل كبير من قبل الباحثين حول مفهوم الدمج التنظيمي هو تعريف (Mael, Ashforth, 1992, 103) واللذان عرفاه بأنه "إدراك الفرد الوحدانية والارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها. أي توضيح للرابط الإدراكي بين الأفراد ومنظمتهم.

ومما سبق يتبين أن الدمج التنظيمي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه، حيث أن نشأته كانت ضمن مفهوم الهوية الاجتماعية، باعتبارها شكل من أشكال الدمج الاجتماعي، فتكونت وشيدت اجتماعياً من خلال أفكار ومشاعر وسلوكيات الأفراد بالمؤسسة. وأن دمج الفرد يرتبط ارتباطاً قوياً بالدمج التنظيمي إذ يمكن أن يكون للدمج التنظيمي تأثير فعال في سلوكياته داخل العمل وخارجه مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل، ويوضح مدى الارتباط النفسي بين الفرد ومؤسسته.

٣ أهمية الدمج التنظيمي

لقد أصبح الدمج التنظيمي قضية مهمة، فقد نشأ هذا المفهوم من مجال السلوك التنظيمي. (Wu, Lee, 2020, 6346) وتناولت العديد من الأدبيات ضرورة أن يكون هناك دمج ومشاركة في العمل. (Bakker, 2011, 265) و تم إجراء دراسات حول العلاقات بين الدمج في العمل، لهذا اكتسب الدمج التنظيمي أهمية في العقدين الماضيين في المقام الأول بسبب تطوير علم النفس الإيجابي، وأيضاً لأن المنظمات أدركت ذلك يُظهر الموظفون مستويات عالية من الطاقة أثناء العمل، ويسعون لتحقيق أداء وعمل أفضل بشغف، وتبني وظائفهم بعمق، كمنظمات تكافح للحفاظ على البيئة التنافسية في الأوقات المضطربة. (Singh, Sharma, Sengupta & Goel, 2023, 2)

فقد توصلت إحدى الدراسات أن الأفراد الذين يندمجون خلال العمل يقاومون جميع الصعوبات، ولديهم الطاقة والمرونة ومستعدون لبذل الجهد، وتكريس الذات

في العمل، والاعتزاز بذلك، و ليس لديهم نية في ترك العمل، كما اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين الدمج في العمل والأفراد النشطين ولديهم تمكن أكثر في أداء عملهم. (Şahin, Çubuk & Uslu, 2014, 6). كما توالت دراسات Bakker حول دمج الموظفين بسرعة خلال العقود الماضية. (Bakker, Albrecht, 2018, 4-11) ومن منظور مكان العمل، لكون مشاركة ودمج العاملين سمة مرغوبة لديهم لتحقيق نزوة الأداء. (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014, 389-411) ومن ثم أصبح دمجهم مصدرا مهما للمؤسسات التي تسعى إلى زيادة إنتاجية العمل.

ومن هذا المنطلق أصبح الدمج التنظيمي مؤشرا قويا على الحالة النفسية الأساسية والتي تعكس مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم، ولذلك فهو قابلية كامنه لتفسير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل، فقد أثبتت نتائج الدراسات أن الدمج التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع بعض السلوكيات المرغوبة في المؤسسات والتي تعكس مدى ارتباطهم بمؤسساتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأثير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل.

فيصبح الفرد أكثر اندماجا في العمل ملئ بالحيوية النشاط يركز في عمله يدفع للمشاركة لتحقيق الأهداف التنظيمية والتطوير التنظيمي، كما تقل مشاكل العمل ويرتفع مستوى الابتكار والكفاءة الذاتية، يصبح لديه قدرة ابتكارية عالية، مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق بيئة عمل أفضل. Zhang, (Wang, 2022, 1109). فقد توصلت دراسة أن الدمج التنظيمي في العمل يسهم في رفع أداء العمل وتحقيق الابتكار في الأداء بشكل إيجابي، ولذا سعت مختلف المؤسسات على تنمية وإدارة الموارد البشرية لتحسين مشاركة ودمج العاملين في العمل، مما يسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة. Li, Castaño & (Li, 2018, 434)

وقد أكدت دراسة باكر Bakker أن هناك أسباباً تجعل الموظفين المندمجين يؤدون أداء أفضل من زملائهم غير المندمجين، من خلال ما يلي: (Bakker, Demerouti, 2008, 209-223)

- يمتلك الأفراد المندمجون مشاعر ايجابية فى العمل كالسعادة والحماس والتي تعد عامل مساعد فى التأثير الايجابي على سلوك الدور وكذلك على سلوك الدور الإضافي المؤسسى.
- يمتلك الأفراد المندمجون صحة أفضل، وبالتالي يمكنهم التركيز وتكريس كل طاقاتهم فى العمل، مما يؤدي إلى أداء أفضل. وعلى استخدام مواردهم العقلية والبدنية فى العمل.
- يستطيع الأفراد المندمجون زيادة مواردهم الشخصية والوظيفية، كأن يطلبوا تغذية راجعة على أدائهم أو يطلبون مساعدة من الزملاء إذا لزم الأمر.
- أشخاص قادرون على توليد مواردهم الخاصة وأكثر فاعلية فى التعامل مع متطلبات عملهم وتحقيق أهداف عملهم، وانجاز مهامهم بكفاءة، والقيام بجهود إضافية فى أداء أنشطة أخرى.
- يستطيع الأفراد المندمجون نقل اندماجهم إلى زملائهم الآخرين فى بيئتهم المباشرة، مما يؤدي إلى أداء أفضل نظراً لأن معظم الأداء هو نتيجة الجهد المشترك بين الزملاء.
- الاندماج فى العمل يكون بمثابة قوة دافعة للسلوك الاستباقي والذي قد يؤدي إلى سلوكيات الدور الإضافي. حيث يقوم الموظفون المندمجون بتطوير بيئة عمل اجتماعية تشجع على ابداء الرأى والعمل التعاوني والتي قد تعزز سلوكيات الدور الإضافي.
- وقد توصلت إحدى الدراسات للعديد من الفوائد للدمج التنظيمي بالنسبة للفرد المؤسسة كما يلى (Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006, 62-79) :
- التشابك النفسى للفرد مع المؤسسة لتصبح جزء من مفهومه الذاتى، ويصبح الفرد أكثر تماثلاً وتوافقاً مع مجموعة العمل من حيث المعايير والقيم، مما يقلل نوايا مغادرة العمل.

- نمو شعور عام وواسع النطاق للمصير المشترك بين الذات والمؤسسة، لذا فهي دافع نابغ من العضوية والتي بدورها تعزز من مفهوم الذات.
 - تسعى المؤسسات لتحديد الأهداف والقواعد الأساسية ومراعاة الجانب الإنساني و إدارة الموارد والاحتفاظ بالعاملين، وبالتالي تتعلق بمدى قوة الدعم المقدم من قبل المؤسسة لأعضائها، فينمو التمسك والرضا الوظيفي.
 - نمو الارتباط القوي بالمؤسسة وبالتالي يدافع عنها سعياً نحو تحقيق أهدافها الشاملة، مما يقود المرء إلى التفكير بشكل إيجابي أكثر نحو المؤسسة ككل.
 - يسهم في تدعيم وتحفيز الأداء ليصل لأعلى مستوياته، ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية واستيعاب أهداف المنظمة وتحقيقها، وانخفاض معدلات الفقد.
- وعلى المستوى المؤسسي يوفر الدمج التنظيمي منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والمواطنة التنظيمية وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع، من خلال المشاركة في العمل، فإنهم يوفرون طاقة إيجابية وحماساً وتفانياً في العمل الذي يقومون به حالياً. (Paredes, Salomón, Camino, 2021, 3-31)
- وعلى مستوى الجماعة يعد الدمج التنظيمي شكلاً من أشكال التعبير بين علاقات الموظف بعمله وزملائه. من خلال المشاركة في العمل، فإنهم يوفرون طاقة إيجابية وحماساً وتفانياً في العمل الذي يقومون به حالياً. (Fadhilah, Daud, 2023, 28)
- أعضاء المنظمة ومع الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز الإحساس بالذات وسط الجماعة. (Corley, Gioia & Fabbri, 2001, 8)
- وخاصة على مستوى الفرد يسهم الدمج التنظيمي في رفع الأجور، والمكافآت والتقدم الوظيفي، والتواصل ونمو الانتماء. (Dick, 2006, 62) فعندما يشعر الفرد أن المؤسسة تدعم حياته المهنية، فإنه يتبع مبدأ المعاملة بالمثل من خلال إظهار المزيد من المساهمة والحماس تجاه عمله ويميل إلى الرغبة في قضاء المزيد من

الوقت أثناء العمل. ويشارك ويظهر التزاماً أكثر. (Fadhilah, Daud, Shalahuddin& Fahrana, 2023, 28)

كما أن الدمج التنظيمي يمكن اعتبار مورد شخصي مؤثر على النشاط في العمل، باعتباره متغير تحفيزي، والتي تمثل القدرات البدنية للفرد؛ الطاقة العاطفية، مثل القدرة على العرض والتعبير التعاطف والتعاطف مع الآخرين؛ والحيوية المعرفية، والتي توصف بأنها تدفق عمليات التفكير والعقلية رشاقة. (Cortés, Luque-Reca, Lopez & Pulido, 2023, 2).

كما كشف الباحثين أن أفضل الطرق لرفع الأداء من خلال الدمج التنظيمي بالمؤسسات، فتأثيره المباشرة يظهر على الأداء. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008, 187-200). فيظهر الموظفون المندمجون المتعة بالمشاركة العميقة في استكمال عملهم. فهو بمثابة سابقة لسلوك العمل الإيجابي ويحسن الأداء بغض النظر عن نوع المنظمة والتي تصل إلى العديد من الدراسات. (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016, 309-325, Wirawan, Jufri, Saman, 2020, 1139-1154, Chaurasia, Shukla, 2014, 342-357)

في حين أن الأفراد غير المندمجين في عملهم، يتأثر أدائهم في العمل وكذلك صحتهم العامة والتزامهم ونواتج أدائهم الوظيفي، وهو ما انعكس بدوره سلباً على أداء المؤسسة ككل، مما تسبب في انخفاض جودة بيئة العمل بالمؤسسة. (Hastings, Agrawal, 2015)

علاوة على ذلك لا يعمل الدمج على تعزيز النتائج التنظيمية المهمة فحسب، بل له أيضاً آثار إيجابية على الرفاهية النفسية للعاملين. وبالتالي، من منظور نفسي، فإن النمو والاهتمام بمجال علم النفس الإيجابي، مع تركيزه على السعادة، ونقاط القوة البشرية والأداء الأمثل، مما أعطى قوة دافعة للاهتمام بالدمج. كأحد أبعاد ازدهار الإنسان. (Du Plessis, Boshoff, ٢٠١٨، ١)

ومن ثم يعتبر الحفاظ على عملية الدمج التنظيمي ليس بالمهمة السهلة، بل سيتطلب عمل استشاريين داخليين أو خارجيين مدربين تدريباً عالياً من ذوي الخبرة في التقييم والتعليم الإداري والتقييم، مما يجعل لعملية دمج الموظفين فوائد متعددة. بالإضافة لما سبق فإن أهمية الدمج التنظيمي تتضح في التالي (Kirchner, 2010, 1,6,8):

- كونه آلية تتوسط بين الضغوط الخارجية والمطالب الداخلية على الاستمرارية. فهو موجودة في المقام الأول بالمعتقدات الفردية والتصورات التي يتم تقاسمها بشكل جماعي من خلال التفاوض، وهي من أسباب الشعور بالانتماء إلى نوع معين من التنظيم دون غيره.
- كما تتضح أهمية الدمج التنظيمي لكونه عدسة إدراكية، توفر التوجيه للمؤسسة نحو توجيه واختبار بعض القرارات التنظيمية دون غيرها. حيث توفر الهوية إرشادات عامة للممارسات والقرارات التنظيمية، كما تفيد في التصدي للانحرافات في العمل.
- كما أن للدمج التنظيمي تأثير كبير على عمليات التطوير التنظيمي. بالإضافة إلى أنه يمكن استغلال الهوية كآلية لعملية الدمج التنظيمي، والتي بدورها تسهم في تطوير وتنفيذ القرارات والممارسات الاستراتيجية بالمؤسسة.

كما يعتبر الدمج التنظيمي مفيد للمؤسسة حيث يساعد في فهم السلوك التنظيمي في مجموعة من المجالات المختلفة داخل المؤسسة لكونه يسهم في التعمق في فهم سلوكيات الأفراد في مكان العمل والمواقف بشكل عام، وفي تحقيق الارتياح لكلا الطرفين الفرد والمؤسسة لكونها تقوم بالجمع بين هويتين. (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba & Tissington, 2004, 351)

يتضح مما سبق تنامي الاهتمام بالدمج التنظيمي ويرجع ذلك لدوره الإيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي والخارجي. فالمحيط الخارجي يتمثل في إثبات التميز و التفرد عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، وأما المحيط الداخلي فهو توحيد العاملين على إختلاف خصائصهم الديمغرافية، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا يعتبر الدمج التنظيمي من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين داخل المؤسسة. وبالتالي يعد الدمج التنظيمي المصدر الرئيس للقوة والتماسك للحفاظ على العلاقة بين الفرد ومؤسسته خاصة في مؤسسات اليوم المتزايدة التعقيد والتي لا حدود لها.

٤) أنواع الدمج التنظيمي

يتحقق الدمج التنظيمي من خلال الجهد الذهني والفيزيقي الذي يبذله الفرد و الذي يتحدد من خلال طبيعة العمل، وعليه تكيف جسمه مع متطلبات العمل، وعلي المؤسسة توفير ظروف عمل صحية مناسبة للعمل لتحقيق مستوى جيد لأداء العمل " فكمية ونوع العمل تتأثر بحالته الفيزيقيّة"، فتعب الفرد وعدم تركيزه أثناء العمل يؤدي للوقوع في الحوادث التي تضر بصحته وتوقعه في مشاكل داخل مكان العمل، فالحالة الفسيولوجية تترجم على أنه دمج في العمل من عدمه. وقد تناولت الأدبيات تصنيف لأنواع الدمج التنظيمي كالتالي (مداح مسعودة، ٢٠١٤، ٨٣، كريمة قومار، ٢٠١٣، ٥٢):

- أ. **الدمج المؤكد/المضمون:** هذا النوع من الدمج يجمع بين الرضا عن العمل والاستقرار في منصبه بحيث يصبح متكيف مع منصبه، يقوم بكل الوظائف الموكلة له في أحسن وجه، مع انضباطه في أوقات العمل مما يدل على دمج.
- ب. **الدمج الشاق/الصعب:** هو الذي يجمع بين عدم الرضا عن العمل والاستقرار في العمل، فيشعر بعدم الرضا رغم أنه متحصل على منصب عمل مستقر وغير

مهده له وبالتالي فهو يمثل معاناه فيزيقية عندما تكون ظروف العمل شاقة وقاسية وأما أن تكون بيئة العمل متوترة وعلاقاتهم مع زملائهم ومديريهم في العمل سيئة.

ج. **الدمج غير المؤكد:** وهو يجمع بين الرضا عن العمل والاستقرار في العمل، حيث يتعلق بظروف العمل الجيدة والعلاقات الجيدة مع الزملاء والمديرين، مع إدراكهم لإمكانية فقدان مناصبهم، وتخلي المؤسسات عنهم بأي وقت لأسباب مختلفة أو بمجرد انتهاء عقد العمل.

د. **الدمج المقصي:** يجمع بين عدم الاستقرار المهني في العمل وعدم الرضا الوظيفي، ويرجع لعدم اختيار الوظيفة التي تناسب تخصص الفرد وتتجم عنه صراعات داخل مكان العمل.

على ضوء ما سبق تتضح تنوع أشكال الدمج التنظيمي مما يؤكد على أهمية الدمج التنظيمي لكونه مؤثر قوى على الإجراءات واتخاذ القرارات التنظيمية وكذلك مهم لأعضاء الإدارة والمؤسسة ككل. فيعد الدمج بمثابة الدعامة الأساسية التي تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة والالتزام بقيمها التنظيمية.

٥) مظاهر/ سمات الدمج التنظيمي

ينتج الدمج التنظيمي عن الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، فينتج عنها بعض السمات لهؤلاء الأفراد توصلت إليها الدراسات مثل: الصحة النفسية الجيدة، اكتساب مصادر للقوة الشخصية والدافعية الداخلية والأداء الوظيفي المرتفع، وهو يشمل الدافع للإنجاز، الحماس، الالتزام، الطاقة، وهو الحالة العقلية المرتبطة بالإيجابية والإنجاز والتي توصف الحيوية والتفاني والاستثناء أو الانهماك في العمل ومع زملاء العمل. (Gota, 2017, 24)

وذلك يتحقق من خلال عدة سمات جسمية وانفعالية ومعرفية، فالسمات الجسمية تساعد الفرد لكي يعمل بكامل طاقته، بينما تساعد السمات المعرفية على العمل بانهماك تام. (Tösten, Arslantaş & Şahin, 2019, 1075) فهم مفعمون بالطاقة

ويمكنهم تحقيق كل التوقعات والمسئوليات المطلوبة بحب لوظائفهم. وهو حالة عقلية ترتبط بالعمل تتميز بالإيجابية والإنجاز والدافعية نحو الوظيفة وفيها يشعر الفرد بالإلهام ويسعي وراء التحديات والأهداف مع نشاطه المهني ويرى أنه قادراً على تحقيق متطلبات مهنته. (Costantini, De Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini & Di Fabio, 2017, 2) بأهميتها، وبالثقة والانسجام مع فريق العمل، كما يتضمن الدمج التنظيمي الاختيار التطوعي لكي يؤدي مجهود للمؤسسة التابع لها مع الوقت والطاقة والمهارة والخبرة والمقدرة العقلية. (Nafa, Ishak, 2016, 40)

و يتمتع الأفراد المندمجون في عملهم بمستويات مرتفعة من الطاقة، الحماس تجاه العمل، وينغمسون بشكل كامل في أنشطة عملهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم وابتكارهم وانتمائهم للعمل، كما يتسمون أنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في العمل. (Bakker, Albrecht, 2018, 5) في حين أشارت معظم الأدبيات إلى أن خصائص الدمج التنظيمي عبارة عن ثلاث، وهي (Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 28,)

أ. **الحيوية Vigor** : أن الأشخاص الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الحيوية يتميزون بمستويات دالة من الطاقة والصمود المعرفي والأداء المتميز للمهام، حيث أنهم يبذلون الجهد ويتمتعون بالإصرار في مواجهه التحديات والمشكلات التي قد يقابلونها أثناء العمل، فهم لأي يميلون للشعور بالتعب والملل في مواجهه الظروف، فعندما يندمج الفرد في عمله يؤدي وينجز المهام والواجبات بقدرة عالية على الاحتمال والصبر وباستمتاع شديد. وهي تعني شعور الفرد بزيادة في الطاقة الجسمية والانفعالية وزيادة في النشاط المعرفي. (Gota, 2017, 29-30)

ب. **التفاني Dedication**: ويوصف التفاني بأنه شعور الفرد تجاه عمله بالحماس والفخر والإلهام والتحمدي مما يجعله متميز في الأداء ونجد أن الفاعلية

الذاتية باهتمام الفرد بعمله، والأمل يرتبط بإيجاد سبل ناجحة والإرادة لتحقيق الأهداف، أما الصمود يرتبط بمدى مثابرة الفرد في مواجهه التحديات مما يحافظ على الحماس والإلهام في مواصلة العمل والتفاؤل الذي يجعل الفرد لديه إغراءات للشعور بالفخر وأهمية ومغزي مهنته. (Truss, Madden, Alfes, Robinson, Holmes, Buzzeo & Currie, 2014, 19).

ج. **الانهماك Absorption**: يقصد به شعور الفرد بالاستغراق التام والسعادة تجاه عمله، فهو لا يشعر بضياح الوقت ولكنه ينغمس بشدة ويركز بشكل تام في عمله، ونجد أن الفاعلية الذاتية ترفع ثقة الفرد بنفسه لكي يستغرق وينغمس بشده في عمله، ويرتبط التفاؤل بتوقع النتائج الإيجابية من انهماك في الفرد في عمله، وأيضاً الصمود في العمل في مواجهه التحديات والتركيز بشده وبشكل تام في العمل.. (Ferreira, 2015, 34- 36)

ويتضح مما سبق أن الدمج التنظيمي يتسم بالحماس أى الطاقة العالية والمرونة العقلية في أداء العمل، والتفاني الذي له التزام قوي وأهمية لعمل الفرد وحماسه. والاستيعاب، عندما يركز الموظفون ويستمتعون بعملهم ويقدرونه، ويتضح أن الدمج ينظر إليه على أنه حالة نفسية أساسية تعكس ارتباطهم بمؤسساتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأشير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل بشكل إيجابي كارتفاع الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك التعاون والسعادة.

٦ العوامل المؤثرة في الدمج التنظيمي

أشارت العديد من أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر إلى هذه العوامل كمتغيرات تسهم في التنبؤ بالدمج التنظيمي في مختلف المؤسسات، كما يلي:

أ. **رأس المال النفسي**: يتحقق دمج الأفراد بالكامل في العمل، عندما يكون لديهم حالات نفسية إيجابية مستقرة ومتقابلة وممتعة ويمكن لرأس المال النفسي المرتفع أن يعزز من تفاؤل العاملين، بحيث يعملون بشكل إيجابي، يتحدون مع المؤسسات، ويكرسون جهودهم لمهام العمل، حيث لديهم درجة مرتفعة من

الاندماج في العمل، حيث إن رأس المال النفسي هو منبأ حاسم لفهم الدرجات المختلفة لاندماج العاملين. (Cheng, Hong & Yang, 2018, 67). فيجعل رأس المال النفسي الفرد قادرًا على التقييم المعرفي السليم للواقع، والتعامل بإيجابية مع الضغوط المتعددة، مما يجعل نظرتة للحياة أكثر شمولية وواقعية، وينعكس بصورة إيجابية على إدراكه لجودة حياة عمله، على الرغم من وجود بعض القصور في جوانب مهنته. (Zubair, Kamal, 2017, 36)

ب. **الرضا الوظيفي:** وهو من المتغيرات التي تؤثر على دمج الفرد في عمله بناء على شعوره بأن حاجاته النفسية والمادية الأساسية تم إشباعها من خلال ما يقوم به من عمل وهو ما يرتبط بالدمج في العمل. (Park, Johnson, 2019, 224) وقد كشفت نتائج دراسة عن إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال الدمج التنظيمي، حيث فسرت هذا يرجع للرضا الوظيفي. (Oginyi, Mbam, Nwoba & Nwankwo, 2018, 160).

ج. **العدالة التنظيمية:** فقد أشارت دراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي. والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية والاحترام والدبلوماسية...)، فهذه الأبعاد لها دور محوري في التأثير على العديد من مخرجات العمل الموقفية والسلوكية كالرضا والالتزام والمواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي ومن ثم تحقيق الدمج التنظيمي. (عامر العطوى، ٢٠١٤، ١٧٠)

د. **القيادة الأصيلة:** تعد القيادة الأصيلة عامل محفز للعاملين وتبني قدرات عقلية إيجابية ووضعًا أخلاقيًا، وتهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. كما يتمتع القائد الذي يمارس أسلوبًا أصيلًا "بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات" ويظل شفافًا في العلاقة مع أتباعه، ويولد مستويات عالية من الطاقة والحماس والإلهام والعلاقات والثقة. كما يوفر علاقات شخصية داعمة والتحرر من

التحيز، وفي مثل هذه البيئة، يصبح العاملون متحمسين وإيجابيين نحو وظائفهم. (Baquero, 2023, 1406)

وقد صنف (Bakker, Demerouti & Sanz, 2014, 393, 395) **العوامل المؤثرة على الدمج التنظيمي، كالتالي:**

أ. **عوامل موقفية:** ترتبط بسياق العمل متمثلة في موارد العمل مثل الدعم الاجتماعي من الزملاء والعلاقات مع الإدارة والإشراف والتغذية الراجعة للأداء وتنوع المهام ومعنى العمل والاستقلالية.

ب. **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية الفرد مثل الانبساطية والالتزان الانفعالي وبقظة الضمير والفاعلية الذاتية والتفاؤل وتقدير الذات، فتلك السمات قد تزيد من دمج الفرد في العمل، فتجعل الفرد أكثر استعداداً لطلب التغذية الراجعة والدعم وتزيد من فرصة في النمو، كما قد تزيد من رغبة الفرد في مواجهه تحديات العمل. فالسمات الشخصية التي تؤثر في ارتفاع مستوي الدمج: "الانبساطية والالتزان الانفعالي، وبقظة الضمير، والفاعلية الذاتية والتفاؤل، وتقدير الذات".

بالإضافة للعوامل السابقة توصلت دراسات عدة أن هناك مؤثرات على الدمج التنظيمي منها عاملي (النوع وسنوات الخبرة) والتي أكدت عليهم Iyer, 2016, 34- (42) و توصلت نتائجها إلى أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) على الدمج في العمل، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق في الدمج تعزي لعدد سنوات الخبرة. في حين توصلت دراسة (سعد القرني، ٢٠١٧، ٢٢٥-٢٩٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية الدمج التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة من (١٠ إلى اقل من ٢٠ عام) (٢٠ عام فأكثر) مقابل ذوي سنوات الخبرة (اقل من ١٠ سنوات). كما توصلت لعدم وجود فروق في الدمج التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل، في حين توصلت دراسة (Schweitzer, 2014) لفحص أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي) على الدمج في العمل بكندا ، وتوصلت لعدم وجود أثر للمؤهل العلمي على الدمج في العمل. كما أكدت دراسة (Sarath, Manikandan, 2014) عدم وجود تأثير لمتغيري النوع وسنوات الخبرة لدي عينة البحث.

٥) إدارة عملية الدمج التنظيمي

يشكل العمل في مؤسسة مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الاندماج في مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها والفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تتسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالتنظيم، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة. (عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، ٢٠١٠، ١٢٨).

و عادة ما يتم دمج الأفراد الجدد بالمؤسسة، من خلال ثلاثة أساليب: تطوير المهارات والقدرات المهنية الخاصة بالعمل، اكتساب مجموعة من أنماط السلوكيات الملائمة للعمل، التأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمه. (صونية براهيمية، ٢٠١٨، ١٩٨) وربما قد تستفيد المؤسسات من توليد شعور التوحد والاندماج مع المؤسسة منذ أول يوم. وتعتبر إدارة عمليات الدمج التنظيمي للعاملين الجدد من خلال تنمية وزرع الهوية التنظيمية فيهم وتحسين سلوك الموظف وتوضيح علاقات المؤسسة معهم. (Tatachari, 2014, 13)

وهنا يقع العبء الأكبر على إدارة المؤسسة لكونها تقوم بدور فاعل في هذه الفترة الحساسة لعملية "التنشئة التنظيمية" بهدف تقريب الهوية الثقافية للعاملين مع الهوية التنظيمية للعاملين. وفيها يحدث الدمج التنظيمي للأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية والقيم الثقافية، ويصبحوا أعضاء فاعلين في المؤسسة. بتدريب الجدد وتهيئتهم للبيئة التنظيمية الجديدة، وذلك لمدة قد تراوح ما بين ٣-١٢ شهراً بهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجياً من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعلمه لكل القيم التنظيمية. (صونية براهيمية، ٢٠١٨، ١٩٩)

وخلال مراحل إدارة عملية الدمج التنظيمي وتعرضهم لخبرات تنظيمية مستمرة مما يسهم في بناء التوقعات داخل عقول الأفراد، ويتضح دور المؤسسة في إدارة الدمج التنظيمي منذ البداية وتأثيرها على بناء وتشكيل العقول والهويات التنظيمية، ويتم ذلك كالتالي (Tatachari, 2014, 12, 13, 18) : من خلال البرامج التدريبية بالمؤسسة، يتعلم الوافد الجديد المزيد عن المؤسسة وبالتالي تساهم في بنا هويته التنظيمية، وسوف تضيف هذه المعرفة إلى الانطباعات الحالية أو أى معرفة إضافية عن مؤسسته كالجوائز والأوسمة، الممارسات المبتكرة، المشاركة في المجتمع وما إلى ذلك من شأنه أن يؤثر على الهوية التنظيمية للفرد وفي أذهان القادمين الجدد. ومن ثم يتم إدارة عملية الدمج التنظيمي عند تقاطع عدة عمليات والتي تعتبر الهوية التنظيمية الأساس في توحيد وانسجام ورضا الفرد عن ومع منظمته مما يؤثر على سلوكه وبالتالي فعالية المنظمة. وتتم وفقا للعمليات التالية: (Dumay, Draelants & Dahan, 2017, 5)

- **الانعكاس:** يمتلك الأفراد ذو القيمة خارج المنظمة تمثيلاً لها، ويحملون مرآة لمن بالداخل.
- **يعكس:** الصورة التي تعكسها المرآة التي يقوم بها الآخرون لا يمكن أن تساعد إلا في التأثير على الطريقة التي يدرك بها العاملون في المؤسسة أنفسهم ويحددونها. ويعتمد تفسيرها في الداخل على الثقافة التنظيمية وفهم الهوية الجماعية المتاحة داخل المنظمة.
- **التعبير عن الذات:** بمرور الوقت، تشكل المؤسسات، هوياتهم من خلال رواياتهم الخاصة (نظام سرد القصص التنظيمي)، والمناقشات الداخلية التي ترسبت في الثقافة التنظيمية.
- **العرض الذاتي:** يتم عرض صور المؤسسة نحو جمهورها ، إما عن عمد أو استراتيجي (إدارة الانطباع) أو عن غير قصد (من خلال الإيماءات والسلوكيات اليومية).

ويتضح مما سبق أن عملية إدارة وبناء الدمج التنظيمي عملية معقدة ومتعددة المراحل بحسب الهدف الأساسي من تلك العملية وكذا بحسب النشاط الوظيفي والمحيط العملي للمؤسسة إضافة إلى عديد المتغيرات التي تتحكم فيها وتؤثر تأثيراً مباشراً في تلك العملية .

وتتلخص مراحل الدمج التنظيمي في مجملها في ثلاث مراحل أساسية، هي

كالتالي: (Smith, Amiot, Callan, Terry & Smith, 2012, 47) ، بلعباس عبدالوهاب، ٢٠١٦، ٧٣)

أ) المرحلة التمهيدية: في هذه المرحلة تجمع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل المرغوب، ويكون مجموعة من التوقعات الذاتية عن طبيعة الوظيفة أو نشاط المؤسسة التي يلتحق بها، وأهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخلها، فتتم جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة، وتكوين الاتجاهات الوظيفية، وتقييم المعلومات ثم اتخاذ القرار المناسب في الالتحاق بالوظيفة من عدمه، والتي تسهم في تشكيل معتقداته عن المؤسسة. فهي مرحلة ما قبل دخو المؤسسة، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

ب) مرحلة المواجهة أو المواءمة: وفيها يكون الفرد قد التحق بالمؤسسة وتتم تهيئته للتأقلم مع العمل الجديد، كما يطلق عليها مرحلة المواجهة حيث تحدث مواجهة بين شخصية الفرد واندماجه وتوقعاته وبين المتطلبات الوظيفية وتوقعات المؤسسة منه، وتتميز تلك المرحلة بقلق الفرد لعدم وضوح دوره بالمنظمة، خلالها يتم: تعلم المهام الجديدة المتعلقة بوظيفته، وإقامة علاقات شخصية مع زملاء العمل والمحاولة استيعاب دورة بالمؤسسة، إقامة وتنفيذ البرامج الإرشادية والتدريبية الرسمية لمساعدتهم على التوافق والتأقلم مع المؤسسة ومناخها التنظيمي. ويتضح أنها مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

(ج) **مرحلة التكيف أو إدارة الدور:** والتي تصل بالعضو الجديد إلى أن يصبح عضوا كاملا حقيقيا بالمؤسسة حيث يتكيف العضو الجديد ويستقر في العمل، وخلال هذه الفترة يكون الفرد قادرا لوضع حلولاً للمشاكل والصعوبات التي تواجهه، ويشعر في السيطرة على الصراعات . ويتضح أنها مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات العضو الجديد ويتم توظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة. كما يتضح مدى الترابط الحتمي للمراحل الثلاث لإدارة عملية الدمج التنظيمي ، وفي النهاية يشعر للفرد بالثقة والاهتمام تجاه المؤسسة .

عندما ينضم عضو جديد إلى بيئة العمل، فأول ما يواجهه هو الصراع الداخلي حول قدراته الحقيقية وقدرته على الاندماج مع البيئة الجديدة، وللتغلب على هذا الصراع، يجب على المؤسسة أن تقوم بإعداد آلية تساعد العضو الجديد على التغلب على صراعاته الداخلية وتدفعه نحو الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل. ويتم تطبيق آليات لإدارة عملية الدمج التنظيمي على مرحلتين هما كالتالي: (<https://www.e3melbusiness.com/blog/integrating-new-employees>)

أ. **مرحلة ما قبل دخول الفرد المؤسسة:** وفيها يتولى مسؤول الموارد البشرية تحضير كافة المستلزمات والأوراق الخاصة بالعضو الجديد؛ بحيث: يهيئ له مكانه المخصص للعمل، يشرف على استكمال له باقي أوراقه الرسمية، يسجل اسمه، يتواصل مع مدير القسم في الوقت المناسب لبدء الموظف لمهامه، يتواصل مع باقي الأقسام لتبليغها باسم العضو الجديد لتجهيز لكل من إجراءات البصمة الداخلية وكشوفات الأمن، يتواصل مع مدير القسم بهدف تنظيم برنامج تدريبي يساعد العضو على الاندماج سريعاً في بيئة العمل، يجهز عرض تقديمي أو ملخص ورقي يتناول كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف حول إدارة المؤسسة وسياساتها وكذلك آلية التعامل والقوانين الحاكمة،

تجهيز العقد والأوراق الرسمية للتوقيع عليها، التأكد من أن كافة الأدوات التكنولوجية مهيأة للاستخدام عند قدوم العضو.

وكل هذه الإجراءات تساعد بنسبة ٥٠ % في تقليل الانطباع السلبي الأول؛ حيث يجد العضو في يومه الأول كافة التحضيرات قد أعدت سلفاً، ويعرف مكان مكتبه ومهامه حيث يقوم مسؤول الأمن بالسماح له بالدخول بسهولة، أوراقه الرسمية مجهزة وعقده مستوفى كافة الشروط التي اتفق عليها، وبيئة العمل مجهزة بالفعل للترحيب به؛ فلتقائياً سترك هذا انطباعاً إيجابياً، كونها بيئة تقدر كل دقيقة في العمل ولا تقبل بأي تخاذل أو تهاون في التحضيرات.

ب. **مرحلة ما بعد الالتحاق بالعمل في المؤسسة:** تبدأ مرحلة ما بعد الوصول من اليوم الأول للحضور، وفيها يقوم الموارد البشرية باللجوء إلى تحضيرات دقيقة ومنظمة، بهدف مساعدة العضو في الاندماج أسرع فأسرع في بيئة العمل، وكلما كانت هذه الإجراءات مركزة وتأتي ثمارها في وقت قصير، كلما اتسمت هذه الإجراءات بالاحترافية والكفاءة العالية كالاتي:

- **توفير بيئة عمل مرحبة :** لأن الانطباع الأول يدوم دائماً، يجب أن يكون اليوم الأول للعضو مميزاً ويخلق طابع إيجابي عن المؤسسة والعاملين فيها؛ لذلك من المهم أن يتواصل مسؤول الموارد البشرية مع القسم المنتسب إليه العضو، بحيث يعدون سوياً ما يشبه بالحفلة القصيرة التي يقوم بها كل فرد بالتعريف عن نفسه ومهامه، ويخلقون نوع من التواصل .
- **الاستعانة بمُرشد :** دائماً ما يحتوى فريق العمل على هذا الشخص البشوش الذي يحب الجميع التواصل معه، فيمكن تكليف هذا العضو بمهمة تهيئة العضو الجديد ومساعدته على الاندماج في بيئة العمل من خلال: مراقبة أداء العضو والتواصل مع مديره بالاقترحات المناسبة

لتطويره. الإجابة على أسئلته ومساعدته على حل المشاكل التي يقابلها. نقل خبرته إليه ومساعدته على التواصل.

- **تجهيز ورش عمل تدريبية :** مهما كان العضو الجديد خبيراً ومتمكن من أدواته جيداً، فوجوده في بيئة عمل جديدة ستجعله يحتاج إلى تعلم مهارات جديدة، تواكب نظام العمل وطريقة إدارة المؤسسة لأعمالها، بهدف نقل الخبرة اللازمة للعضو الجديد .

- **تشجيع التغذية الراجعة :** شعور العضو بالترحيب من قبل طاقم العمل أو تجهيزه مهنيًا لأداء الأعمال باحترافية لا يكفي لشعوره بالاندماج، بل يجب على الفريق تشجيعه على إبداء الآراء الخاصة بالعمل وتثمين آراءه وتطبيقها إذا أمكن، فوجوده كعضو جديد لا يجعله غير جديرًا بالتعليق على ما يتم إثارته من مناقشات أو التعديل على ما يتم اقتراحه من تعديلات.

- **توصل إلى المعادلة الأفضل :** لكل موظف شخصية منفردة تختلف على الآخر؛ فالبعض قد ينمو أداءه بمجرد تعليق بسيط من مديره أو ملاحظة عابرة، والبعض يتعامل طبقاً لنظام المكافآت والجزاءات، والبعض يرغب في التشجيع المستمر من مديره، والبعض يحفز نفسه ذاتيًا لكنه يرغب في التقدير الدائم. كل هذه الشخصيات تحتاج إلى طريقة مختلفة للتعامل معها وما ينفع مع الموظف قد يؤثر سلبياً على موظف آخر، لذلك من المهم جدًا أن يلاحظ الطريقة الأنسب في التعامل مع العضو الجديد والعمل على استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

يتضح أن مراحل تحقيق الدمج التنظيمي للعاملين الجدد بهدف إحداث نوع من التكيف للعضو الجديد حتى يستقر في عمله، وخلال هذه الفترة تؤدي المؤسسة دورها في تحقيق الدمج الحقيقي له بوضع حلولاً للمشاكل والصعوبات التي تواجهه، والسيطرة على الصراعات التي يتعرض لها .

٧) أبعاد الدمج التنظيمي

من استعراض مفهوم الدمج التنظيمي ونشأته وتعدد الكتاب والمهتمين له يمكن أن نتضح أبعاده في كتاباتهم وتعريفاتهم، فمن أوائل الباحثين توضيحا للدمج الوظيفي (Tajfel, 1980) وأبعاده حيث قسمها إلى : بعدين ضروريين وآخر إضافي تالي لهما: أولهما **البعد الإدراكي** ويتعلق بمعنى ادراك عضوية الفرد داخل المجموعة والثاني **بعد التقييم** ويعني قيمة ذلك الإدراك الخاص بالعضوية. أما البعد الثالث يختص **بتوظيف الجوانب العاطفية** للعنصر الإدراكي والتقييمي، أما المفهوم الواسع فيتصف بكونه ذا طبيعة انتقائية في الأصل إذ يتضمن قضية التوافق بالقيم أو الأهداف ما بين الفرد والمؤسسة، حيث يركز في الخصائص أو الأيدولوجيات المشتركة ما بين الفرد والمؤسسة أو التوافق بين سلوكيات الهوية. (صلاح الكبيسي، ميثاق الفتلاوي، ٢٠١٨، ١٩٤)

في حين قدم كل من (Kreiner, Ashforth, 2004, 1-27) نموذجا موسعا لأشكال الدمج التنظيمي والتي تعتبر بمثابة درجات لممارسة العاملين لهذا الدمج. فيمكن للأفراد الدمج مع المنظمة من خلال تحديد الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات بدرجات مختلفة تتمثل في التالي:

(١) **الدمج الكامل** identification: يشير إلى التفاعلية والموائمة بين الفرد والمنظمة. أي يُعرف الفرد نفسه بمصطلحات تربطهم بالمؤسسة. وقد اتفق المنظرين على إطلاق تسمية الدمج التنظيمي لتلك الطرق، إذ أن الدمج التنظيمي يمكن استقرائه من خلال تعريف الفرد نفسه بمصطلح جزئيته من المنظمة وهذا المنطق يشير إلى ذوبان ذات الفرد وهويته ضمن هوية المؤسسة من خلال العلاقات التفاعلية والموائمة (Fitting) بين الفرد والمؤسسة.

(٢) **الدمج الغائب** Dis identification: يحدث عدم الدمج عندما يُعرف الفرد نفسه بخصائص لا تمثل الخصائص التي يعتقد أن المؤسسة تعرف بها ، وتتجلى قضية عدم الدمج أيضا بنفور الفرد من رسالة المؤسسة. وثقافتها وغيرها أو يقوم الفرد

بمحاولة الكذب على الآخرين لغرض إبعاد نفسه عن معرفتهم بارتباطه بهذه المؤسسة، وإذا ما عرفوا بإنتمائه فإنه يحاول أن يميز نفسه عنها من خلال إعتراضه على سياساتها ومبادئها، يمكن للشخص أن لا يندمج معها على المستوى الكلي أو مع جوانب محددة منها . وقد ينطوي عدم الدمج على التنافر مع مهمة المؤسسة أو ثقافتها، لدرجة أن الشخص يشعر بفصل هويته عن تلك المؤسسة. ويعد الدمج الغائب ليس مجرد عكس الدمج التنظيمي فعدم الدمج يعتبر حالة نفسية فريدة من نوعها في حين أن الدمج يعتبر عادة إيجابية يتكون من الربط مع جوانب المنظمة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي مع ذات الفرد كما يتكون عدم الدمج وهو عادة سلبية من الكشف عن الفصل مع جوانب للمنظمة سواء على مستوى الكلي أو الجزئي مع ذات الفرد.

(٣) **الدمج المحايد** Neutral identification: البعد الثالث لعملية الدمج في المنظمات والذي يشير إلى عدم اشتغال ذات الفرد في أيه ملامح للدمج مع المنظمة، بحيث يكون محايداً في مشاعره ومواقفه تجاه جميع الأطراف داخل المؤسسة أو هويتها، ويجد الأفراد صعوبة في التفريق بين قضية الدمج وعدم الدمج إلا أنهم يجدون الموقف المحايد هو أكثر وضوحاً عند الأفراد، فيعبر الفرد عن نفسه بعبارات مثل (أنا أقوم بواجبي فقط) مما يوضح أنه ليس له ارتباط أو علاقة بقضايا المؤسسة وأعمالها. وعادة يحدث الدمج المحايد عندما تظل مهمة الفرد في البقاء محايداً لا يدرك أي تداخل، أو إنفصال بين هويته، وهوية المؤسسة، ولا يبدو مندمجاً أو غير مندمج مع المؤسسة، فإن ضعف انتمائه لها قد يكون معترفاً به حتى وإن كان بارزاً بسبب تجاربه السابقة معها فيصف الفرد ذاته بعبارات منها: (أنا شخص وحيد، أنا شخصياً، أنا فقط أقوم بعملتي) .

(٤) **الدمج المتناقض** Ambivalent identification: يشير إلى أن الفرد يندمج ولا يندمج مع المنظمة أو أنه يندمج مع بعض أنشطتها في حين لا يندمج مع

أنشطة أخرى، وقد انطلقت هذه الفكرة من الدراسات التي أجراها علماء الاجتماع في الازدواجية في العلاقات بين الأشخاص، إذ شخصوا موقفين للأفراد فيما يخص الازدواجية الموقف الأول هو قدرة الأفراد في الشعور والقيام بمواقف إيجابية وسلبية لمؤسستهم، أو أنهم يملكون موقف سلبي تجاه مؤسستهم في حين يملكون موقف إيجابي تجاه كيان آخر، وبإمكان الأفراد الحفاظ في موقف الازدواجية لمدة طويلة قد تمتد لسنوات طويلة.

ونظراً لشدة التعقيد في المنظمات الحالية وتعدد القيم بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة إضافة إلى كثرة الأهداف واختلافها ومحاولة المنظمات معرفة الفرد الذي يعد النموذج الذي يمكنها التركيز عليه .

المحور الثالث: التأصيل النظري للعلاقة بين القيادة الأصيلة و الدمج التنظيمي .

لقد أكدت العديد من الأدبيات والبحوث أن القيادة الأصيلة أحد أكبر العوامل التي تسهم في التنبؤ بالدمج التنظيمي في العمل باعتبارها مورد من موارد العمل التي تزود التابعين بالدعم المعنوي والمادي، والذي يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية ونشاط. (Scheepers, Elstob, 2016, 1-10)

حيث أنه يسهم في بناء مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة حيث إن القائد الأصيل يفهم نفسه جيداً وأكثر وعياً بكل ما يحيط به ويجري تواصلاً مفتوحاً مع من حوله. مما يجعله دائماً واعياً بمحددات المناخ التنظيمي حيث يعمل على توفير مناخ إيجابي لوعيه وإدراكه بأنه السبيل المناسب لانهماك واندماج الموظفين في أعمالهم مما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (Hwang, Song, & Ko, 2022, 2176-2184)

وتتضح علاقة القيادة الأصيلة بتحقيق الدمج التنظيمي أكثر في التالي:

- يظهر القائد الأصيل الملتزم بقيمه سلوكاً عالياً من القيم الأخلاقية، واتباعه للشفافية في العلاقات فيما بينهم يسهم في بناء الثقة فيه، يساعد تابعيه على

- الانغماس في العمل والانهماك بشكل أكبر، وبالتالي يرتفع مستوى الدمج التنظيمي في العمل لديهم. (Chaudhary, Panda, 2018, 2071-2088)
- توفر القيادة الأصيلة فرص لتطوير العلاقات بين زملاء العمل، وتكتشف المواهب وتستثمرها لصالح العمل، وممارسة السلوك الأصيل في القيادة جميعها سلوكيات تسهم في زيادة الدمج التنظيمي في العمل لدى التابعين. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsin & Peterson, 2008, 89-126)
- يعتبر سلوك الانفتاح والدعم والتعزيز لدى القائد الأصيل يدعم من شخصية التابعين وتطوير سلامتهم النفسي ويشعرون بالأمان والمرونة ويسود مناخ تنظيمي داعم لهم ومتقبل لأرائهم بما يسهم في تحقيق الدمج التنظيمي في العمل لدى التابعين. (Penger, Černe, 2014, 508-526)
- توصلت إحدى الدراسات لوجود تأثير مباشر وغير مباشر موجب ودال إحصائياً للقيادة الأصيلة على الدمج التنظيمي في العمل بتوسيط الكفاءة الذاتية. (Khalil, Siddiqui, 2020, 17-42)
- وغير مباشر موجب ودال إحصائياً للقيادة على الدمج التنظيمي من خلال توسيط رأس المال النفسي. (Ozturk-Ciftci, Erkanli, 2020, 461- 478)
- تمتلك القيادة الأصيلة القدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كل من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي. (Zen, Lukito & Rivai, 2022, 1809-1816)
- تسهم القيادة الأصيلة في زيادة الرضا الوظيفي العام، والذي يتكون من جوانب مختلفة مع بعض الفروق بينهم. علاوة على ذلك، الآثار المترتبة على المتغيرات العاطفية والتحفيزية، والمشاركة والدمج في العمل، كان للقيادة الأصيلة تأثير إيجابي أكبر على المشاركة والنشاط والدمج في العمل. (Cortés, Luque, Lopez & Pulido, 2023, 2906)

- تمتلك القيادة الأصيلة تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، والدمج والمشاركة في العمل، وسلوك مواطنة الموظف. بالإضافة إلى ذلك يؤدي الدمج في العمل وسلوك المواطن دورًا وسيطًا يُظهر تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على أداء الموظف. (Fadhilah, Daud, Shalahuddin & Fahrana, 2023, 28, Dar, Bukhari & Hamid, 2016, 235-247)
- يعتبر القيادة الأصيلة ذات تأثير إيجابي معنوي على اندماج ومشاركة المعلم، علاوة على ذلك، يتوسط العلاقة الكفاءة المهنية الذاتية. (Alazmi, Al-Mahdy, 2022, 392-412)
- يعد تأثير أبعاد القيادة الأصيلة ممثلة في (أي الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات والتعامل الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة) على الدمج التنظيمي (أي النشاط والتفاني والاستيعاب). (Khan, Ghayas, 2022, 90- 98)
- كما أن الذين يعملون مع القادة الأصليين يميلون لإنشاء روابط إيجابية معهم أيضًا نظير الالتزام العاطفي لديهم أي الارتباط العاطفي بمنظمتهم فيبدلن جهدًا إضافيًا للصالح العام . وهنا يبدو أن القيادة الأصيلة تسهم في الحفاظ على الجو الاجتماعي والنفسي والرفاهية ومن ثم الاندماج في العمل. فيزيدون من الروابط العاطفية للموظفين مع التنظيم ، وبالتالي تعزيز ميل العمال للانخراط في العمل أيضا هناك المتغيرات النفسية والاجتماعية الأخرى التي تؤثر على هذه العلاقة. (Ribeiro, Duarte, Filipe & David, 2022, 320- 340)
- وبصفة خاصة على مستوى المؤسسات التعليمية فالقيادة الأصيلة مرتبطة بأنواع مواقف القيادات مع أعضاء هيئة التدريس والسلوكيات والتي تسهم في إحداث تغيير إيجابي في مؤسساتهم حيث تؤكد على المهارات والاستراتيجيات التي تحفز الأعضاء على أن يصبحوا أكثر اندماجا في عملهم ، مع بناء رؤية مشتركة، وتعزيز التطوير المهني لهم أيضًا مع تعزيز تعلم طلابهم. (Alazmi, Al-Mahdy, 2022, 393, Begley, 2001, 353-365, Bowers, Hall & Srinivasan, 2017, 551-563, Duignan, 2014, 152-172, Gumus, Bellibas, Esen, 2018, 398- 413, Moradkhah, Ezzati & Pourkarimi, 2022, 75- 90)

- عندما يمارس قادة المؤسسات التعليمية القيادة الأصيلة يؤثر بشكل إيجابي على مشاركتهم واندماجهم بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الكفاءة المهنية الذاتي لديهم. (Dağli, 2023, 46-86, Alazmi, Al-Mahdy, 2022, 392-412)
- بصفة خاصة هناك بحوث حديثة للقيادة الأصيلة بالمؤسسات التعليمية، أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع من القيادة الأصيلة لدى مديري المؤسسات التعليمية، وقد ارتبط بنمو دافعية الأعضاء وتوجههم نحو العمل التطوعي بالمؤسسة. (Moradkhah, Ezzati & Pourkarimi, 2022, 75-90) ، لذا يعد للدمج التنظيمي نتائج إيجابية على الأفراد فيكون لديهم موقف إيجابي متعلق بالعمل فيتميز بالنشاط والتفاني والاستيعاب من الدافعية نحو العمل (Cai, Wang, Bi, & Tang, 2022, 2) وبصفة عامة تعد القيادة الأصيلة نمط من الأنماط السلوكية التي تحمل خصائص نفسية إيجابية تسعى لتعزيز المناخ الأخلاقي في المؤسسات ومن ثم تحقيق الدمج التنظيمي في العمل لديهم.
- تعمل القيادة الأصيلة على تحسين مستوى الاندماج والمشاركة الوظيفية في العمل ورفع مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 461-478). فدور القيادة الأصيلة يعد أمراً محورياً للرضا الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل من ثم تحقيق الدمج التنظيمي. (Wirawan, Jufri, & Saman, 2020, 1139-1154)
- ترتبط القيادة الأصيلة إيجابياً بالتمكين النفسي، والذي بدوره يسهم في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد من ثم الدمج لديهم. (Shaikh, Watto & Tunio, 2022, 89- 102)، كما يسهم في شيع السلوكيات الإيجابية المختلفة في مكان العمل. (Sri Ramalu & Janadari, 2022, 365-385). علاوة على أنها تؤثر إيجابياً في رأس المال النفسي الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الارتباط الوظيفي للأفراد في العمل. (Wirawan, Jufri, & Saman, 2020, 1139-1154)

- تؤثر القيادة الأصيلة إيجابيا على الانفعالات، والالتزام، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ورأس المال النفسي، والإبداع والتجديد والأداء التطوعي وتمكين العاملين. (Shaikh, Watto & Tunio, 2022, 89- 102).
- تعتبر القيادة الأصيلة مورد وظيفي مهم و مفيدة في تنمية رأس المال النفسي للأفراد، تعزز تحقيق الأهداف فيلهمون أتباعهم من خلال نمذجة شعور قوي بالموضوعية لتقديم التميز أخلاقيا. فقد أدرجت الأدبيات الحديثة أداء التابع ورأس المال النفسي من نتائج القيادة الحقيقية في المنظمة . في نفس الوقت، يعمل رأس المال النفسي كمؤشر على الاندماج والمشاركة في العمل. (Sri Ramalu & Janadari, 2022, 365-385)
- أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة و رأس المال النفسي تتبأت بشكل مباشر بالمشاركة والدمج التنظيمي في العمل. علاوة على ذلك ، فإن التأثير غير المباشر للقيادة الأصيلة على المشاركة والدمج في العمل. (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, 92)
- قد أشار (Adil, Kamal, 2016) للقيادة الأصيلة ارتباط قوي بالدمج الوظيفي وتحقيق الرفاة الوظيفي. وزيادة الرضا الوظيفي العام والنشاط والمشاركة في العمل و التحقيق في الدور المحتمل للدمج والمشاركة العمل .
- توصلت أخرى (Cortés, Luque, Lopez & Pulido,2023, 906, Simons, Buitendach, 2013, 1071) لمعرفة دور الوساطة لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الأصيلة و والدمج التنظيمي في العمل، وأظهرت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً في العلاقة بين الأصيلة القيادة والدمج التنظيمي والمشاركة في العمل. كما أظهرت نتائج أخرى أن الدمج التنظيمي في العمل يمكن تفسيرها من خلال رأس المال النفسي للموظف على ضوء ممارسات الصفات القيادة الأصيلة في تحسين رأس المال النفسي للموظفين كما أن لديه القدرة على تعزيز مستويات الدمج التنظيمي والمشاركة للموظفين في العمل. (Du Plessis, Boshoff, 2018, 26-32)

- قامت أخرى بالتحقيق في تأثير القيادة الأصيلة على الدمج و المشاركة في العمل من خلال الرضا الوظيفي وأظهرت النتائج تأثير غير مباشر للقيادة الأصيلة على الدمج والمشاركة في العمل من خلال الرضا الوظيفي. (Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1139-1154)
- كما تسهم القيادة الأصيلة في رفع مستويات أداء العمل. (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, 92)
- تمتاز القيادة الأصيلة بتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية. (Sri Ramalu, Janadari, 2022, 365-385)
- ودراسة أخرى أكدت العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج الوظيفي مع توسيط الرضا الوظيفي. (Ciftcia, Erkanlib, 2020, 461-478, Wirawan, Jufri & Saman, 2020, 1139-1154)
- وعند تتبع العوامل التي تؤثر على المشاركة في العمل، وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على الدمج والمشاركة في العمل. (Zen, Lukito & Rivai, 2022, 1809-1816)
- ويتضح مما سبق تنوع وتعدد الكتابات التي أكدت على دور القيادة الأصيلة في تحقيق الدمج التنظيمي للعاملين في العمل بشكل مباشر وتوصي بأنه يمكن للمؤسسات إجراء المزيد من البرامج التدريبية حول تطوير القيادة الأصيلة لتحفيز القادة على أن يصبحوا أكثر واقعية، وتوفر توجيهاً لتحسين الدمج التنظيمي والمشاركة في العمل مما يساهم في التحسين الإيجابي لأداء المؤسسة ككل.
- وعليه للقادة بالمؤسسات الجامعية دور كبير في عمليات الدمج التنظيمي نظراً لامتلاكها صفات وقدرات كبيرة مؤهلة لتحديد معالم هذا الدمج وتقوية مستوى الانتماء لدى العاملين ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قاداتهم ، وأسلوب القيادة الأصيلة ضروري لخلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وقد ركزت الأبحاث على دور القيادة الأصيلة في الدمج التنظيمي للفرد داخل أي مؤسسة. حيث أن القيادة الأصيلة عامل محفز للفريق

ويبني قدرات عقلية إيجابية ووضعًا أخلاقيًا، ويهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. يتمتع القائد الذي يمارس أسلوبًا أصيلًا "بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات" ويظل شفافًا في العلاقة مع أتباعه. يشارك الأعضاء، يولد مستويات عالية من الطاقة والحماس والتحفيز والإلهام والعلاقات الإيجابية والثقة. كما يوفر علاقات شخصية داعمة والتحرر من التحيز، وبالتالي تعزيز الأمن النفسي للأعضاء. فعندما يشارك القائد المعلومات والعواطف الإيجابية بشكل علني مع الأعضاء، مما يزيد من أمنهم النفسي والمشاركة في العمل. مما يخلق مناخًا تنظيميًا عادلاً وشفافًا. التي تمكنهم من اتخاذ قرارات موضوعية ، ومن خلال الوثوق بالقائد والانغماس في عملهم للحصول على نتائج أفضل. والحفاظ على أداء ثابت ومساعدة المتابعين في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. في مثل هذه البيئة ، يصبح الأعضاء متحمسين وإيجابيين ومتحمسين لوظائفهم. وبالتالي، فهناك علاقة قوية بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي للعاملين.

الخطوة الثالثة: واقع الدمج التنظيمي بكلية التربية جامعة الزقازيق (دراسة وثائقية). والتي تمثلت في الاطلاع على الوثائق الرسمية والدراسات ذات العلاقة لإبراز الجهود والمبادرات المبذولة لتفعيل الدمج التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الزقازيق وكلية التربية بصفة خاصة.

* نبذة عن جامعة الزقازيق:

تعد جامعة الزقازيق إحدى الجامعات المصرية، وقد بدأت كفرع لجامعة عين شمس في العام الجامعي (١٩٦٩/١٩٧٠م)، وتعتبر سابع جامعة مصرية من حيث تاريخ إنشائها، وقد خطت الجامعة خطوات واسعة في جميع المجالات مواكبة بذلك العصر الحديث، وقد اختارت شعارًا لها صورة الزعيم (أحمد عرابي) ابن الشرقية، الذي وقف شامخًا أمام الاستعمار الغاشم مناديًا بحرية مصر العزيزة، وقد صدر القانون رقم ١٨ بتاريخ (١٤/٤/١٩٧٤م) ، بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الست لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق وهي كليات

الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٨).

وتسعى الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها على النحو التالي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٨)

* الرؤية: تتطلع جامعة الزقازيق إلى أن تصبح جامعة معتمدة ومشهود لها بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي، والمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة.

* الرسالة: جامعة مصرية حكومية تقدم تعليمًا متميزًا وبحوثًا أكاديمية وتنموية رائدة، وخدمات مجتمعية متفردة، وتنمية متواصلة لمواردها البشرية، في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية.

*الغايات: وتتطلق غايات جامعة الزقازيق من التالي:

- خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع.
- بحوث أكاديمية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية.
- عضو هيئة تدريس متميز علميًا ومهنيًا وثقافيًا.
- تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع.
- قدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن مناخ العمل.
- ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي.

*القيم الحاكمة لجامعة الزقازيق: تتطلق جامعة الزقازيق من منظومة القيم

الحاكمة التالية: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٧، ٨)

- الحرية المسؤولة: لا سبيل للتنمية والتطور بدون حرية، ولا سبيل لإنتاج المعرفة إلا عبر مناخ صحي، يسمح بمرور خطط التنمية الفردية

- والجماعية، ودعم حرية التفكير للطلاب وهيئة التدريس والعاملين، مع التحلي بالالتزام القانوني والأخلاقي.
- **الاستقلالية:** بدون استقلالية تتعطل خطط التنمية، ولذا تسعى الجامعة لتحقيق الاستقلالية الكاملة، التي تجعلها قادرة على الوصول إلى غاياتها الاستراتيجية.
 - **الإبداع:** لا تطوير بدون إبداع، وهو من المكونات الاستراتيجية الهامة لتحقيق التنمية الفردية والمجتمعية؛ فمدخلات ومخرجات الجامعة هي تنمية للعقل واستثمار لطاقاته.
 - **الشفافية وتداول المعلومات:** تعمل الجامعة في النور، ولا سبيل للتطوير بدون إعلان المعلومات وتداولها، وهي ركيزة لتدعيم الثقة لدى الطلاب وهيئة التدريس والعاملين؛ بما يؤدي إلى جذبهم للمشاركة في خطط التطوير.
 - **المشاركة والعمل الجماعي:** الإنسان عاجز بنفسه قادر بغيره، ولا سبيل للتنمية بدون مشاركة إيجابية فعالة، تحقق رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، وتؤكد الجامعة على المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من القاعدة إلى القمة، بدون تفرقة كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية، لتحقيق الاندماج الكامل في العمل، وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.
 - **العدالة:** وهي القيمة المثلى للسلامة الفردية والمؤسسية والأمنية، ولذا تمثل قيمة العدالة ركيزة أساسية لجامعة الزقازيق.
 - **الجودة والتميز:** تتفهم جامعة الزقازيق الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من خدماتها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والمستفيد هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين، مع جودة القيادة وتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المنظومة،

وتهيئة المناخ التعليمي والتنظيمي، لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة، واتخاذ القرارات على أساس من الحقائق، والتحسين المستمر، بما يحقق التميز ورفع القدرة التنافسية.

ويلاحظ في ضوء القيم الحاكمة المعتمدة لدى جامعة الزقازيق، أنها ركزت على جوهر تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي، والذي يعد الأساس الحقيقي لتدعيم رأس المال النفسي الجيد مع تعزيز الدمج التنظيمي، وهو ما أكدت عليه أيضاً غايات جامعة الزقازيق، من خلال الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لبلوغ مستويات متميزة علمياً ومهنيًا وثقافيًا، وتحقيق تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع الأكاديمي، وتأهيل موارد بشرية لتحقيق مستويات قياسية في الأداء وتهيئة وتحسين مناخ العمل.

ولن يتم ذلك إلا من خلال وضع خطوات إجرائية تؤكد على الالتزام بالقيم الحاكمة لمؤسسات جامعة الزقازيق، وذلك في إطار تدعيم حرية التفكير لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والالتزام بأخلاقيات السلوك الجامعي من الجميع، في مناخ من الاستقلالية وشفافية تداول المعلومات، ما يتيح المساعدة على الابداع والابتكار، وتدعيم المشاركات الجماعية، ولن يتحقق ذلك بطبيعة الحال دون توفر أسس العدالة التنظيمية وتطبيقها دون تمييز على أي أساس.

(١) الجهود والمبادرات المبذولة لتفعيل الدمج التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مستوى جامعة الزقازيق

يتضح هذا من خلال العديد من برامج ومشاريع التطوير وتنمية مهارات الهيئة التدريسية والمعاونة وكذلك القيادات، كما يلي: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٠، <http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/>.(ICTP: جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٨).

- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات
- مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات
- مشروعات البنية الأساسية لشبكات المعلومات

- مشروعات نظم المعلومات الإدارية
 - مشروع التعلم الإلكتروني
 - مشروع المكتبات الرقمية.
 - مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات:
 - الوحدة المركزية للتدريب علي تكنولوجيا المعلومات.
 - مشروع تطوير كليات التربية
- وعلى الرغم من هذا التنوع فى الجهود كماً وكيفاً، غير أنها تحتاج إلى نظرة استثنائية في التطبيق كي تحقق المرجو منها على النحو المناسب، وذلك بما يتلائم مع طبيعة المتغيرات المعاصرة، وظهور الأزمات والتحديات المختلفة محلياً وعالمياً، والحاجة إلى الاعتماد على قيادات تطبق استراتيجيات أكثر مرونة وحداثة وأصالة تحقق غايات المؤسسات الجامعية .
- وهناك العديد من التحديات التي تواجه جامعة الزقازيق في سبيل تفعيل الدمج التنظيمي قد أبرزتها الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال تحليل لعناصر القوة والضعف، وتمثلت في التالي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٦٩-٧١٠)
- ❖ قصور في توفير خريج متميز فعال قادر على إنتاج المعرفة المنافسة في سوق العمل تنمية المجتمع ، من ثم يؤثر على مكانة وسمعة الجامعة ويضعف من تحقيق الدمج التنظيمي لأسباب عدة من بينها ما يلي:
 - استيفاء الهياكل الأكاديمية لبعض الكليات والمعاهد والأقسام العملية وعدم الوصول إلى النسبة المعيارية لعدد أعضاء هيئة التدريس للطلاب.
 - قصور ملائمة نظم تقييم الطلاب لمتطلبات الجودة.
 - قصور فى نظم رعاية الطلاب المتفوقين والمتعثرين وذوي الاحتياجات.
 - قصور فى استثمار المكون التكنولوجي وأساليب التعليم الحديثة.
 - قصور فى التواصل بالخريجين ودعمهم.
 - قصور فى الموارد المالية المخصصة للعملية التعليمية وعدم كفاية الموارد.
 - قصور فى آلية التعامل مع شكاوى الطلاب طبقاً لمعايير الجودة.

- قصور في إتاحة الأنشطة الطلابية ونقص عدد الطلاب المشاركين فيها.
- عدم كفاية الرعاية الاجتماعية المتاحة للطلاب.
- نقص أعداد الطلاب الوافدين لمستوى الدرجات الجامعية الأولى.
- وجود قصور في نظم الرعاية الطبية للطلاب وفقا لمعايير الجودة .
- قصور مهارات استخدام الوسائل التكنولوجية لدى العاملين .
- قصور في جودة الخدمات المقدمة لنزلاء المدن الجامعية
- ❖ ضعف البحوث الأكاديمية التنموية الفعالة القائمة على الابتكار بمعايير عالمية، وتمثلت أعراض ذلك في التالي:
- وجود فجوة بين السياسات العاملة في مجال الدراسات العليا ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- قصور في البرامج الجديدة التي تلبى احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات العالمية .
- عدم وجود استراتيجية لتطوير البحث العلمي .
- قصور في عدد المؤتمرات القومية والدولية التي تستضيفها الجامعة وزيادة عدد المشاركة في المؤتمرات الدولية.
- عدم وجود مركز متخصص لخدمات البحث العلمي والمؤتمرات والترجمة.
- قصور في سياسات البحث العلمي التي تتبنى أولوية الابتكار .
- قصور في مراكز التميز البحثي ، قصور الموارد لدعم البحث العلمي
- نقص عدد الطلاب الوافدين بالرغم من تنوع برامج الماجستير والدكتوراه.
- قصور المكتبة المركزية ومعظم مكاتب الكليات في تلبية احتياجات الطلاب والباحثين بالمراجع والمصادر والدوريات.
- قصور في وجود دوريات علمية متكاملة للجامعة للنشر بمعامل تأثير دولي.
- قصور في وجود وثيقة معتمدة لأخلاقيات البحث العلمي للجامعة.
- قصور في وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية.

- قصور في وجود آلية موثقة ومعتمدة للتعامل مع شكاوى طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس .
- قصور في مواكبة الهيكل التنظيمي القائم لمشروعات التطوير.
- ❖ معوقات تواجه الهيئة المعاونة للتميز المهني الثقافي، ومنها ما يلي:
 - تناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة
 - قصور في وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم .
 - قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على العلاقة بين الطالب والأستاذ
 - عدم كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لهيئة التدريس والمعاونين.
- ❖ عقبات تواجه الجامعة في تحقيق تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع، من أسبابها الآتي:
 - قصور دور الوحدات ذات الطابع الخاص في زيادة الموارد الذاتية للجامعة وعدم وجود خطة لاستثمار مخصصات الجامعة من الأراضي والمنشآت.
 - قصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة لهيئة التدريس والمعاونين.
 - الحاجة لزيادة مجالات الشراكة مع مجتمع الصناعة.
 - الحاجة لزيادة مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع الإقليمي.
 - قصور في وجود آلية لربط الخريجين بسوق العمل.
 - قصور في الوعي الثقافي لسكان الإقليم بدور الجامعة في التنمية.
 - قصور في دعم واحتضان الموهوبين.
 - عدم وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات.
- ❖ ضعف في القدرات المادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن مناخ العمل، من أعراضه ما يلي:
 - وجود سياسات تقليدية لا تحقق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية .
 - قصور في مراجعة الهيكل التنظيمي وعدم إدراج مراكز ووحدات التطوير

- ضعف فى وجود نظام داخلي للجودة المؤسسية بإدارة الجامعة .
- قلة استخدام نظم المعلومات لتقييم أداء العاملين.
- قصور فى معدلات الرضا عن مناخ العمل
- قصور فى الموارد المادية للجامعة لمواكبة معايير الجودة وسوء توزيعها
- وعدم وجود آلية لحصر الموارد المادية لتحديد الاحتياجات واستثمار المتاح
- قصور فى وجود آلية لتقييم الأداء المؤسسي وقياس رضا العاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- الحاجة الملحة لتطوير قطاع المستشفيات الجامعية كمكون قوة إستراتيجي.
- الحاجة لتطوير الحاكمية والقيادة:
- الحاجة لتطبيق نظام الجودة لتمييز الخدمات الطبية.
- الحاجة لاستيفاء الموارد البشرية كما وكيفاً وتطوير إدارة المنشآت الطبية.
- قصور الموارد المالية المتاحة لتطوير الخدمات الطبية.
- الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات فى المجال الطبى.
- الحاجة لتلبية احتياجات المجتمع، واستحداث بعض الوحدات العلاجية.
- الحاجة لتطوير نظم مكافحة العدوى والجاهزية للطوارئ-:تحقيق السلامة للمرضى والعاملين والزوار والمواطنين.
- ❖ **تدنى ترتيب الجامعة فى التصنيفات على المستوى القومي والإقليمي والعالمي:**
- لم تدرج الجامعة فى أي من التصنيفات العالمية لأفضل ١٠٠ جامعة الذي تجريه مجلة التايمز البريطانية.
- لم تدرج الجامعة فى أي من التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة الذي تجريه جامعة شنجهاي الصيني.
- لم تدرج الجامعة في أي من التصنيفات العالمية لأفضل ١٠٠٠ جامعة الذي تجريه مؤسسة QS البريطانية.

٢) الجهود والمبادرات المبذولة لتفعيل الدمج التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم على مستوى كلية التربية جامعة الزقازيق

من خلال فحص بعض التقارير والوثائق الرسمية والقرارات يتضح التالي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٦٩-٧١):

*نبذة عن كلية التربية:

أنشئت كلية التربية جامعة الزقازيق سنة ١٩٧١م كأحد الكليات لجامعة الزقازيق كفرع الجامعة عين شمس، ثم استقلت الجامعة بالقانون رقم ١٨ بتاريخ ١٩٧٤/٤/١٤. الموقع الإلكتروني لكلية التربية www.foe.zu.edu.eg

ويعبر عن رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها كالتالي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٧)

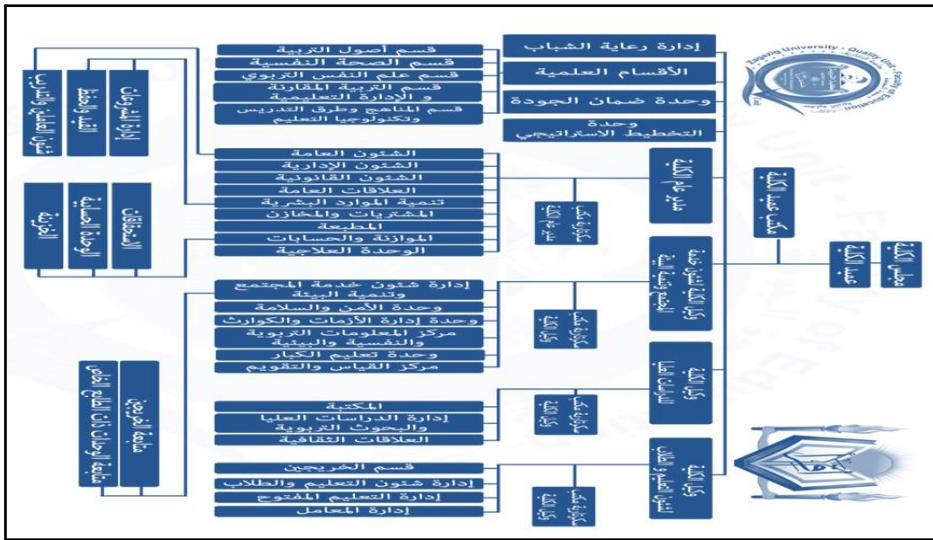
*رؤية الكلية: تنشُد كلية التربية جامعة الزقازيق تحقيق الجودة والتميز والريادة والقدرة التنافسية بين كليات التربية في إعداد وتدريب المعلمين والباحثين التربويين، والمشاركة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وتطمح الكلية الوصول إلى المعايير القومية والإقليمية.

*رسالة الكلية: كلية التربية جامعة الزقازيق مؤسسة حكومية تربوية أكاديمية ، وتتمثل رسالتها في: إعداد وتدريب معلمين تربويين مهنيين أكفاء مؤمنين برسالتهم ومعتزين بمهنتهم؛ قادرين على الإبداع، والتميز ، والمنافسة، ومواكبة التطورات الحديثة. بالإضافة الى إعداد باحثين جادين متميزين؛ قادرين على إنتاج وتطوير معرفة تربوية رصينة تساعد على حل المشكلات التربوية وتطوير كافة المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى الإسهام في حل مشكلات المجتمع، وتلبية متطلباته، وإشباع حاجاته، وتوفير الخدمات والدراسات والاستشارات الفنية المتخصصة لكافة مؤسسات المجتمع. وتلتزم الكلية بتحقيق رسالتها من خلال الارتقاء ببرامج الكلية ووحدها المختلفة، وتقديم خدمة تعليمية تربوية.

*الأهداف الاستراتيجية للكلية: انطلاقاً من رؤية الكلية ورسالتها يمكن تقديم صورة أكثر تحديداً ووضوحاً وتجسيداً للغايات المستقبلية للكلية؛ حيث تستهدف كلية التربية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الآتية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٢٠٢٢، ١٨):

- ✓ إعداد معلمين مؤهلين علمياً مؤمنين برسالتهم ومعتزين بمهنتهم قادرين على الإبداع والتميز والمنافسة، من خلال برامج ذات جودة عالية بال تخصصات.
- ✓ الارتقاء المستمر بالمستوى العلمي والمهني للمعلمين أثناء الخدمة في كافة التخصصات عن طريق تقديم برامج للتدريب والتنمية المهنية المستمرة.
- ✓ إعداد باحثين تربويين ذوى كفاءة علمية عالية قادرين على إنتاج معرفة تربوية رصينة وتقديم حلول للمشكلات التربوية وطرح رؤى للتطوير.
- ✓ المشاركة الفعالة في بناء سياسات التعليم وتخطيطه على كافة المستويات.
- ✓ توفير الخدمات والدراسات والاستشارات المهنية والفنية والتربوية والنفسية.
- ✓ الإسهام في الاستنارة الفكرية والمعلوماتية والمعرفية.

*الهيكل التنظيمي للكلية: يتضح من الشكل التالى الهيكل التنظيمي للكلية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٥):



شكل (١) يوضح الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة الزقازيق

- القيادة الأكاديمية بالكلية: القيادة الحالية للكلية والمتمثلين في عميد الكلية ووكلاء الكلية الثلاث متواجدة منذ أغسطس ٢٠١٧، أي منذ ما يقرب من عامين ونصف، وهي فترة - من وجهة نظر البحث - كافية للحكم أو لتقييم أداء هذه القيادة ودورها في تفعيل رأس المال النفسي وتحقيق الدمج التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الكلية: يمكن بيانها من خلال الجدول التالي.

جدول (١) يوضح أعداد السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكلية حتى ٢٠٢٣م

التقسيم	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي
المناهج طرق التدريس	٦	٩	٢١	١١	٢٠	٦٧
علم النفس التعليمي	٥	٨	١٠	٦	٥	٣٤
الصحة النفسية	١	٢	١٤	٩	٧	٣٣
التربية المقارنة الإدارة التعليمية	٢	٤	١٤	٦	٤	٣٠
أسس التربية	٢	٤	٧	٤	١١	٢٨
الإجمالي	١٦	٢٧	٦٦	٣٦	٤٦	١٩١

جامعة الزقازيق، كلية التربية (٢٠٢٣). أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢. إدارة شؤون العاملين، كلية التربية.

- بالإضافة إلى ما سبق يوجد (٤٧) أستاذ متفرغ، (١٥) أستاذًا مساعدًا متفرغًا ، (٢٠) مدرسًا متفرغًا في الكلية. يتضح مما سبق أن العدد الأكبر ينتمي إلى فئة مدرس، يليهم أستاذ متفرغ، مدرس مساعد، معيد، أستاذ مساعد، ثم الأستاذ.
- البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية (الليسانس والباكالوريوس): وعدد البرامج التي تقدمها الكلية (١٩) برنامجا ، طبقا للائحة الكلية التي تم الموافقة عليها بتاريخ (٢٠٠٦/٨/٣١) ، وما تبعها من تعديلات وإضافات، ويبلغ عدد المقررات الدراسية دون التكرار (١٤٣٦) مقررا (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٨). وتم إدخال عدد (٨) برامج جديدة بمصروفات لتدريس الرياضيات والكيمياء والبيولوجي والفيزياء باللغة الإنجليزية للشعب العامة أو التعليم الأساسي وفق القرار الوزاري رقم (٢٣٤١) بتاريخ (٢٠١٩/٩/٧). (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٩، مادة ٢، ١)

- البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية (مرحلة الدراسات العليا) : يبلغ عدد البرامج التعليمية المقدمة طبقاً لللائحة الكلية عدد (٦) برامج، وعدد المقررات الدراسية غير المكررة. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ٣٢-٤٢). وقد تم إدخال (٢) برنامجين مميزين بمصروفات في الدبلوم المهنية إحداها لإعداد المعلمين المدارس المتفوقين في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا STEM، والآخر لإعداد القيادات لمدارس STEM، وفق القرار الوزاري رقم ٣٩١٨ بتاريخ (٤/٩/٢٠١٩). (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٩، مادة ١،٢)

جدول (٢) يوضح أعداد الطلاب بمرحلتي الليسانس والبكالوريوس ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

الفرقة	القسم العلمي	القسم الآبي	التعليم الأساسي	الطفولة
	رياضيات، كيمياء، فيزياء، بيولوجي	لغة عربية، إنجليزية، فرنسية، جغرافيا، فلسفة اجتماع، تاريخ / علم نفس، تربية خاصة	لغة عربية، إنجليزية، دراسات، رياضيات، علوم	
الأولى ساعات معتمدة	٣٥٨	٥٩٥	٧١٣	
الأولى	٣٠٦	٤٨٤	٦٩٧	
الثانية	٧١	٧٧	٧٦	
الثالثة	٣٤٢	٦٨١	٨٥٤	
الرابعة	٢٧٥	٧٣٤	٩٤٠	٧

جامعة الزقازيق، كلية التربية (٢٠٢٣). إحصائية أعداد الطلاب للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣. إدارة شؤون الطلاب، كلية التربية.

كما يوضح الجدول التالي أعداد طلاب البرامج الجديدة في الكلية.

جدول (٣) يوضح أعداد الطلاب البرامج الجديدة ٢٠٢٢/٢٠٢٣

الشعبة/الفرقة	الأولى stem	الثانية stem	الثالثة stem	الرابعة stem
أساسي علوم				٤٣
كيمياء	١٩	١٣	٢٧	٤٤
بيولوجي	٢٣	٢٧	٢٧	
رياضيات	٩	٤	١٥	٩
فيزياء	٤			
المجموع	٥٥	٤٤	١٤١	٩٦

جامعة الزقازيق، كلية التربية (٢٠٢٣). إحصائية أعداد الطلاب البرامج الجديدة للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣. إدارة شؤون الطلاب

يتضح مما سبق، أن الكلية تضم عددًا كبيرًا من الطلاب وتنوعا كبيرا بين البرامج، وهو عدد كبير يلقي عبئا كبيرا سواءً على عاتق إدارة الكلية، أو على عاتق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والإداريين بالكلية. وإن كانت هذه الأعداد الكبيرة - إلى حد ما - تمثل عبئا على إدارة الكلية، وأعضاء هيئة

- التدريس، إلا أنها من زاوية أخرى، تمثل مصدراً إيجابياً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بسمعة الكلية.
- **الوحدات ذات الطابع الخاص في الكلية:** تضم الكلية عدداً من الوحدات ذات الطابع الخاص (مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية، وحدة تعليم الكبار، وحدة القياس والتقييم وبنوك الأسئلة).
- **الوحدات المعاونة:** كما تضم الكلية عدداً من الوحدات المعاونة لإدارة الكلية وتمشياً مع معايير ومتطلبات الجودة والاعتماد (وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة ضمان الجودة، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، وحدة الإرشاد الأكاديمي، وحدة التدريب، وحدة التعلم الإلكتروني، وحدة الإرشاد النفسي والاجتماعي).
- ***تقويم الجهود المبذولة بكلية التربية لتفعيل الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بالكلية.**
- على ضوء ما سبق يتضح أن هناك جوانب مضيئة وأخرى تحتاج لجهود من قبل إدارة الكلية لتفعيل الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بالكلية في مختلف الأقسام، يمكن التذليل على ذلك بالجهود التالية:
- يوجد عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية، تم اختيارهم كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.
- تولى أحد أساتذة الكلية منصب نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب في (٢٠١٩ / ١١ / ٢١).
- تولى ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية إدارة وحدات إدارية وتنظيمية في الجامعة، مثل مركز القياس والتقييم في (٢٠١٩ / ٦ / ٨) ، ووحدة تعليم الكبار في (٢٠١٩ / ١١ / ٢٣) ، وأخيراً وحدة مواجهة التطرف الفكري في (٢٠١٩ / ١٢ / ١٢).
- حصول بعض أعضاء هيئة التدريس في الكلية على دورات التدريب للمراجعين الخارجيين الجامعي وقبل الجامعي) من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، إضافة إلى وجود كوادر بشرية متميزة من أعضاء هيئة التدريس حاصلين على جوائز دولية وقومية.

- وجود عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص في الكلية والتي تسهم في توفير تمويل ذاتي وبديل للكلية والجامعة، وتسهم في تطوير الأداء البحثي والتربوي والتثقيفي والخدمي للكلية، مثل مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية، ومركز القياس والتقويم ووحدة الاستشارات التربوية والنشر، إضافة إلى عدد من الوحدات الأخرى التي لا تهدف إلى الربح، مثل وحدة الجودة، ووحدة التخطيط الاستراتيجي، ووحدة تعليم الكبار، ووحدة إدارة الأزمات. وحدة الإرشاد النفسي والاجتماعي، ووحدة الارشاد الأكاديمي، ووحدة القياس والتقويم، ووحدة التدريب.
- وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس في الكلية تبوأوا بعض المراكز القيادية والاستشارية خارج الجامعة.
- وهذه الأمور لها دلالات متعددة، من أهمها نجاح إدارة الكلية في إعداد صف ثان من القيادات الشابة والبديلة أو قيادات المستقبل، كما أن وجود قيادات عديدة من الكلية في إدارة الجامعة يعطي للكلية شأنًا ووزنًا وثقلًا كبيرًا ينعكس على الدمج التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكلية.
- إنشاء عدة برامج مميزة بمصروفات وفق نظام الساعات المعتمدة في مرحلة البكالوريوس، وفق القرار الوزاري رقم (٢٣٤١) بتاريخ ٤/٧/٢٠١٥، وعدد هذه البرامج (٨) تتركز حول إعداد معلمي الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجي باللغة الإنجليزية سواء للتعليم الابتدائي أم الإعدادي أو الثانوي .
- إنشاء عدد من البرامج المميزة في الدبلوم المهني (مرحلة الدراسات العليا) في الكلية، في مجال إعداد القيادات التربوية، وإعداد المعلمين في مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا والرياضيات (STEM)، وفق القرار الوزاري رقم (٣٩١٨) بتاريخ ٤/٩/٢٠١٩.
- وقد بذلت إدارة كلية التربية جهودًا كبيرة في سبيل إنشاء وافتتاح هذه البرامج المميزة سواء أكانت في مرحلة البكالوريوس أم في الدراسات العليا، مما يعطي الكلية ثقلًا ووزنًا مهمًا، لذلك من المتوقع أن تنعكس هذه البرامج على أعضاء

- هيئة التدريس في الكلية سواء من الناحية المادية أم النواحي المعنوية والنفسية، ومن ثم على الرضا الوظيفي لهم.
- عقد العديد من البروتوكولات والاتفاقيات والشراكة الفاعلة مع جهات عديدة في المجتمع، مثل: "الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومديرية التربية والتعليم في الشرقية، وفرع الهيئة القومية لتعليم الكبار في الشرقية، ومعاهد طبية العليا أكاديمية طبية"، ومؤسسة جيرمان فاونديشن الألمانية للتعليم .
 - تفتح هذه البروتوكولات والاتفاقيات آفاقا جديدة أمام الكلية وأمام أعضاء هيئة التدريس سواء للتعاون أم للتدريب والتنمية المهنية أم للشراكة وتبادل الخبرات، أم للبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، بما ينعكس إيجابا على أعضاء هيئة التدريس في الكلية ماديا ومعنويا ونفسيا وأكاديميا.
 - عقد لقاءات واجتماعات مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس مرة على الأقل كل فصل دراسي، يتم خلالها الحوار بشأن بعض قضايا الكلية وآليات تطوير العمل، وإطلاع أعضاء هيئة التدريس على بعض القرارات والسياسات والإنجازات التي تمت على أرض الواقع، وبعض التحديات والمعوقات التي تعوق الكلية عن تحقيق أهدافها كافة.
 - وعلى الرغم من ذلك هناك ضعف في التقدير الكافي لأعضاء هيئة التدريس الذين تبوأوا مناصب قيادية في الجامعة أو خارجها، أو الذين حصلوا على جوائز وشهادات تقدير قومية وإقليمية ودولية، إذ لا يتم تكريمهم التكريم اللائق بهم ولو التكريم والتحفيز المعنوي والنفسي، والذي قد يفتح الباب أمام آخرين من أعضاء هيئة التدريس نحو الجدية والتميز والعطاء، وصولا إلى ما وصل إليه أعضاء هيئة التدريس المكرمون.
 - تناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة
 - عدم وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث
 - قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على العلاقة بين الطالب والأستاذ

- عدم كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لهيئة التدريس والمعاونين
- وجود سياسات تقليدية لا تحقق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية
- قصور في معدلات الرضا عن مناخ العمل
- قصور في دعم واحتضان الموهوبين.
- تناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة
- عدم وجود آلية لدعم الهيئة المعاونة ومساعدة المتعثرين في إجراء رسائلهم.
- قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على العلاقة بين الطالب والأستاذ
- عدم كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لهيئة التدريس والمعاونين.
- عدم وجود دوريات علمية للجامعة لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولي .
- عدم وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية.
- عدم وجود آلية موثقة ومعتمدة للتعامل مع شكاوى طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس.
- عدم مواكبة الهيكل التنظيمي القائم لمشروعات التطوير

الخطوة الرابعة: التعرف على واقع الدمج التنظيمي بكلية التربية جامعة الزقازيق. من خلال محورين ، وهما:

المحور الأول: الاستعانة بدراسة ميدانية وتطبيق "استبانة" على معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، ويتضمن هذا المحور ما يلي:

(١) الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم البحث الراهن أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects) MANOVA. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation، معامل الانحدار الخطى المتعدد.

(٢) أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلي التعرف على واقع العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي، من وجهة نظر معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق) من خلال التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة

الأصيلة بأبعادها و الدمج التنظيمي بأبعاده لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، والتوصل إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التابعة، مثل: القسم (المناهج طرق التدريس، علم النفس التعليمي، الصحة النفسية، التربية المقارنة الإدارة التعليمية، أصول التربية)، وعدد سنوات الخبرة ممثلة في فئات (مدرس مساعد، معيد)، على استجابات أفراد العينة حول أبعاد (القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

٣) مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث من (٥ أقسام) بإجمالي عدد (٨٢) عضو من أعضاء الهيئة المعاونة بيانهم كالتالي:

جدول (٤) يوضح التوصيف العددي لمجتمع البحث (ن=٨٢)

القسم	مدرس مساعد	معيد
المناهج طرق التدريس	١١	٢٠
علم النفس التعليمي	٦	٥
الصحة النفسية	٩	٧
التربية المقارنة الإدارة التعليمية	٦	٤
أصول التربية	٤	١١
الإجمالي (٨٢)	٤٦	٣٦

يتضح من الجدول أن مجتمع البحث يتضمن جميع معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وعددهم (٨٢) عضواً، تشمل (٤٦) مدرس مساعد، (٣٦) معيد. بجميع الأقسام الخمسة بالكلية (المناهج وطرق التدريس، علم النفس التعليمي، الصحة النفسية، التربية المقارنة والإدارة التعليمية، أصول التربية).

٤) عينة البحث: يوضح الجدول التالي عينة الدراسة:

جدول (٥) يوضح التوصيف العددي لعينة البحث النهائية (ن=٥١)

القسم	عينة (م. مساعد)	عينة (معيد)	الإجمالي
المناهج طرق التدريس	٦	١٠	١٦
علم النفس التعليمي	٣	٣	٦
الصحة النفسية	٤	٥	٩
التربية المقارنة الإدارة التعليمية	٦	٤	١٠
أصول التربية	٣	٧	١٠
الإجمالي	٢٢	٢٩	٥١ (٦٢٪)

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة بلغت (٥١) عضواً، وتتكون من (٢٢) مدرس مساعد، (٢٩) معيد، ممثلة لجميع أقسام الكلية الخمسة.
- ٥) **أداة الدراسة الميدانية:** تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانتيين وهما كالتالي:
- ٥/١) **استبانة القيادة الأصيلة:** تم الاعتماد في إعداد استبانة القيادة الأصيلة علي دراسة (Walumbwa et al., 2008)، والاستفادة من الدراسات التالية (Bakari & Hunjra (2017) Avolio, et al., (2004) (Bakari, Khan et al., (2017) Hunjra (2017) ، والتي اتفقت على أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي : الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، التعامل الأخلاقي الداخلي، والشفافية في العلاقات. وتتضمن هذه الأبعاد (٢٠) عبارة موزعة على خمس عبارات لكل بعد، وتم ذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث يعكس رقم خمسة أقصى درجات الموافقة بينما يعكس رقم واحد أقل درجات الموافقة بحيث يوضح متوسط الاستجابة لكل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر كل عضو. وأصبحت الاستبانة مشتملة علي (٢٠) عبارة موزعة خمس عبارات لكل بعد كالتالي:
- **الوعي الذاتي:** يشير الوعي الذاتي إلى مدى امتلاك القائد للمعرفة الواضحة والدقيقة بالذات وإظهارها، ومدى قدرته على التأثير في الأشخاص التابعين. وتضم (٥) عبارات.
 - **المعالجة المتوازنة:** تشير المعالجة المتوازنة إلى قدرة القائد في الكلية على جمع وتحليل ومعالجة البيانات قبل اتخاذ أي قرار. ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون التحيز لطرف على حساب آخر. وتضم (٥) عبارات.
 - **التعامل الأخلاقي الداخلي:** يشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى الدرجة التي تتفق نوايا القائد مع أفعاله وتصرفاته، فيُظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم والأخلاقيات الخاصة بهم والإجراءات و القواعد والقيم الأخلاقية الداخلية لديه. وتضم (٥) عبارات.
 - **الشفافية في العلاقات:** تشير العلاقات الشفافة إلى سلوكيات القائد التي تقوم على تعزيز الثقة بينه وبين تابعيه، من خلال تقديم ذاته الحقيقية للآخرين، بالمشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقادة. وتضم (٥) عبارات.

وقد قام البحث بالتحقق من الكفاءة السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

أ. صدق الاستبانة: بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبانة، وقد قامت الباحثتان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من سيادتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معيد، ومدرس مساعد بالكلية من مختلف الأقسام العلمية الخمس بالكلية للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة ومن ثم تحقق الصدق العاملي وكانت نتائج هذا التطبيق كالتالي: تم حساب معامل ارتباط كل مفردة من مفردات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول.

جدول (٦) يوضح قيم معاملات ارتباط مفردات استبانة القيادة الأصيلة بأبعادها الفرعية

الوعي الذاتي	المعالجة المتوازنة	الشفافية في العلاقات	التعامل الأخلاقي الداخلي
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠,٨٦١	٠,٨٢٥	٠,٨٣٥	١,٠٠٠
الإجمالي		٠,٨٨٠	

ويتضح من الجدول السابق تمتع استبانة القيادة الأصيلة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بالأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها من (٠,٨٢٥ : ١,٠٠٠). بالإضافة لهذا تم حساب قيم معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد بلغت (٠,٨٦١، ٠,٨٢٥، ٠,٨٣٥، ١,٠٠٠) لكلا من (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، التعامل الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات) على التوالي، بإجمالي (٠,٨٨٠) مما يشير إلى تمتع استبانة القيادة الأصيلة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ب. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (في حالة حذف درجة المفردة)، وكانت النتائج كالتالي.

جدول (٧) يوضح قيم معاملات ارتباط مفردات استبانة القيادة الأصيلة بأبعادها الفرعية

التعامل الأخلاقي الداخلي		الشفافية في العلاقات		المعالجة المتوازنة		الوعي الذاتي	
معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة
٠.٩٠٥	١	٠.٨٦٢	١	٠.٨٥٢	١	٠.٩٠٣	١
٠.٩٠٨	٢	٠.٨٦٧	٢	٠.٨٦٢	٢	٠.٨٩٦	٢
٠.٩١٨	٣	٠.٨٦٣	٣	٠.٨٣٧	٣	٠.٨٢٣	٣
٠.٨٩٤	٤	٠.٨٩٧	٤	٠.٩٢٠	٤	٠.٨٢٣	٤
٠.٨٧٦	٥	٠.٩١٤	٥	٠.٨٧٦	٥	٠.٨١١	٥
٠.٩١١		٠.٨٩٣		٠.٨٨٦		٠.٨٧٣	إجمالي

معاملات الثبات لكل بعد من الأبعاد الفرعية (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، التعامل الأخلاقي الداخلي الشفافية في العلاقات) على التوالي (٠.٨٧٣، ٠.٨٨٦، ٠.٨٩٣، ٠.٩١١) بإجمالي ثبات للاستبانة (٠.٨٩٠) بطريقة معامل ألفا كرونباخ. ومما سبق يتضح أن استبانة القيادة الأصيلة صالحة في صورتها النهائية للتطبيق.

(٢/٥) استبانة الدمج التنظيمي : لقد اعتمد البحث في إعداد استبانة الدمج التنظيمي علي دراسة (Ashforth & Kreiner, 2004) التي تناولت أربعة أبعاد للدمج التنظيمي هي: (الدمج الكامل، الدمج المتناقض، الدمج المحايد والدمج الغائب). وتتضمن هذه الأبعاد (٢٠) عبارة موزعة على خمس عبارات لكل بعد، وتم ذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث يعكس رقم خمسة أقصى درجات الموافقة بينما يعكس رقم واحد أقل درجات الموافقة بحيث يوضح متوسط الاستجابة لكل بعد من أبعاد الدمج التنظيمي لدى العضو. وأصبحت الاستبانة تضم (٢٠) عبارة موزعة خمس عبارات لكل بعد. بعد التحقق من الكفاءة السيكمومترية للاستبانة أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (١٨) عبارة موزعة كالتالي:

- الدمج الكامل: يشير الدمج إلى التفاعلية والموائمة بين الفرد والمنظمة. أي يُعرف الفرد نفسه بمصطلحات تربطهم بالمنظمة. وتضم (٥) عبارات.

- **الدمج الغائب:** يحدث عدم الدمج عندما يُعرف الفرد نفسه بخصائص لا تمثل الخصائص التي يعتقد ان المنظمة تعرف بها ، وتتجلى قضية عدم الدمج ايضا بنفور الفرد من رسالة المنظمة. وتضم (٥) عبارات.
- **الدمج المحايد:** يشير الدمج المحايد إلى عدم اشتمال ذات الفرد في أيه ملامح للدمج مع المنظمة، بحيث يكون محايدا في مشاعره ومواقفه اتجاه جميع الأطراف داخل المنظمة أو هويتها، ويجد الأفراد صعوبة في التفريق بين قضية الدمج وعدم الدمج. وتضم (٤) عبارات.
- **الدمج المتناقض:** يشير الدمج المزدوج أن الفرد يندمج ولا يندمج مع المنظمة أو انه يندمج مع بعض أنشطتها في حين لا يندمج مع الأخرى. وتضم (٤) عبارات.

وقد قام البحث بالتحقق من الكفاءة السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

أ. **صدق الاستبانة:** بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبانة. وقد قامت الباحثتان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من سيادتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان، وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكنة من (٢٠) معيد ومدرس مساعد بالكلية من مختلف الأقسام العلمية الخمس بالكلية للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة ومن ثم تحقق الصدق العاقل وكانت نتائجه كالتالي: تم حساب معامل ارتباط كل مفردة من مفردات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما بالجدول التالي:

جدول (٨) يوضح قيم معاملات ارتباط مفردات استبانة الدمج التنظيمي بأبعادها الفرعية

الدمج الكامل	الدمج الغائب	الدمج المحايد	الدمج المتناقض
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠,٨٦١	٠,٠٠٨٢٥	٠,٨٣٥	١,٠٠٠
إجمالي		٠,٩٥٧	

ويتضح من الجدول السابق تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي Internal Consistency حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بالأبعاد

الفرعية التي تنتمي إليها من (٠.٨٢٥ : ١.٠٠٠). بالإضافة لهذا تم حساب قيم معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة وقد بلغت (٠.٨٦١، ٠.٨٢٥، ٠.٨٣٥، ١) كل بعد من أبعاد (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض) على التوالي، مما يشير إلى تمتع استبانة القيادة الأصيلة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ب. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرنباخ (في حالة حذف درجة المفردة)، كانت النتائج كالتالي.

جدول (٩) يوضح قيم معاملات ارتباط مفردات استبانة الدمج التنظيمي بأبعادها الفرعية

الدمج التناقض		الدمج المحايد		الدمج الغالب		الدمج الكامل	
معامل الثبات	العيارة	معامل الثبات	العيارة	معامل الثبات	العيارة	معامل الثبات	العيارة
٠.٩٧٤	١	٠.٩٥١	١	٠.٩٤٥	١	٠.٨٩٢	١
٠.٦٠٢	٢	٠.٩٦٤	٢	٠.٩٤٦	٢	٠.٩١٦	٢
٠.٩٦٧	٣	٠.٩٤٨	٣	٠.٩٤٥	٣	٠.٩٠٢	٣
٠.٩٥٩	٤	٠.٦١٢	٤	٠.٩٥٥	٤	٠.٩٣٣	٤
٠.٩٦٥	٥	٠.٩٦٢	٥	٠.٩٥٠	٥	٠.٩٢٠	٥
٠.٩٧١		٠.٩٦٢		٠.٩٤٥		٠.٩٢٤	إجمالي

ويتضح من الجدول السابق المحور الثالث يتضمن عبارة رقم (٤)، المحور الرابع يتضمن عبارة رقم (٢)، في حالة حذفهما. تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارة بالأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها من (٠.٩٢٤ : ٠.٩٧١).

ومما سبق يتضح أن استبانة الدمج التنظيمي صالحة في صورتها النهائية للتطبيق. وفي ضوء ما تم حسابه من الثبات والصدق فإن الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتطبيق على العينة النهائية.

٦) نتائج البحث، ومناقشتها وتفسيرها:

تم الحصول على النتائج خلال المعالجة الإحصائية حيث تم خلالها تفرغ البيانات من الاستبانات باستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام الاستجابات الخمس، تم استخدام النسب المئوية للتكرارات، الوزن النسبي المتوسط الحسابي وكا^٢ للتأكد من درجة الثقة، ومدى صدقها وتوزيعها.

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل البحث للنتائج التالية:

أولاً: نتائج الفرض الأول ومناقشتها:

الفرض الأول: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير مباشر ودال إحصائياً لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الشفافية في العلاقات، التعامل الأخلاقي الداخلي) على الدمج التنظيمي ككل لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

جدول (١٠) يوضح معاملات الارتباط بين القيادة الأصيلة مع الدمج التنظيمي (ن=٥١)

القيادة الأصيلة					الابعاد/ الدرجة الكلية	الدمج التنظيمي
الدرجة الكلية	الشفافية في العلاقات	التعامل الأخلاقي الداخلي	المعالجة المتوازنة	الوعي الذاتي		
.968**	.880**	.943**	.922**	.962**	الدمج الكامل	
-.955**	-.897**	-.924**	-.892**	-.940**	الدمج الغائب	
-.943**	-.870**	-.926**	-.868**	-.943**	الدمج المحايد	
-.958**	-.926**	-.917**	-.873**	-.946**	الدمج المتناقض	
-.954**	-.915**	-.921**	-.867**	-.943**	الدرجة الكلية	

** تعني أن معامل الارتباط دالة عند مستوى (٠.٠١)

ويتضح من الجدول السابق أنه قد تحقق الفرض ، ويتضح كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد (الوعي الذاتي) وبين جميع أبعاد الدمج التنظيمي (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض)، والدرجة الكلية..
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد (المعالجة المتوازنة) وبين جميع أبعاد الدمج التنظيمي (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض)، والدرجة الكلية..
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد (التعامل الأخلاقي الداخلي) وبين جميع أبعاد الدمج التنظيمي (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض)، والدرجة الكلية..

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد (الشفافية في العلاقات) وبين جميع أبعاد الدمج (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض)، والدرجة الكلية...

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة بأبعادها وبين جميع أبعاد الدمج (الدمج الكامل، الدمج الغائب، الدمج المحايد، الدمج المتناقض)، والدرجة الكلية..

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات عدة Cortés-Denia, Luque-Reca, Lopez-Zafra & Pulido-Martos(2023), Fadhilah, Daud, Shalahuddin & .Fahrana (2023), Alazmi & Al-Mahdy (2022), Khan& Ghayas(2022). والتي أكدت ودعمت العلاقة بينهما، فكشفت نتائجها العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي. حيث وجدوا علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة وأبعادها و الدمج التنظيمي وأبعاده.

ويمكن تفسير ذلك أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الفرد ومن ثم تحقيق الدمج والمشاركة في العمل، وكذلك سلوك المواطنة، والكفاءة المهنية الذاتية. كما أن القيادة الأصيلة عامل محفز للفرد وبيني قدرات عقلية إيجابية ووضعاً أخلاقياً، ويهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. يتمتع القائد الذي يمارس أسلوباً أصيلاً بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات، ويظل شفافاً في العلاقة مع أتباعه، يشارك العاملين، يولد مستويات عالية من الطاقة والحماس والتحفيز والإلهام والعلاقات الإيجابية والثقة. كما يوفر علاقات شخصية داعمة والتحرر من التحيز، وبالتالي تعزيز الأمن النفسي لموظفيهم. فعندما يشارك القائد المعلومات والعواطف الإيجابية بشكل علني مع مرؤوسيه، مما يزيد من أمنهم النفسي والمشاركة في العمل. مما يخلق مناخاً تنظيمياً عادلاً وشفافاً. التي تمكنهم من اتخاذ قرارات موضوعية ، ومن خلال الوثوق بالقائد والانغماس في عملهم

للحصول على نتائج أفضل. والحفاظ على أداء ثابت ومساعدة المتابعين في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. وتأثيرها في تعزيز أدائه مما يسهم في زيادة اندماجهم ومشاركتهم وانخراطهم في العمل. ومن ثم ترتبط القيادة الأصيلة بالدمج التنظيمي لدى الهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق.

ثانياً: نتائج الفرض الثاني ومناقشتها:

الفرض الثاني: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير دال إحصائياً لمتغير (القسم الأكاديمي) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد (القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

جدول (١١) يوضح نتائج الاختبارات المتعددة لتأثير المتغير المستقل (القسم) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) (ن=٥١).

التأثير	الاختبارات المتعددة	القيمة	قيمة (ف)	درجات الحرية المفترضة	درجات حرية الخطأ	الدلالة
القسم	Pillai's Trace	.437	.388	48.000	152.000	**1.000
	Wilks' Lambda	.620	.377	48.000	136.862	**1.000
	Hotelling's Trace	.526	.367	48.000	134.000	**1.000
	Roy's Largest Root	.293	.927 ^b	12.000	38.000	**531

**تعني دالة عند مستوى (٠,٠١)

ومن الجدول السابق يتضح نتائج الدلالة الإحصائية للاختبارات الأربعة الخاصة بتحليل التباين المتعدد، المحكان الأكثر استخداماً الأول والثاني، ويتضح من خلالهما الدلالة، بمعنى أن تأثير (نوع القسم) غير دال إحصائياً في ضوء المعايير والمحكات السابقة.

جدول (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لتأثير المتغير المستقل (القسم) على درجات أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) (ن=٥١).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات	محاور القيادة الأصيلة
.802**	.408	3.614	4	14.456	بين المجموعات (الأقسام)	الوعي الذاتي	
		8.861	46	407.583	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		
.747**	.484	4.425	4	17.702	بين المجموعات	المعالجة المتوازنة	
		9.138	46	420.338	داخل المجموعات		
.855**	.332	4.861	4	19.444	بين المجموعات	التعامل لأخلاقى الداخلي	
		14.650	46	673.889	داخل المجموعات		
.900**	.263	3.386	4	13.544	بين المجموعات	الشغافية فى العلاقات	
		12.893	46	593.083	داخل المجموعات		
.828**	.372	61.075	4	244.301	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		164.355	46	7560.326	داخل المجموعات		
.708**	.539	12.725	4	50.901	بين المجموعات (الأقسام)	الدمج الكامل	محاور الدمج التنظيمي
		23.617	46	1086.393	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		
.659**	.608	18.638	4	74.550	بين المجموعات	الدمج الغائب	
		30.656	46	1410.156	داخل المجموعات		
.700**	.550	14.275	4	57.099	بين المجموعات	الدمج المحايد	
		25.931	46	1192.822	داخل المجموعات		
.783**	.435	16.217	4	64.868	بين المجموعات	الدمج المتناقص	
		37.299	46	1715.760	داخل المجموعات		
.719**	.523	72.528	4	290.111	بين المجموعات (الأقسام)	الدرجة الكلية	
		138.737	46	6381.889	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		

**تعنى دالة عند مستوى (٠.٠١).

ويتضح من الجدول السابق أنه لم يتحقق الفرض ، حيث لا توجد فروق ذات دلالة وفقا لمتغير القسم الأكاديمي في أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) وكذلك الدرجة الكلية، وذلك يعنى ثمة تقارب واتفاق كبير، فى جميع الاقسام بالكلية، ويرجع ذلك لأنهم يخضعون جميعا لنفس الظروف والمعطيات واللوائح والبيئة التنظيمية بالكلية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Schweitzer (2014) والتي توصلت لعدم وجود فروق في الدمج التنظيمي تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي لأقسام بالعمل. ويمكن تفسير ذلك بأن الدمج التنظيمي لا يختلف مع اختلاف القسم والتخصص أو المؤهل، وهذا يعنى أن السمات النفسية لدى الهيئة المعاونة بجميع الأقسام بالكلية متقاربة فيشعروا بقدرتهم على السيطرة على أعمالهم وتعزيز كفاءاتهم الذاتية وإزالة الصعوبات التي تعترض عملهم ، فالفرد الذى لديه مستوى

عال من رأس المال النفسي يمتلك خصائص شخصية إيجابية في العمل بالجامعة، وبالتالي يتمتع الهيئة المعاونة بالفاعلية الذاتية؛ ولديهم أهداف قوية، يرحبون بالتحديات الجديدة ويندمجون فيها، لديهم دوافع ذاتية عالية، ويبدلون قصارى جهودهم لتحقيق أهدافهم، ويرون الأشياء من منظور إيجابي و يمتلكون القدرة على حل المشكلات والمضي قدما في مواجهة المواقف الصعبة، وبالتالي فمن المرجح أن يندمجون أكثر في عملهم الجامعي. وتقدم الكلية عمليات لتنمية و زرع الهوية التنظيمية فيهم وتحسين سلوكهم وتوضيح علاقات الكلية بأقسامها الخمسة مع كافة العاملين بها. وهذا يعنى أن الدمج التنظيمي لا يختلف مع اختلاف القسم الأكاديمي لدى الهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق بكافة الأقسام.

ثالثاً: نتائج الفرض الثالث ومناقشتها:

الفرض الثالث: ينص الفرض على أنه: "يوجد علاقة تأثير دال إحصائياً لمتغير (الدرجة العلمية للمعاون) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد (القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

جدول (١٣) يوضح نتائج الاختبارات المتعددة لتأثير المتغير المستقل (الخبرة) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) (ن=٥١).

التأثير	الاختبارات المتعددة	القيمة	قيمة (ف)	درجات الحرية المقترضة	درجات حرية الخطأ	الدلالة
الخبرة	Pillai's Trace	.999	2.696E3 ^a	12.000	38.000	.000**
	Wilks' Lambda	.001	2.696E3 ^a	12.000	38.000	.000**
	Hotelling's Trace	851.336	2.696E3 ^a	12.000	38.000	.000**
	Roy's Largest Root	851.336	2.696E3 ^a	12.000	38.000	.000**

** تعنى دالة عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق يتضح نتائج الدلالة الإحصائية للاختبارات الأربعة الخاصة بتحليل التباين المتعدد، المحكان الأكثر استخداماً الأول والثاني. ويتضح من خلال الدلالة أن تأثير (الخبرة) مختلف ما بين الطرفين ذوى الخبرة (مدرس مساعد) وقليلى الخبرة (معيد).

جدول (١٤) يوضح نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لتأثير المتغير المستقل (الخبرة) على درجات أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة ، الدمج التنظيمي)

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات	
.000**	637.426	391.912	1	391.912	بين المجموعات (الأقسام)	الوعي الذاتي	مصادر القيادة الأصيلة
		.615	49	30.127	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		
.000**	263.784	369.417	1	369.417	بين المجموعات	المعالجة المتوازنة	
		1.400	49	68.622	داخل المجموعات		
.000**	381.153	614.354	1	614.354	بين المجموعات	التعامل الأخلاقي الداخلي	
		1.612	49	78.980	داخل المجموعات		
.000**	267.136	512.602	1	512.602	بين المجموعات	شفافية في العلاقات	
		1.919	49	94.025	داخل المجموعات		
.000**	1.103E3	7472.544	1	7472.544	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		6.777	49	332.083	داخل المجموعات		
.000**	1.692E3	1105.293	1	1105.293	بين المجموعات (الأقسام)	الدمج الكامل	مصادر الدمج التنظيمي
		.653	49	32.002	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		
.000**	881.438	1406.516	1	1406.516	بين المجموعات	الدمج الغالب	
		1.596	49	78.190	داخل المجموعات		
.000**	926.097	1187.111	1	1187.111	بين المجموعات	الدمج المتبادل	
		1.282	49	62.810	داخل المجموعات		
.000**	1.117E3	1705.775	1	1705.775	بين المجموعات	الدمج المتناقص	
		1.528	49	74.853	داخل المجموعات		
.000**	1.162E3	6402.099	1	6402.099	بين المجموعات (الأقسام)	الدرجة الكلية	
		5.508	49	269.901	تباين الخطأ (داخل المجموعات)		

** تعني دالة عند مستوى (٠.٠١)

ويتضح من الجدول أنه قد تتحقق الفرض ، حيث أنه توجد فروق ذات دلالة وفقاً لمتغير الخبرة (مدرس مساعد- معيد) في محاور الاستبانة والدرجة الكلية، وذلك يعني ثمة اختلاف كبير، بين جميع الفئات من الهيئة المعاونة بالكلية، ذوي الخبرة (مدرس مساعد) والأقل خبرة (معيد). حيث توجد فروق عند مستوى (٠.٠١) في جميع الأبعاد وذلك لصالح المجموعة الأكبر في المتوسط الحسابي لصالح فئة (مدرس مساعد) وهم الأكثر خبرة. ويرجع ذلك لأنهم قد مروا بظروف مواقف ووقت أطول داخل الكلية مما أكسبهم معلومات واتجاهات أكبر عن الكلية وأقسامهم المختلفة مما أدى لارتفاع مستوى الدمج التنظيمي لديهم.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة سعد محمد القرني (٢٠١٧). إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدمج التنظيمي لمتغير (سنوات الخبرة) وكانت لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكبر (١٠ - ٢٠ عام)، (٢٠ عام فأكثر) مقابل ذوي سنوات

الخبرة (اقل من ١٠ سنوات). وكذلك في نتائج دراسة كل من (Iyer. 2016) و دراسة (Çari san & tok. (2017). فقد أوضحت نتائج كلتا الدراستين أن المتغيرات الديموغرافية ممثلة في (سنوات الخبرة)، لوجود فروق في الدمج تعزي لعدد سنوات الخبرة الأكبر.

ويمكن تفسير ذلك أن الفرد الذي لديه خصائص شخصية إيجابية في مكان العمل، وبالتالي يتمتع هؤلاء الأفراد بالفاعلية الذاتية؛ ولديهم أهداف قوية، يرحبون بالتحديات الجديدة ويندمجون فيها، لديهم دوافع ذاتية عالية، ويبدلون قصارى جهودهم لتحقيق أهدافهم، ويرون الأشياء من منظور إيجابي و يمتلكون القدرة على حل المشكلات والمضي قدما في مواجهة المواقف الصعبة ، وبالتالي فمن المرجح أن يندمجون أكثر في عملهم. وهذا يعنى أن السمات والخبرة لدى الهيئة المعاونة الأكثر خبرة(مدرس مساعد) تسهم في تحقيق الدمج التنظيمي لديهم ويشعرون بقدرتهم على السيطرة على أعمالهم وتعزيز كفاءاتهم الذاتية وإزالة الصعوبات التي تعترض عملهم . ويعد الدمج التنظيمي المرتفع بالنسبة للهيئة المعاونة(مدرس مساعد) راجعا لارتباطه بالدعم الاجتماعي من زملاء العمل والعلاقات مع الإدارة والإشراف والتغذية الراجعة للأداء وتنوع المهام التي يؤديها (المدرس المساعد) ، حيث تقوم الكلية ببناء وتغذية شعور التوحد والاندماج مع الكلية والقسم منذ أول يومونها يحدث الدمج التنظيمي لهم ويتعلمون القواعد السلوكية والقيم الثقافية السائدة في الكلية، ويصبحوا أعضاء فاعلين في الكلية. ومن ثم فإن تحقق الدمج والتوحد التنظيمي في العمل لدى الهيئة المعاونة كان لصالح فئة(مدرس مساعد) في مقابل (معيد) حديثي الالتحاق بالكلية.

ومما سبق يتضح أن مدخل القيادة الأصيلة ضروري لخلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز الهيئة المعاونة ، ويتضح هذ أكثر في دراسة تناولت دور القيادة الأصيلة في الدمج التنظيمي للفرد داخل المؤسسة. توصلت فالقيادة الأصيلة عامل محفز للفريق ويبني قدرات عقلية إيجابية ووضعا أخلاقيا، ويهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. يتمتع القائد الذي يمارس أسلوبا أصيلا بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات، ويظل شفافا في العلاقة مع أتباعه، يشارك العاملين، يولد مستويات

عالية من الطاقة والحماس والتحفيز والإلهام والعلاقات الإيجابية والثقة. كما يوفر علاقات شخصية داعمة والتحرر من التحيز، وبالتالي تعزيز الأمن النفسي للأعضاء. فعندما يشارك القائد المعلومات والعواطف الإيجابية بشكل علني مع مرؤوسيه، مما يزيد من أمنهم النفسي والمشاركة في العمل. مما يخلق مناخاً تنظيمياً عادلاً وشفافاً، اتخاذ قرارات موضوعية، ومن خلال الوثوق بالقائد والانغماس في عملهم، وفي مثل هذه البيئة، يصبح الهيئة المعاونة متحمسون وإيجابيون ومندمجون في عملهم، وبالتالي، بالتالي يتضح أن هناك علاقة قوية بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي .

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

- توجد علاقة ارتباط موجب بين القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الشفافية في العلاقات، التعامل الأخلاقي الداخلية) والدمج التنظيمي ككل لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي.
 - توجد فروق دالة إحصائية في (القيادة الأصيلة، والدمج التنظيمي) لدى معاوني هيئة التدريس، ترجع للخبرة (مدرس مساعد، معيد) لصالح (مدرس مساعد) بكلية التربية جامعة الزقازيق.
- من العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية يتضح أن هناك علاقة قوية للقيادة الأصيلة على تحقيق الدمج التنظيمي لدى الهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق.

المحور الثاني: إجراء مقابلات مجمعة ومركزة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

اتجه البحث الحالي لإجراء مقابلات مجمعة ومركزة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، بلغ عددهم (٢٠) عضو هيئة تدريس، يمثلون أقسام الكلية الخمسة بمختلف درجاتهم العلمية، على النحو التالي:

جدون (١٥) عينة المجموعات المركزة بالمقابلات شخصية

الاجمالي	مدرس	أساتذة مساعد	أساتذة	أساتذة مكفرغ	القسم	
٣	١	١	١	-	المناهج طرق التدريس	١
٤	١	١	١	١	علم النفس التعليمي	٢
٣	١	١	١	-	الصحة النفسية	٣
٦	٣	٢	١	-	التربية المقارنة الإدارة التعليمية	٤
٤	١	١	١	١	أصول التربية	
٢٠					الاجمالي	

يتبين من الجدول السابق، أن العدد الأكبر في المقابلة الشخصية المركزة كان لصالح قسم التربية المقارنة الإدارة التعليمية، وكان العدد الأكبر للدرجات العلمية لصالح المدرسين، وذلك يتلاءم مع عدد المجتمع الأصلي.

قد عقدت المقابلة يوم الأحد الموافق (٢٥ يوليو ٢٠٢٣م) بمكتب وحدة الجودة بالكلية بالدور الأرضي، وقد استمرت المقابلة حوالي ساعتين تناول خلالها الأساتذة النقاش والحوار على الموضوع المعروض، ومعوقاته ومشكلاته الجهد المبذولة من قبل إدارة الكلية، مع عرض رؤى وآليات التطوير الممكنة بشكل يناسب إمكانات ولوائح الجامعة والكلية.

وتهدف هذه المقابلة التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة، بالإضافة لواقع الدمج التنظيمي لدى الهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق، كالتالي:

(١) واقع ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية.

فقد اتفق غالبية المشاركين في المقابلة أن هناك ثمة أوجه قصور في ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية، حيث أجاب عدد (١٥) عضو بنسبة (٧٥٪) بـ "وجود أوجه قصور في ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة"، في حين كانت استجابة عدد (٥) عضو بنسبة (٢٥٪) بـ "وجود اختلاف نوعي في ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة ما بين الأقسام"، وكانت استجابات غالبية الأعضاء تؤكد على القصور في أبعاد القيادة الأصيلة، ويرجع ذلك إلى التالي:

- ضعف الوعي الذاتي لغالبية رؤساء الأقسام حيث أن المعرفة الواضحة والدقيقة بالذات وإظهار (نقاط القوة-الضعف)، وقدرته على التأثير في الأشخاص التابعين تعد بها جوانب قصور.
- ضعف في قدرة غالبية رؤساء الأقسام على جمع وتحليل ومعالجة البيانات قبل اتخاذ أي قرار. وفي معالجة المواقف بشكل موضوعي مع التحيز لطرف على حساب آخر.
- ظهور بعض التناقضات بين نوايا رئيس القسم و أفعاله وتصرفاته، حيث يظهر غياب التطابق بين سلوكياته وقراراته وبين قيمه وأخلاقياته الخاصة والإجراءات و القواعد والقيم الأخلاقية الداخلية لديه.
- غياب العلاقات الشفافة الخاصة بسلوكيات غالبية رؤساء الأقسام والتي تقوم على تعزيز الثقة بينه وبين الأعضاء، من خلال تقديم ذاته الحقيقية للآخرين، بالمشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية له.

وكان هناك اتفاق عام لدى جميع المشاركين في المقابلة أن هناك أوجه قصور في مستوى ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة بكلية التربية بمختلف أقسامها.

(٢) واقع الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية.

فقد أظهرت المقابلة أن ثمة أوجه قصور في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام، من وجهة نظر عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية، حيث أجاب عدد (١٨) عضو بنسبة (٩٠٪) ب " وجود قصور في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام"، عدد (٢) عضو بنسبة (١٠٪) ب "وجود قصور نوعي في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام"، ومن ثم كانت غالبية استجابات

- الأعضاء تؤكد على انخفاض مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام، وتتضح في الأعراض التالية:
- غياب ملامح الدمج لغالبية الهيئة المعاونة سواء مع الكلية أو القسم الذي ينتمى إليه بصفة خاصة، فيظهر الحياد عامة في مشاعرهم ومواقفهم اتجاه جميع الأطراف داخل الكلية أو هويتها والقسم الذي ينتمون إليه.
 - ظهور تشتت لدي الهيئة المعاونة و صعوبة في التفريق بين مستوى اندماجهم من عدمه للقسم أو الكلية.
 - خصائص وقيم الهيئة المعاونة لا تمثل خصائص القسم أو الكلية فالغالبية يشعرون بنفور من رسالة القسم والكلية بصفة عامة.
 - يظهر على الهيئة المعاونة سلوكيات توضح مشاعر متعاكسة مع اتجاهات وسياسات القسم والكلية.
 - لا تضع غالبية الهيئة المعاونة اعتبار لمشاكل وقضايا الكلية والقسم الذي ينتمون إليه بل يبحثون عن مصالحهم الخاصة.
 - غالبية الهيئة المعاونة غير مهتمين بنجاح أو فشل القسم المنتمون إليه.
- وكان هناك اتفاق عام لدى جميع المشاركين في المقابلة أن هناك أوجه قصور في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية بمختلف أقسامها.

(٣) توليد مجموعة أليات ومقترحات لتفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية .

قدم المشاركون في المقابلة مجموعة من المقترحات والتي يمكن أن تساعد في تغيير الواقع بما يسهم في تفعيل ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة، من ثم تحقيق الدمج التنظيمي، كالتالي:

- تصميم برامج للتنمية المهنية تعقبها ورش عمل لرؤساء الأقسام مع الأخذ في الاعتبار بتنمية ممارسات أبعاد القيادة الأصيلة، معتمدة على تنمية الوعي الذاتي وتكوين علاقات شفافة والانفتاح، وترسيخ مبادئ وقيم

- وأخلاقيات في نفوس أعضاء هيئة التدريس والمعاونين بالقسم، لتصبح ترجمة للسلوك القيادي بالقسم.
- تشجيع الممارسات الخاصة بالقيادة الأصيلة من قبل عميد ووكلاء الكلية لرؤساء الأقسام مع الحث والتشجيع للمزيد من الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات وترسيخ المبادئ الأخلاقية ما بين كافة الأعضاء.
 - يبنى رئيس القسم بيئة تنظيمية تسمح بإبراز الهوية الشخصية والعلاقات الإيجابية والبعد عن البيروقراطية والروتين، من خلال إفراح المجال لعرض الأفكار والرؤى، في الاجتماعات والسينمات الأسيوية.
 - بناء رؤى مشتركة ما بين الهيئة المعاونة وكافة الأعضاء بالكلية، بهدف تعزيز الأداء العام للكلية وتنمية الانتماء والهوية لتلك المؤسسة. مع إتاحة الحرية عند طرح أفكارهم وإبداء ملاحظاتهم ، مع تصحيح مسارهم بشكل عقلاني وليس تعسفي، إقامة لقاءات مع الفئة المعرضة وتقريب وجهات النظر والتعرف على أسباب وخلفيات هذا التعارض.
 - عقد حلقات نقاشية وندوات وورش على مفاهيم الدمج التنظيمي ورأس المال النفسي، والانتماء المؤسسي، وتقريب وجهات النظر المخالفة تدريجيا.
 - نشر معلومات إيجابية عن سمعة الكلية والقسم وإبراز مساهماتهم وتثمينها داخل المجتمع بهدف إدراك مكانة الكلية والقسم لديهم مما يشعره بالفخر لانتمائه للكلية .

الخطوة الرابعة: نتائج البحث والإجراءات المقترحة

تتمثل الخطوة الأخيرة للبحث الراهن في في عرض نتائج البحث وذلك على ضوء البيانات والمعلومات التي تم تجميعها في الدراسة الكمية والكيفية والتي تمثلت في الدراسة الوثائقية والميدانية، وإمكانية الإفادة منها في وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي يمكن من خلالها تفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على

تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

أولاً: نتائج الدراسة الكيفية (الوثائقية)

تبين من نتائج الدراسة الكيفية التي تم فيها الاطلاع على البحوث والتقارير والوثائق الرسمية لجمع البيانات الكيفية ما يلي:

(١) هناك العديد من الجهود والمبادرات المبذولة في إطار تفعيل الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية ، كما يلي:

- الصورة الذهنية المأخوذة عن خريج كلية التربية بأنه أكثر تعمقا في تخصصه. ومن خلال تحليل الوضع التنافسي بالكلية .
- تسهم الكلية بدور كبير في خدمة المجتمع ودعم الانشطة الثقافية للإقليم. وتبلور ذلك في العديد من الممارسات الفعلية، ومن أهمها: انشاء عدد من الوحدات المعاونة و المتخصصة التي تقدم الخدمات الأكاديمية والمهنية للطلاب وكافة المهتمين بالعملية التعليمية وذوي الشأن والاختصاص، ومنها: (وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة ضمان الجودة، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، وحدة الإرشاد الأكاديمي، وحدة التدريب، وحدة التعلم الإلكتروني، وحدة الارشاد النفسى والاجتماعي).
- تسهم الكلية بفاعلية في دعم الكليات الأخرى من خلال انتداب الزملاء أعضاء هيئة التدريس لهذه الكليات، ومنها (الآداب، الهندسة، التمريض، التربية النوعية، التربية الرياضية بنين وبنات، الطب، الصيدلة).
- يوجد عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية، تم اختيارهم كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين .
- حصول بعض أعضاء هيئة التدريس على دورات التدريب للمراجعين الخارجيين (الجامعي وقبل الجامعي) من الهيئة القومية لضمان الجودة.
- قيام بعض أعضاء هيئات التدريس بالمراجعة الداخلية ومراجعة الكليات المناظرة.
- تزايد أعداد الدرجات الممنوحة والطلاب الوافدين والدرجات العلمية الممنوحة.

- وجود كوادر متميزة ومدربة من أعضاء هيئة التدريس وحاصلين على جوائز قومية ومحلية.
 - عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية تبوأ مركز قيادية داخل وخارج الجامعة.
 - تخدم الكلية أكثر من (ستة) ملايين من سكان الإقليم من محافظات ثلاث (الشرقية والدقهلية - مركز ميت غمر - والاسماعيلية - مركز التل الكبير)، مع العلم أن المعايير الدولية تنص على أنه من المفترض أن تكون هناك جامعة لكل عدد (اثنين) مليون نسمة.
 - افتتاح أقسام جديدة بالكلية، هي، وقسم علم النفس، والتاريخ، والرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية التي تسهم في تخريج الطلاب المتخصصين في هذه المجالات، وخاصة للمدارس الخاصة والدولية .
 - الانتظام بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية على مستوى الأقسام والكلية، تزايد أعداد الدرجات الممنوحة وأعداد الطلاب الوافدين والدرجات العلمية الممنوحة.
 - اعتماد برنامجي الرياضيات وعلم النفس في العام الدراسي ٢٠٢٣م وفقا للاعتماد البرنامجي للهيئة.
 - تزايد إقبال الطلاب على البرامج الجديدة كبرامج معلمي (الرياضيات والكيمياء والبيولوجي والعلوم) باللغة الإنجليزية.
- هذا وقد أسهمت سياسات وخطط الكلية إلى حد كبير في تحسين الوضع التنافسي للكلية من خلال تعدد الدراسات والأبحاث الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية والذين تمت ترقيتهم للدرجات العلمية (أستاذ مساعد - أستاذ) والتي تميزت بكونها دراسات وأبحاث ميدانية، ارتكزت حول دراسة الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وتنمية مهارات وقدرات الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية بدورات تدريبية في تخصصات متنوعة لإعداد كوادر متميزة ، وهكذا ينعكس على الطلاب وارتفاع مستواهم، كذلك تشترط الكلة حصول طلاب الدراسات العليا على دورات في الحاسب الآلي واللغة الانجليزية للحصول على الدرجة العلمية بالإضافة إلى دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مما يسهم

فى صقل وتنمية أعضاء الهيئة المعاونة على المستوى الشخصى والعلمى
 (٢) هناك العديد من النقاط التي تؤثر سلباً على الدمج التنظيمي لدى معاوني
 هيئة التدريس في كلية التربية، على النحو التالي:

- القصور فى آليات تقييم رضا أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- عدم وجود نظام لتسويق أبحاث أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية. ضعف استخدام وسائل محددة لتشجيع البحوث العلمية المشتركة.
- ضعف مصادر تمويل البحث العلمى بالكلية. مع تزايد مصروفات الدراسات العليا، وعدم وجود مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية وعالمية تخص كليات التربية.
- قلة الاتفاقيات الثقافية والبعثات العلمية، عدم توفير مرشد أكاديمي لطلاب الدراسات العليا .
- صعوبة النشر الدولي، ضعف الدعم المالى من قبل الجامعة للبحوث التربوية
- ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع بأهمية وجدوى البحث التربوي، وقلة الأبحاث الجماعية وفرق العمل البحثي، ضعف توظيف التطبيقات التربوية للأبحاث.
- ضعف التناسب بين مخرجات التعلم المستهدفة و برامج الدبلوم والماجستير والدكتوراه بالكلية.
- عدم وجود خطة لتسويق أبحاث الدراسات العليا فى كلية التربية، وضعف ملائمة أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة.
- تفضيل بعض المدارس الخاصة تعيين خريجي الكليات الأخرى غير خريجي كلية التربية.
- الهجوم الشديد على كليات التربية واعتبارها المسئولة عن تدنى مستوى أداء المعلم، مع تزايد المعروض من خريجي كليات التربية فى سوق العمل نظراً لعدم التعيين لسنوات طويلة.
- تواضع الإنفاق الحكومي علي التعليم الجامعي مقابل زيادة مضطردة فى أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر علي جودة الخدمة التعليمية المقدمة، فى ظل الزيادة

- المحتملة لأعداد الطلاب الملتحقين بالكلية مما يزيد من الضغط علي الإمكانات والموارد المتاحة، التنويه بين الحين والآخر عن إلغاء كليات التربية.
- إلغاء نظام التكليف الذي كان متبعاً مع خريجي كليات التربية من قبل، مع تناقص أعداد المعارين والمتعاقدين من المعلمين للدول العربية، مع تواضع مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مواجهة التغيرات الاقتصادية المتتالية، ونظرة المجتمع السلبية بعض الشيء لمهنة التعليم.
- تسييد ثقافة البيروقراطية في التعامل الإداري، تعيين القيادات الإدارية العليا بالكلية بشكل مركزي من إدارة الجامعة، مع صعوبة تدبير الدرجات المالية للوظائف الجديدة في الهياكل التنظيمية.

ثانياً : نتائج الدراسة الكمية

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية لتحليل نتائج فروض البحث، وكذلك المقابلات، تتضح النتائج التالية:

(١) نتائج الدراسة الميدانية، تضمنت ما يلي:

- يوجد علاقة تأثير مباشر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي) على الدمج التنظيمي ككل لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".
- فكشفت نتائجها العلاقة بين القيادة الأصيلة والدمج التنظيمي. حيث وجدوا علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة وأبعادها و الدمج التنظيمي وأبعاده.
- ويرجع** ذلك أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الفرد ومن ثم تحقيق الدمج والمشاركة في العمل، وكذلك سلوك المواطنة، و الكفاءة المهنية الذاتية. كما أن القيادة الأصيلة عامل محفز للفرد ويبني قدرات عقلية إيجابية ووضعاً أخلاقياً، ويهدف إلى أداء يتجاوز التوقعات. يتمتع القائد الذي يمارس أسلوباً أصيلاً بالوعي الذاتي، والمعالجة العادلة للمعلومات، ويظل شفافاً في العلاقة مع أتباعه، يشارك العاملين، يولد مستويات عالية من الطاقة والحماس والتحفيز والإلهام والعلاقات الإيجابية والثقة.

- لا توجد فروق ذات دلالة وفقا لمتغير القسم العلمي بين الأقسام في أبعاد متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) وكذلك الدرجة الكلية، وذلك يعنى ثمة تقارب واتفاق كبير، فى جميع الاقسام بالكلية، ويرجع ذلك لأنهم يخضعون جميعا لنفس الظروف والمعطيات واللوائح والبيئة التنظيمية الكلية.
- توجد فروق ذات دلالة وفقا لمتغير الخبرة (مدرس مساعد- معيد) فى محاور الاستبانة والدرجة الكلية، وذلك يعنى ثمة اختلاف كبير، بين جميع الفئات من الهيئة المعاونة بالكلية، نوى الخبرة (مدرس مساعد) وقليلى الخبرة (معيد). حيث توجد فروق عند مستوي (٠.٠١) في جميع الأبعاد وذلك لصالح المجموعة الأكبر في المتوسط الحسابي لصالح فئة (مدرس مساعد). ويرجع ذلك لأنهم قد مروا بظروف مواقف ووقت أطول داخل الكلية مما أكسبهم معلومات واتجاهات أكبر عن الكلية وأقسامهم مما أدى لارتفاع مستوى الدمج التنظيمي لديهم.
- (٢) نتائج المقابلات المجمعمة والمركزة لأعضاء هيئة التدريس ، تتضمن ما يلي:
- اتفق غالبية المشاركين في المقابلة أن هناك ثمة أوجه قصور في ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية، حيث أجاب عدد (١٥) عضو بنسبة (٧٥٪) ب "وجود أوجه قصور في ممارسة رئيس القسم لأبعاد القيادة الأصيلة"، في حين كانت استجابة عدد (٥) عضو بنسبة (٢٥٪) ب "وجود اختلاف نوعى في ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة بين الأقسام"، ومن ثم كانت استجابات غالبية الأعضاء تؤكد على القصور في ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة.
- أظهرت المقابلة أن ثمة أوجه قصور في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام، من وجهة نظر عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام بالكلية، حيث أجاب عدد (١٨) عضو بنسبة (٩٠٪) ب " وجود قصور في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام"، عدد (٢) عضو بنسبة (١٠٪) ب "وجود قصور نوعى في مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام"، ومن ثم كانت غالبية

- استجابات الأعضاء تؤكد على انخفاض مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية في مختلف الأقسام.
- على ضوء المقابلة اتضح أيضاً أن هناك جوانب مضيئة تمثلت في جهود مبدولة من قبل إدارة الكلية لتفعيل الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بالكلية، وجوانب أخرى تحتاج لجهود من قبل إدارة الكلية لتفعيل الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بالكلية في مختلف الأقسام منها.
 - من نتائج المقابلة أيضاً قدم المشاركون في المقابلة مجموعة من الآليات والمقترحات فيما يتعلق بتفعيل ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة، وتفعيل مستوى الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق .

ثالثاً: الإجراءات المقترحة:

- في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري وما توصلت إليه نتائج الدراسة الكيفية و الكمية خرج البحث بمجموعة من الإجراءات المقترحة والتي يمكن من خلالها تفعيل ممارسة القيادة الأصيلة بما ينعكس على تحقيق الدمج التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، التي تتضمن ما يلي:
- عقد لقاءات تحت على توطين قيم الولاء والانتماء في نفوس معاوني هيئة التدريس، ونشر العدل والمساواة بين الجميع، مع تهيئة الحياة المستقرة ونشر الأمن الوظيفي لهم، وتوفير الخدمات في كل قسم ونشر قيم التسامح والتآخي والمحبة بين كافة الأعضاء.
 - إطلاق رؤية لجامعة الزقازيق ٢٠٢٤ تحت على تفعيل الدمج التنظيمي بالجامعة على أن تتضمن إجراءات وممارسات على مستوى الجامعة، مع تصحيح الصورة الذهنية للجامعة .
 - تحديث رؤية الكلية ورسالتها بما يواكب التطورات في مختلف المجالات، وترجمتها إلى واقع ، وبما يعزز هويتها التنظيمية.
 - دعم شعور معاوني هيئة التدريس بالجامعة ومكانتها المتميزة في المجتمع، وتعزيز فخرهم واعتزازهم بالانتماء لها، مع التأكيد على عراقية الجامعة والتعريف بتاريخها وروادها وأساتذتها المؤثرين، وما حققته من إنجازات أسهمت

- فى تطوير مختلف المجالات، وتفردھا بخصائص وسمات لا تمتلكھا جامعات أخرى، ويتم ذلك فى المحافل والمؤتمرات والندوات.
- إنشاء منصة إلكترونية لتبادل الآراء وجهات النظر للتعبير عن المقترحات والمشكلات التى تواجه معاونى هيئة التدريس.
- القاء الضوء على القدوة والرموز من أساتذة بالجامعة، من خلال سرد خبراتهم وأعمالهم التى تشكل تراث ثقافى، لنقلها إلى معاونى هيئة التدريس الجدد لتسهم فى المجمع التنظيمى لديهم.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لرؤساء الأقسام لتنمية الوعى الذاتى لديهم والسلوكيات الأخلاقية فى التعامل مع كافة الأعضاء بالقسم، حثهم على معاملة الجميع بعدل وشفافية والتصرف وفق القيم والمعتقدات الأخلاقية وإظهار الصدق والنزاهة فى التعامل معهم.
- توفير مناخ ديمقراطى داعم لمشاركة جميع معاونى هيئة التدريس فى صنع القرارات، بما يسهم فى تحسين صورة الجامعة وتعزيز ارتباطهم ودمجهم بالجامعة من خلال منحهم فرص أكبر للتعبير عن آراءهم، واحترام أفكارهم ومقترحاتهم.
- نقل المفاهيم الثقافية الإيجابية لجميع معاونى هيئة التدريس من قيم وتقاليدهم ومعتقدات تنظيمية وتوارثها عبر الأجيال، حيث تنعكس فى ممارساتهم وسلوكياتهم فى الجامعة.
- تشجيع العمل الجماعى بين جميع معاونى هيئة التدريس حيث يمثل أحد عوامل النجاح فى تكوين ثقافة تنظيمية داعمة للدمج التنظيمى لهم، لضمان اندماجهم، و تعزيز القيم والمعتقدات التى تدعم التضامن والترابط بينهم، كى تسود روح الفريق بينهم.
- منح معاونى هيئة التدريس مزيد من السلطات والصالحيات ليتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية فى صنع القرارات، وعقد الاجتماعات الدورية معهم، و إشراكهم فى الأحداث والسماح لهم بطرح الأفكار والاستعانة بهم فى حل المشكلات التى تواجهها الجامعة الكلية.

- اهتمام برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات على مستوى الجامعة بموضوعات (القيادة الأصيلة، الدمج التنظيمي) ضمن برنامجها التدريبي.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية ومنتديات للحوار الفعال لمعاوني هيئة التدريس، لتنمية الاتجاه نحو الدمج التنظيمي في العمل بشكل إيجابي.
- تهيئة ظروف العمل المناسبة لتحقيق الديمقراطية وإبداء الرأي بحرية وسماع كافة الأطراف، بعمل منتديات للحوار وصناديق للشكاوى والتفاعل مع هذه الآليات.
- إتباع الجامعة سياسة التحفيز المادي والمعنوي بالحوافز التشجيعية وربطها بالأداء المتميز لمعاوني هيئة التدريس.
- تصميم أدوات وأليات لقياس مدى تحقق الدمج التنظيمي لدى معاوني هيئة التدريس، واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة جوانب الضعف.
- قياس مدى رضا معاوني هيئة التدريس ومعوقات العمل لديهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة كل فترة.
- تقييم أداء معاوني هيئة التدريس بصفة مستمرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، لإتاحة الفرصة لدعم الإيجابيات والقضاء على السلبيات، وتوجيه سلوكياتهم إلى الطريقة المثلى لإنجاز المهام.
- عقد ندوات توعوية وتثقيفية حول الصحة النفسية ومردودها الإيجابي على الصحة الجسدية وأداء العمل بشكل أفضل.
- بث روح الأمل والتفاؤل بين معاوني هيئة التدريس بإكسابهم مهارات العمل وإدارة الضغوط والأزمات على المستوى الشخصي وتدعيم الثقة والكفاءة الذاتية لديهم.
- التكريم المعنوي والمادي ولوحات الشرف وشهادات تقدير في حفل جماعي نهاية كل عام.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس المتميزين من المناصب القيادية والإدارية بالكلية.

- عقد برامج إرشادية لتنمية جوانب الصحة النفسية لدى معاوني هيئة التدريس.
- تبصرة رؤساء الأقسام والقيادات كافة بأهمية دورهم في تحقيق الدمج التنظيمي للعاملين.
- إنشاء مجتمعات التعلم المهنية للهيئة المعاونة الحديثة والقديمة لتبادل الآراء والخبرات والاستفادة لكلا الطرفين.
- إعداد قيادات الصف الثاني وتشجيعهم وتدعيمهم لبث الثقة والقيم الأخلاقية والشفافية بين الأعضاء والقيادات.
- إنشاء حضانة للأطفال داخل الكلية لأبناء العاملين في الكلية وخاصة الهيئة المعاونة وتوفير الرعاية النفسية والاجتماعية لهم ولأسرهم .
- توفير خدمات اجتماعية وترفيهية مميزة ورحلات للهيئة المعاونة والأعضاء وتدعيم الروابط الاجتماعية.
- تفعيل دور نادى أعضاء هيئة التدريس الجامعة لدوره في توفير الأنشطة والفعاليات.
- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين كافة الأعضاء وتقدير المتميز منهم.
- مراجعة نظام الإشراف العلمى على الرسائل وإتاحة قدر أكبر من الحرية للباحث، مع وضع رقابة ومتابعة لنظام الأشراف بين كلا الطرفين.
- تدعيم شعور معاوني هيئة التدريس بالاستقرار والأمان الوظيفي بممارسة العدالة في توزيع المسؤوليات ومساعدتهم لاستمرارهم في التقدم والترقي الوظيفي بما ينعكس على شعورهم بدمج التنظيمي
- تفعيل المشاركة ما بين معاوني هيئة التدريس في العمل الإدارى، والتطوعى، وإزالة التعارض بين العمل التدريسي والبحثي ، و منحهم تفرغ لبعض الوقت ، بما يتيح لهم فرصة المشاركة.
- ترسيخ قيم الولاء والانتماء بين معاوني هيئة التدريس نحو الجامعة، والعمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم والجامعة مما يزيد من الدمج التنظيمي لديهم.

- إيجاد نوع من التوازن بين اهتمام الجامعة بتحقيق أهدافها، وتحقيق الأهداف الذاتية للعضو بما يسهم في تكوين هوية واضحة للجامعة.
- التوسع في الخدمات النفسية والإرشادية داخل الجامعة لتقديم الدعم النفسي والمساعدة في إدارة الضغوط النفسية والمهنية وتحقيق الدمج التنظيمي .
- أن تتضمن مقررات الدراسات العليا الدمج التنظيمي في كافة الأقسام بالكلية، وأن يكون هناك مسار دقيق في هذا المجال للدراسات العليا يمنح من خلاله شهادات علمية.
- يدرج مركز المعلومات التربوية والنفسية بالكلية برامج تدريبية للهيئة المعاونة حول رأس المال النفسي وعلاقة بتحقيق الدمج التنظيمي.
- تنمية الانتماء والهوية للكلية في نفوس الهيئة المعاونة بالاستماع لأرائهم ومشكلاتهم وحل النزاعات ونبذ الخلافات والمشاركة في صنع القرارات الجامعية سواء على مستوى القسم أو كالكلية عامة.
- توفير بيئة عمل ملائمة نفسيا وماديا بمكاتب مريحة فيزيقيا ونفسيا، مع أمن وسلامة المكاتب والقاعات والكنتروليات.
- توفير وسائل مواصلات للأقاليم تخص الهيئة التدريسية بمواعيد محددة، لتقليل متاعب السفر.

قائمة مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- (١) أماني عادل سعد(أبريل ٢٠٢١). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والدمج التنظيمي لدي معلمي التربية الخاصة، مجلة علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، مج ٣، ج١(٥).
- (٢) أحمد عبدالله الشمري، سحر عباس الزيايدي(مارس ٢٠١٦). دور الدمج التنظيمي وتأثيره في ممارسات الفساد الإداري، مجلة المؤتمر العلمي الحادي عشر بعنوان "رؤي أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق" في الفترة من ٣٠-٣١ مارس ، المجلد الأول، جامعة كربلاء.
- (٣) أميره السيد سلام (٢٠٢١). إدارة الإحترق النفسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الزقازيق: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- (٤) إيمان إبراهيم الدسوقي (يناير ٢٠١٦). استخدام منهج بحث الطرائق المركبة في دراسات الإدارة التربوية: دراسة تحليلية لبعض نماذج الإنتاج الفكري المنشور بالدوريات المتخصصة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١(٦٧).
- (٥) أمل عبدالوهاب الصالح (٢٠٢١). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(٣).
- (٦) أسماء عبدالمنعم عرفان (يناير ٢٠٢١). الدمج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدي المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣١(١١٠).
- (٧) الفرحتي السيد محمود، أماني زكريا صموئيل (يوليو ٢٠٢٠). علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهود الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية/المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ٣٠(١٠٨).
- (٨) بلعباس عبدالوهاب (٢٠١٦). آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة دراسة تحليلية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، (١٦).
- (٩) المجلس الأعلى للجامعات المصرية. (٢٩ أغسطس، ٢٠٢٠). الوحدة المركزية للتدريب. <https://scu.eg/pages/scutrainning>
- (١٠) جامعة الزقازيق (٢٠١٣). الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢. وحدة التخطيط الاستراتيجي.
- (١١) ج.م.ع وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٣٤١ بتاريخ ١٧/٤/٢٠١٩، مادة (١)، (٢).

- (١٢) ج.م.ع، وزارة التعليم العالي، قرار وزارى رقم ٣٩١٨، بتاريخ ٢٠١٩/٩/٤، مادة (١)، (٢).
- (١٣) رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). المادة الأولى: قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢. *الجريدة الرسمية، العدد ٢٨ (مكرر). الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: القاهرة. ١.*
- (١٤) رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠٢٠). المادة الأولى: قانون رقم ١٨٤ لسنة ٢٠٢٠. *الجريدة الرسمية، العدد ٣٦ مكرر (أ). الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: القاهرة. ١.*
- (١٥) سهام أحمد علوان (ج) (٢٠١٩). العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان، ٢٥(٧).*
- (١٦) سهام أحمد علوان (د) (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٦).*
- (١٧) سهام أحمد علوان^(١) (ديسمبر ٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، مج ٤٥، ج ٤، جامعة عين شمس*
- (١٨) سعيد محمود مرسي (أبريل ٢٠١٠م). مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق، *دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٨٧)، ج ٢.*
- (١٩) سعد محمد القرني (٢٠١٧). مستوي العدالة التنظيمية لدي قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدي المعلمين، *مجلة القراءة والمعرفة، ١٩٣، كلية التربية، جامعة عين شمس.*
- (٢٠) صونية براهيمية (٢٠١٨). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها فى المؤسسة، *مجلة العلوم الاجتماعية، ١٥ (٢٧)، الجزائر.*
- (٢١) صلاح الدين عواد الكبيسي، ميثاق هاتف الفتلاوي (٢٠١٨). دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز الدمج التنظيمي للتدريسين بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٩(٣٨).*
- (٢٢) عامر على العطوى (٢٠١٤). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثي، *جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، ٧(٢١).*
- (٢٣) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦(٢).*
- (٢٤) قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢. المواد (٢٩٣)، (٢٩٤)، (٢٩٥)، (٢٩٧)
- (٢٥) محمد أحمد ناصف، و محمد عيد عتريس (أكتوبر ٢٠١٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٧).*

- (٢٦) محمد السيد موسى (٢٠٢٣). إدارة الضغوط المهنية ودورها في الحد من ثقافة التسويف الأكاديمي لدى الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- (٢٧) محمد عيد عتريس (أ) (يوليو ٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، ٧ (٢٧).
- (٢٨) محمد عيد عتريس (ج) (أكتوبر ٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢ (٩٣).
- (٢٩) محمد عيد عتريس (ب) (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، (٧٧).
- (٣٠) محمد متولى سامي (٢٠١٩). سلوك ذوى النمط (أ) كمتغير وسيط بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق.
- (٣١) محمود عبدالعزيز المنسي (٢٠١٩). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث التجارية، ٤١ (١).
- (٣٢) معجم اللغة العربية المعاصرة: معنى الدمج لغة واصطلاحاً في معاجم اللغة العربية [https://www.maajim.com/dictionary/%D8%\(20/3/2023](https://www.maajim.com/dictionary/%D8%(20/3/2023)
- (٣٣) مداح مسعودة (٢٠١٤). القوي العاملة الجامعية والدمج المهني (دراسة ميدانية لعينة من خريجي الجامعة العاملين بولاية غرداية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية.
- (٣٤) كريمة قومار (٢٠١٣). العمل بصيغة العقود المحدودة بمدى والدمج الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية.
- (٣٥) هانم خالد محمد سليم (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية جامعة سوهاج (١٧).
- (٣٦) وردة عبد الخالق عبد الرحمن (أكتوبر ٢٠٢٢). القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المصارف التجارية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٠).
- (٣٧) وزارة التعليم العالي (٣١ أغسطس، ٢٠٢٠). مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات: رؤية-رسالة-أهداف. ICTP: <http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/>.
- (٣٨) وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). مشروع تطوير كليات التربية: النظام الداخلي. القاهرة.
- (٣٩) ياسمين عبد الغنى سالم، عائشة أحمد أبو سريع، و نيفين صباح بيومي أحمد خليل (٢٠٢٢) نموذج بنائي لرأس المال النفسي وعلاقته بالقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي لدى

عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*،
لجمعية المصرية للدراسات النفسية، ٣٢ (١١٦).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 40) Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7).
- 41) 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>
- 42) 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).
- 43) Adil, A., & Kamal, A. (2020). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6).
- 44) Ahmed, E. I. (2023). A systematic review of authentic leadership literature in educational research from 1997 to 2021. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221120467.
- 45) 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>
- 46) 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).
- 47) Akhtar, M. W., Aslam, M. K., Huo, C., Akbar, M., Afzal, M. U., & Rafiq, M. H. (2022). The interplay of authentic leadership and

- social capital on team leader performance in public and private sector universities. *Kybernetes*, 2.
- 48) Alat, P., Das, S. S., Arora, A., & Jha, A. K. (2023). Mental health during COVID-19 lockdown in India: Role of psychological capital and internal locus of control. *Current psychology*, 42(3).
- 49) Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2022). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3).
- 50) Aliyev, R., & Tunc, E. (2015). Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction, and burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- 51) Alkorashy, H., & Alanazi, M. (2023, February). Personal and Job-Related Factors Influencing the Work Engagement of Hospital Nurses: A Cross-Sectional Study from Saudi Arabia. In *Healthcare* .11(4).
- 52) Alomar, A., Mydin, A., & Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality y Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, y Applied Sciences y Technologies*, 13(2).
- 53) Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2).
- 54) Armstrong, E., Cassidy, T. (2019). Psychological capital, authentic leadership, organizational identification and stress in voluntary sector workers. *American Journal of Business and Society*, 4(1).
- 55) Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). Influence Of Authentic Leadership On Organizational Trust: The Mediatory Role Of Organizational Commitment. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1).
- 56) Asad, M., Dastgeer, G., Uz Zaman, N., Khalid, Z., Brohi, M. A., & Bibi, A. (2022). The role of authentic leadership in shaping performance feedback reactions: the mediating role of trust in leader. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1).

-
- 57) Ashforth, B. E. & Mael, F. (2001). Identification in Work, War, Sports and Religion: Contrasting the Benefits and Risks, *The Executive Management Committee*.
- 58) Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1).
- 59) Ashforth, E.B.; Harrison, H.S.; Corley, G.K. (2008). Identification in organization: An examination of four fundamental questions , *Journal of management*, 34. (3).
- 60) Asim, T., Turi, J. A., Shahab, H., & Rubab, A. (2023). Impact of Authentic Leadership on Teachers' performance. *Mojem: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(1).
- 61) 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).
- 62) Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- 63) Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23(1).
- 64) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- 65) Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational of Behaviour*, 1(1).
- 66) Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Curr. Dir. Psychol*, 20.
- 67) Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3).
- 68) Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology, *Work and Stress*, 22(3).
- 69) Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4).

-
- 70) Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*.
- 71) Begley PT (2001) In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education* 4(4).
- 72) Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3).
- 73) Bowers MR, Hall JR and Srinivasan MM (2017) Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons* 60(4).
- 74) Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 37(1).
- 75) Cabanas, E., Sánchez-González, J. C. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success. *Psicothema*.
- 76) Çağrı san, b., & tok, t. N. (2017). The relationship between teachers'work engagement and organizational commitment. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26).
- 77) Cai, Y., Wang, L., Bi, Y., & Tang, R. (2022). How Can the Professional Community Influence Teachers' Work Engagement? The Mediating Role of Teacher Self-Efficacy. *Sustainability*, 14(16).
- 78) Çavuş, M. F., & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3).
- 79) 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).
-

-
- 80) Chaurasia, S., Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance, *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2).
- 81) Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10).
- 82) Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*.
- 83) Christ, R., V., et al.(2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management*, 15.
- 84) Chughtai, A. (2018). Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a cross-sectional study. *Career Development International*. 23(6).
- 85) Chughtai, A., Buckley, F.(2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behavior: The mediating role of learning goal orientation. *Personnel Review*, 39(2).
- 86) Ciftci, D. O. & 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 1. *Business and Economics Research Journal*, 11(2).
- 87) Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2020). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*.
- 88) Corley, K., Gioia, D. A., & Fabbri, T. (2001). *Organizational identity and learning: Uncovering subtle aspects of organizational learning. In Organizational Learning & Knowledge Management: New Directions*, 4th International Conference Proceedings. Ivey: University of Western Ontario.
- 89) Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job

- satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, e12906.
- 90) Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1).
- 91) Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conduction mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 92) Dağlı, S. K. (2023). Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1).
- 93) Dar, F., Bukhari, I., & Hamid, M. (2016). Relationship between authentic leadership, work engagement and job stress among employees of telecommunication organizations. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS)*, 2(2).
- 94) Dick, R., v.,(2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger, *British Journal of Management*, 17.
- 95) Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R., & Alcamí, R. L. (2022). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, (ahead-of-print).
- 96) Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1).
- 97) Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA journal of human resource management*, 16(1).
- 98) Duignan PA (2014) Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. *Journal of Educational Administration* 52(2).
- 99) Dumay, X., Draelants, H., & Dahan, A. (2017). Organizational Identity of Universities: A Review of the Literature from 1972 to 2014. *Theory and method in higher education research*.5.

-
- 100) Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39.
- 101) Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review, *International Journal of Management Reviews*, 7.
- 102) Ekowati, D., & Shuairidi, F. (2021). Authentic Leadership Education: An empirical discussion from Pakistani higher education, 5. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-461177/v1>
- 103) 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.
- 104) Erdem, A. T. (2021). Ethical leadership, service innovation and psychological capital interaction: A research in Nevşehir hotel sector. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2).
- 105) Faculty and Leadership Development Center. (2010). *The Catalog of FLDC Professional Training Programs*. Zagazig: Faculty and Leadership Development Center - Zagazig University. 3.
- 106) Fadhilah, I. A., Daud, I., Shalahuddin, A., & Fahrana, Y. (2023). The Impact of Authentic Leadership toward Employee Performance through Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior as Mediating Variable. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1).
- 107) Feng, F. (2016). School principals-authentic leadership and teachers- psychological capital: Teachers-perspectives. *International Education Studies*, 9(10).
- 108) Ferreira, T.(2015).The relationship between Psychological capital and work engagement amongst correctional officers at a correctional facility in the Western Cape. *M.A. University of the Western Cap..*
- 109) Fisher, R.J., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology and Marketing*, 15.

- 110) Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Washington, DC: Gallup.
- 111) 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).
- 112) Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity Jr, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic inquiry*, 35(4)..
- 113) Gota, G.(2017).The relationship between psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst Employees at a selected food processing plant in the Western Cape. M.A. *Faculty of Economic and management science, University of the Western Cap*.
- 114) Guglielmi, D., Bruni, I, Simbula, S.,Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2016). What drives teacher engagement: a study of different age cohorts? *European Journal of Psychology Education*, 31.
- 115) Gumus S, Bellibas MS, Esen M, et al. (2018) A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership* 46(1).
- 116) Hanson, W. et al., (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Faculty Publications, Department of Psychology*.
- 117) Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4).
- 118) Hastings, M., Agrawal, S.(2015). *Lack of Teacher Engagement Linked to 2.3 Million Missed Workdays*. Gallup News, Retrieved from <https://news.gallup.com/poll/180455/lack-teacher-engagement-linked-million-missed-workdays.aspx> (24/5/2023).
- 119) <https://www.e3melbusiness.com/blog/integrating-new-employees>
- 120) Hwang, J., Song, E. K., & Ko, S. (2022). Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived

- authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7).
- 121) Iyer, R. D. (2016). A Study of Work Engagement among Teachers in India. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 8(1).
- 122) Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*.
- 123) Johnson, J. L. (2021). *Teacher Self-Efficacy and Teacher Work Engagement for Expatriate Teachers at International K12 Schools in China* (Doctoral dissertation, Southeastern University).13.
- 124) Joo,B.,Lim,D. & Kim,S.(2016). Enhancing work engagement, The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment, *Leadership & Organization, Development Journal*, 37(8).
- 125) Joo,B.,Lim,D. & Kim,S.(2016). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: the role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality management*, 75.
- 126) Kahn, W. A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4).
- 127) Karabay, A., Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2021). The Relationship Between the Effectiveness of School Principals in the Communication Process and the Psychological Capital Levels of Teachers During the COVID-19. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 29(3).
- 128) 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).
- 129) 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).
- 130) Khan, M. M. S., & Ghayas, M. M. (2022). Impact of authentic leadership on employee engagement in the banking sector of

-
- Karachi. *International Journal of Business Performance Management*, 23(1-2).
- 131) 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).
- 132) Kim, Y., Lee, E., Kang, M., & Yang, S. U. (2023). Understanding the Influence of Authentic Leadership and Employee-Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work. *Management Communication Quarterly*, 37(1).
- 133) Kirchner, S. (2010). Organizational identities and institutions: Dynamics of the *organizational core as a question of path dependence* (No. 10/4). MPIfG Working Paper. 10. .
- 134) Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1).
- 135) Kulophas D and Hallinger P (2019) Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*. Epub ahead of print 28 March 2019. DOI: 10.1080/13603124.2019.1591519.
- 136) Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2022). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Personnel Review*, 51(3).
- 137) Lane, V., & Scott, S. (2007). The neural network model of organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104.
- 138) 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).
- 139) Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 2(12).
- 140) Li, Z., Yu, Z., Huang, S. S., Zhou, J., Yu, M., & Gu, R. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital
-

- on hotel employees' occupational stress and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 98.
- 141) Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1).
- 142) Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1).
- 143) Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23.
- 144) Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2).
- 145) 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).
- 146) Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2).
- 147) Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond.*, New York: Oxford University , ISBN 978.
- 148) Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- 149) Marinakou, E., & Nikolic, B. (2016). Dimensions of authentic leadership in the Middle Eastern context: Are these leaders really authentic? 2nd Asia Pacific *Conference on Advanced Research*.
- 150) 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).
- 151) Mohammadpour, S., Yaghoubi N., Kamalian, A. & Salarzahi, H. (2017). *Authentic Leadership: A New Approach to Leadership*

- (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting), *International Journal of Organizational Leadership*, 6.
- 152) Moradkhah, S., Ezzati, M., & Pourkarimi, J. (2022). Explaining The Approach of Authentic Leadership Competence in Primary Schools, *Journal of School Administration*, 10(2).
- 153) 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).
- 154) Nafa, A., Ishak, N. (2016). Saudi Arabia women teachers 'Psychological capital towards work Engagement. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 1 (1).
- 155) Naiboğlu, G. & Bilgivar, O. O. (2021). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Communication: The Mediating Role of Psychological Well-Being. *International Journal of Educational Research Review*, 7(2).
- 156) Nakamura, Y. T., Williams, E. N., Pyle, L., & Grande, S. E. (2023). Cultivating Authentic Leaders: Toward Conceptual Coherence and Sustainable Practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(1).
- 157) Nigah, N.; Davis, A.J.; Hurrell, S.A. (2012).The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, 54.
- 158) Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
- 159) Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1).

-
- 160) Nunes, J. C., Ordanini, A., & Giambastiani, G. (2021). The concept of authenticity: What it means to consumers. *Journal of Marketing*, 85(4).
- 161) Oginyi, R.C., Mbam, O.S., Nwoba, M.O. & Nwankwo, O.D(2018).Occupational Stress, Work Engagement and Work Environment as Predictors of Job Satisfaction among Primary School Teachers in Ebonyi State, Nigeria. *European Journal of Social Sciences*, 56(2).
- 162) Ogunyemi, A. O. & Babalola, S. O. (2019). Personal-organizational value congruence in relation to organizational citizenship behavior and work engagement among the academic staff in South-West Nigerian Universities. *Technical University of Varna, Annual Journal*, 3(2).
- 163) 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).
- 164) 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).
- 165) Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50.
- 166) Paredes SL, Salomón JO, Camino JR. (2021). Impact of authentic leadership on work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating role of motivation for work. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 9(3).
- 167) Park, K. A., Johnson, K. R.(2019). Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 6(3).
- 168) Parrott, L., Cazzell, M., Dragon, W., Basham, G.(2019). Understanding key drivers of staff and manager engagement: linking research to leadership. *Nurse Leader* 17 (3).
-

- 169) Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2022). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of organizational identification. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- 170) Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research- Ekonomska Istraživanja*, 27(1).
- 171) Price, S. (2017). *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).
- 172) Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1).
- 173) Rahmadani, V.G., Schaufeli, W.B., (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 1–29, 0(0).
- 174) Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3).
- 175) Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2).
- 176) Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66.
- 177) 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).
- 178) Şahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical

- variables on the factors of psychological capital. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3).
- 179) Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?. *Journal of Economics and Management*, (32).
- 180) Sarath, P & Manikandan, K.(2014).Work engagement and work-related wellbeing of schoolteachers. *Selp Journal of Social Science*, 5, (22).
- 181) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3).
- 182) Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma , V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3.
- 183) Scheepers, C. B., & Elstob, S. L. (2016). Beneficiary contact moderates relationship between authentic leadership and engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1).
- 184) Schulz, S., Luthans, K., & Messersmith, J. (2014). Psychological capital: A new tool for driver retention. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(8/9).
- 185) Schweitzer, M. J. C. (2014). *Predictors of work engagement among teachers in Regina and Saskatoon*. The University of Regina (Canada). Unpublished master's thesis, University of Regina, Canada, Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10294/5443>
- 186) 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),
- 187) Seligman, M. E. P. (2002). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*, In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, New York, NY, US: Oxford University Press, 3.
- 188) Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by

- Using The Mediating Effect on Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1).
- 189) Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2).
- 190) Singh, A., Sharma, S., Sengupta, S., & Goel, K. (2023). Sailing through the pandemic: role of authentic leadership and horizontal collectivism in unlocking work engagement in Indian startups. *Journal of Asia Business Studies*.6.
- 191) Smith, L. G., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., & Smith, J. R. (2012). Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification. *British journal of management*, 23(1).
- 192) Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2).
- 193) Stanford Encyclopedia of Philosophy(2023).Authenticity. *First published Thu Sep 11, 2014; substantive revision Thu Feb 20, 2020*.[https://plato.stanford.edu/entries/authenticity/\(8/5/2023\)](https://plato.stanford.edu/entries/authenticity/(8/5/2023)).
- 194) Su, W., & Hahn, J. (2022). Self-Leadership and Psychological Capital as Mediators in the Influence of Leader Motivating Language on Everyday Innovative Behavior. *International Journal of Business Communication*, 23294884221119453.
- 195) Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1).
- 196) Tatachari, S. (2014). Dynamics of Organizational Identification, Psychological Contract Breach and Prestige During Early Socialization. *Indian Institute of Management Udaipur Research Paper Series*, (2012-2171274).
- 197) Tefera, O. & Dlamini, W. (2020). Effect of Innovation, Knowledge Sharing and Trust Culture on Hotels' SMEs Growth in Eswatini. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(3).

- 198) Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 3(44).
- 199) Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2019). The effect of the positive psychological capital of the teachers on the work engagement. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3).
- 200) Truss, C.; Madden, A.; Alfes, K.; Robinson, D.; Holmes, J.; Buzzeo, J. & Currie, G. (2014). Employee engagement: An evidence synthesis, National Institute for Health Research, 19.
- 201) Tsaor, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81.
- 202) Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British journal of management*, 15(4).
- 203) Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of management*, 17(S1).
- 204) Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3).
- 205) 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).
- 206) Wang F (2018) Subversive leadership and power tactics. *Journal of Educational Administration* 56(4).
- 207) Wang, Z., Guan, C., & Cai, S. (2022). How authentic leadership affects green creativity: the role of self-reflection and psychological capital. *Chinese Management Studies*, (ahead-of-print).1.
- 208) Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. & Liu, S. (2018). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job

- Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3).
- 209) Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8).
- 210) Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(17).
- 211) Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, 29(1).
- 212) Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Psychological Capital: Meaning, findings and future directions. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 17–27). New York: Oxford University Press
- 213) Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*.
- 214) Zen, M. R., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2022). The Influence of Authentic Leadership and Servant Leadership on Work Engagement through Psychological Capital. *Jurnal Mantik*, 6(2).
- 215) Zhang, G., & Wang, Y. (2022). Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 16(5).
- 216) Zhong, X. N., Li, X., Liu, T., & Chen, Y. W. (2016, December). The mediator role of psychological capital: A study among authentic leadership, work engagement, and psychological capital. In *2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1861-1865). IEEE.
- 217) Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1).