

تاریخ الإرسال (2021-04-07)، تاریخ قبول النشر (2021-05-24)

اسم الباحث:

د. سعد بن مزروق العتيبي

اسم الجامعة والبلد:

قسم الإدارة-كلية إدارة الأعمال-جامعة الملك
 سعود-المملكة العربية السعودية

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

salotaiby@ksu.edu.sa

دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.3/2021/3>

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل، من خلال توسط رأس المال النفسي، وقد تم جمع البيانات من استقصاء تم توزيعه على عينة مكونة من (230) موظفًا، يعملون في ثمانى شركات خاصة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً لنتائج التحليل فإن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من رأس المال النفسي والاندماج في العمل، فضلاً على وجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل، وفضلاً على ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن أن رأس المال النفسي يتوازن بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل. وبناءً على النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف لتعزيز دور القيادة الأصيلة في تحقيق نتائج العمل الإيجابية.

كلمات مفتاحية: القيادة الأصيلة، الاندماج في العمل، رأس المال النفسي.

The role of psychological capital as a mediating variable in the relationship between the impact of authentic leadership on work engagement among private sector employees in Saudi Arabia

Abstract:

The current study aimed to test the effect of authentic leadership on work engagement, through the mediation of psychological capital, and data was collected from a survey that was distributed to a sample of (230) employees, working in eight private companies in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia. According to the results of the analysis, there is a significant positive effect of authentic leadership on both psychological capital and work engagement, as well as a positive effect of psychological capital on work engagement. Moreover, the results also revealed that psychological capital partially mediates the relationship between authentic leadership and work engagement. Based on the findings, the study concluded with a set of recommendations aimed at enhancing the role of authentic leadership in achieving positive work outcomes.

Keywords: authentic leadership; work engagement; Psychological Capital.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات الهائلة والمتسرعة، وال الحاجة لأنماط وأساليب قيادية تتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة، هناك تركيز في أدبيات القيادة الإدارية على أساليب القيادة الإيجابية، بما في ذلك القيادة الأصلية، ولقد حاز موضوع القيادة الأصلية على اهتمام الكثير من الممارسين والباحثين في السنوات الماضية (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May, 2004; Gardner, Cogliser, Davis, and Dickens, 2011; George, 2003) ويعزى هذا الاهتمام الفضائح المالية والمخالفات الإدارية للشركات الأمريكية التي قوّضت المصداقية العامة للقيادات الإدارية في تلك الشركات (Gardner et al., 2011)، مما أدى إلى زيادة التركيز على القيادة الإيجابية.

وتبرز أهمية السلوك الإيجابي للقيادة بشكل كبير في الأوقات العصيبة والصعبة (Youssef- Carolyn and Luthans, 2013). ويمثل أسلوب القيادة الأصلية الأسلوب الأنسب الذي يمكن أن يستجيب لهذه الأوقات الصعبة والعصيبة. على الرغم من أن الأدب يتوفر أدلة دامغة تدعم دور القيادة الأصلية في تعزيز نتائج العمل الإيجابية (e.g. Avolio and Mhatre, 2012; Gardner et al., 2011) ومع ذلك، فإن الدراسات حول موضوع القيادة الأصلية، وتأثيرها في نتائج العمل الإيجابية نادرة في بيئه المملكة العربية السعودية، والدراسات التي تبحث الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة أكثر ندرة. وتأتي هذه الدراسة لمحاولة سد الفجوة في هذه المعرفة، من خلال التحقق في العلاقة بين القيادة الأصلية ونتائج العمل الإيجابية (رأس المال النفسي، والاندماج في العمل)، والدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بمفهوم القيادة الأصلية، ودورها في تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين، والإسهام في تحقيق الأداء التنظيمي (e.g. Avolio and Gardner, 2005; George, 2003) لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التطبيقية التي تستدعي التعرف على الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأصلية في أداء الموظفين، ونتائج العمل الإيجابية الأخرى (Avolio and Mhatre, 2012; Gardner et al., 2011). على سبيل المثال، لاحظ كل من (2012) Avolio and Mhatre و (2011) Gardner et al. أن هناك معرفة محددة بالآليات التي تفسّر كيفية تأثير القيادة الأصلية في أداء الموظفين ونتائج الإيجابية الأخرى. بعد هذه الملاحظة حث كل من (2012) Avolio and Mhatre و (2011) Gardner et al. على توجيه البحث إلى هذا المجال، وتأتي هذه الدراسة استجابةً لنداء كل من (2012) Avolio and Mhatre و (2011) Gardner et al. للتعرف على الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأصلية في نتائج أداء الموظفين، ونتائج العمل الإيجابية. بالإضافة على ذلك، لم تحظ دراسة مفهوم القيادة الأصلية في منظمات الأعمال العربية بالاهتمام النظري والتطبيقي، حتى الدراسات التي تمت في السياق العربي (على سبيل المثال، 2016, Alotaibi, 2021; Mahmoud, 2018; Najam, Shehata and Ahmed, 2016) لم تعر دراسة تأثير القيادة الأصلية في رأس المال النفسي واندماج الموظفين اهتماماً يذكر؛ لذلك فإن دراستنا قد توفر لأدبيات القيادة الأصلية روئي مبنية على الأدلة لممارسات القيادة الملائمة للمنظمات العالمية في المملكة العربية السعودية، تكمن إسهاماتنا في بناء نموذج يربط القيادة الأصلية بالاندماج في العمل، من خلال رأس المال النفسي.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة الأصلية واتجاهات وسلوكيات الموظفين الإيجابية (رأس المال النفسي، والاندماج في العمل) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؛ مما قد يُسهم في تطوير قيادات إدارية، تأخذ في

الاعتبار التفاعل الإيجابي مع التابعين للإسهام في تحقيق نتائج إيجابية متصلة بالعمل؛ لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تأثير ابعد القيادة الأصلية في تعزيز الاندماج في العمل؟
2. ما مدى تأثير ابعد القيادة الأصلية في رأس المال النفسي؟
3. ما مدى تأثير ابعد رأس المال النفسي في تعزيز الاندماج في العمل؟
4. ما التأثير المحتمل لتوضُّع رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل؟

أهمية الدراسة:

من خلال دراسة تأثير القيادة الأصلية في بعض نتائج العمل الإيجابية (رأس المال النفسي، الاندماج في العمل) تقدّم دراستنا العديد من الإسهامات لأدبيات القيادة الأصلية، حيث إنّه ما زالت هناك حاجة ماسّة إلى مثل هذه الدراسة؛ نظراً لندرة الدراسات التي تتناول طبيعة تلك العلاقة في البيئة العربية على وجه العموم، والبيئة السعودية على وجه الخصوص. ثانياً، تأتي هذه الدراسة لتنسج لنداءات العديد من الباحثين لتعزيز معرفتنا بالآليات التي تؤثّر من خلالها القيادة الأصلية على نتائج أداء الموظفين ونتائج العمل الإيجابية (e.g. Gardner *et al.* 2011; Avolio and Mhatre, 2012).

وأخيراً، تبدو أهميّة الدراسة من أنها تتناول سلوكيات القيادة الأصلية، وعلاقتها بنتائج العمل الإيجابية لدى العاملين في شركات القطاع الخاص الذي يعول عليه القيام بدور كبير في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Alotaibi, 2018a). أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهميّة الدراسة فيما تُسفر عنه من نتائج في مجال تطوير الموارد البشرية بصفة عامّة وتطوير القيادات الإداريّة بوجه خاصٍ، من خلال توجيه أصحاب الأعمال للاهتمام ببرامج لتطوير اتجاهات وسلوكيات الموظفين الإيجابية، وتبني برامج تدريب المديرين على سلوكيات القيادة الأصلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الأصلية:

تستمد القيادة الأصلية من القدرات النفسيّة الإيجابية والبيئات التنظيميّة بالغ التطور؛ مما يؤدّي إلى المزيد من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية، من جانب كلٍّ من القادة والتابعين، لتعزيز التنمية الذاتيّة الإيجابيّة (Luthan and Avolio, 2003). وعرّف كلٌّ من (Avolio, et al., 2004) القائد الأصيل بأنه واحد من "أولئك القادة الذين هم على وعي بكيفيّة التفكير والتصرُّف، وينظر إليهم الآخرون على أنّهم واعون لقيمهم وقيم الآخرين، والمعرفة، ونقطات القوة، وعلى وعي بالبيئات التنظيميّة الذي يعملون فيه، وهم على ثقة، وأمل، وتفاؤل، ومرونة، وذرو طابع أخلاقي رفيع" (Avolio et al., 2004). وتشير القيادة الأصلية إلى "نمط سلوك القائد الذي يعتمد ويُعزّز كلًا من القدرات النفسيّة الإيجابيّة، والمناخ النفسي الإيجابي، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية والعقلانية في العلاقات بين القائد والتابعين، من خلال تعزيز النمو الذاتي الإيجابي" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson, 2008: 94).

ويرتبط الوعي الذاتي بالتأمل الذاتي والتعلّم على الذات. من خلال التأمل، يلاحظ ويحلل القائد الأصيل حاليه الذهنيّة، وأفكاره ومشاعره وتفاعلاته، فهو يتعلّم ويتقبّل قيمة الأساسية ومشاعرة وهوياته ودوافعه وأهدافه التي تمثل المكونات الأربع للوعي الذاتي وفقاً لـ (Avolio and Gardner, 2005). ويتم تحقيق التواصل الداخلي مع الذات من قبل الأفراد، من خلال الخوض في شخصياتهم، بالذكر بالأحداث المهمة في حياتهم، وردود أفعالهم، ومشاعرهم، خلال تلك الفترة (Ladkin and Taylor, 2010).

وتشير شفافية العلاقات إلى مدى تواصُل القادة بشفافية وصدق مع الآخرين، وتشمل الكشف عن الذات الداخلية والأصلية للفرد، ولن يستهان المصطنع (Gardner et al., 2011). من خلال إظهار الذات الحقيقية، يمكن للقادة اكتساب ثقة أتباعهم بسهولة، وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة والقيادة (Gardner, Avolio and Walumbwa, 2005).

وتتعلق المعالجة المتوازنة بجمع المعلومات الموضوعية، والخالية من التحيز، قبل اتخاذ القرار. وتنطوي على التنظيم الذاتي، مما يعني التحكم في سلوك الفرد وفقاً لشخصيته، مع الحفاظ على علاقات واضحة ومفتوحة من التابعين وزملاء العمل، وهي تتعلق بالعمليات الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات، والسلوك الأصيل (Gardner, et al., 2005). وتشمل المعالجة المتوازنة، التصور الدقيق للتصورات المستقلة مع آليات الدفاع القائم على الآنا، وتقييم الذات (Gardner, Fischer, and Hunt, 2009).

وإن النظرة الأخلاقية الداخلية تمكّن القائد الأصيل من أن يستند إلى الأخلاق والسلوكيات الأخلاقية، من خلال القيم العالية التي تعتبر حقيقة وجديرة بالثقة وشفافة (Avolio and Gardner, 2005; Ilies, Morgeson and Nahrgang, 2005). ومع ذلك، فإن الأصلية تعكس قدرة المديرين على تحقيق التباغم مع أنفسهم وأتباعهم الأكثر اتساعاً، لتحقيق التعاون داخل المنظمة وخارجها (Novicevic, Harvey, Ronald and Brown-Radford, 2006). لذلك، ينبغي أن تكون قيم المديرين متفقة مع القيم المقبولة عموماً في البيئة التي يعمل بها المدير (مثل المجتمع، أو المنظمة وما شابه ذلك). يتصرف جزء مهمٌ من التنظيم الذاتي وفقاً للقواعد الأخلاقية المقبولة (Sparrowe, 2005).

رأس المال النفسي:

انطلاقاً من السلوك التنظيمي الإيجابي؛ عرَّف Luthans, Youssef and Avolio (2007:3) بأنه "الحالة النفسية الإيجابية لفرد القابلة للتطور". وهذا يعني أنه يمكن التأثير لرأس المال النفسي كحالة مستقرة على مرور الوقت، ولكن قادر على مواصلة النمو والتطور (Gardner et al., 2005)، على النقيض من معظم السمات الشخصية التي ينظر لها على أنها ذات نزعة فطرية غير قابلة للتغيير. ويتألف رأس المال النفسي من أربعة مكونات: الكفاءة الذاتية، وهي إيمان الفرد بقدراته على النجاح في نشاط محدد؛ في نظرة تفاؤل، وأمل في تحقيق النتائج، والمرونة في التعافي من الشدائدين (Youssef and Luthans, 2007). وتُسهم العناصر الأربع جميعاً في الاستعداد لاتخاذ ومتابعة السلوك الفعال، وترتبط بالعديد من المواقف والسلوكيات التي تُسهم في الأداء (Snyder, 2002).

الكفاءة الذاتية هي اعتقاد الفرد أنه قادر على إنجاز السلوكيات الضرورية اللازمة لتحقيق نتيجة (Bandura, 1997). وقد وجد أن الكفاءة الذاتية ترتبط باستمرار وإيجابية الأداء (Bandura, 1997). بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية العالية، فإن إحساس الموظفين بالتفاؤل والأمل في إنجاز المهمة هي عوامل أساسية في جهودهم ونتائجهم (Luthans et al., 2007). يُشير التفاؤل إلى التوقعات الإيجابية فيما يتعلق بنتائج الأداء، في حين عرَّف الأمل على أنه: "حالة تحفيزية إيجابية تقوم على إحساس بالقوة الناجحة (القدرة الموجهة نحو الهدف) من خلال التفكير في المسارات (الخطيط لتحقيق الهدف)" (Snyder, 2002:249). وأخيراً، حدد كل من Luthans, Avey, Avolio, Norman, and Combs (2006) المرونة، أو قدرة الفرد على التعافي من الشدائدين، كعنصر حاسم لتحسين الأداء.

ويمكن رأس المال النفسي للأفراد من ممارسة التحفيز الذاتي الموجهة نحو تحقيق الأهداف وله تأثير إيجابي على الإداء الوظيفي واتجاهات العمل المرغوب بها. يعتبر رأس المال النفسي كمتغير على مستوى الفرد في هذه الدراسة. وقد ناقشت الدراسات الحديثة حول السلوك التنظيمي العلاقة بين النتائج التنظيمية الإيجابية ورأس المال النفسي. وقد وجد أن هناك علاقات إيجابية بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي (Luthans et al., 2007)، والالتزام التنظيمي (Luthans et al., 2007).

(Sir Ramalu Kotzé, 2017; Paek, Schuckert, Kim, and Lee, 2015)، وسلوكيات المواطن (and Janadari, 2020 and Avey et al., 2011)، والرفاه النفسي (Avey et al., 2004). يعتقد كل من (Avey et al., 2014) على أن رأس المال النفسي لا يمكن للموظفين فقط من الالتزام ببذل قصارى جهودهم في اداء وظائفهم، ولكن يعزز أيضاً السلوكيات الإيجابية مثل تقبل الموظفين لمهام عمل تشكل تحدياً لقدراتهم. لتأكيد ذلك، يؤكد (Avey 2014) على أهمية اختبار سوابق رأس المال النفسي من خلال فحص الخصائص التنظيمية أو الخصائص المتعلقة بالموظفيين. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن للقيادة تأثير هام على رأس المال النفسي للتبعين (على سبيل المثال، Avey, 2014) وبالتالي، في هذه الدراسة نقوم بالتحقق من القيادة الأصلية باعتبارها أحد السوابق الأساسية لرأس المال النفسي وذلك للمساهمة لهم بأفضل دور رأس المال النفسي.

الاندماج في العمل:

بالنظر إلى الظروف النفسية للموظفين، عَرَف Khan (1990:694) اندماج الموظفين على أنه: "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوارهم في العمل / بالاندماج، والتعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء أدوار العمل". أما وفقاً (Khan 1990) فتظهر علاقة الموظفين النفسية بالمنظمة من خلال جهدهم البدني، والطاقات المعرفية والعاطفية في دورهم في العمل، فعندما يندمج الموظفون فإنهم سوف يُسخرون مجدهم البدني من أجل تحقيق أداء أدوارهم في العمل. إضافة إلى ذلك فإنه من المرجح أن يجلبوا معهم معتقداتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة، والقيادات، وبيئة العمل، في أثناء أداء مهام ومسؤوليات العمل، واستكمالاً للعمل الذي طوره May, Gilson and Harter (2004)، عَرَف Khan (1990) اندماج الموظفين كمحظوظ من مظاهر الموظفين الإدراكية والعاطفية والجسدية في عملهم. وفي السياق نفسه، أَطْرَ Saks (2006:602) لمفهوم اندماج الموظفين على أنه "بناء متباين وفردي يتتألف من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية وترتبط بالأداء الفردي".

والاندماج في العمل هي حالة إيجابية وتحفيزية عاطفية تتميز بالحيوية والتفاني، والانغماس في العمل (Schaufeli et al., 2002). وتمثل الحيوية في الاستعداد لمواصلة بذل الجهد في عمل واحد، ويشير التفاني إلى درجة الشعور بالحيوية، والإلهام، والفرح، والتحدي في العمل، ويوصف الانغماس في العمل من خلال درجة عدم الإحساس بالوقت في مكان العمل، والشعور بعدم الرغبة في الانفصال عن العمل، وعادة ما يوصف الأفراد المندمجون في عملهم بأنهم على استعداد لاستثمار جهودهم وإحساسهم بذواتهم في عملهم (Kahn, 1990; Salanova and Schaufeli, 2008).

فرضيات الدراسة:

القيادة الأصلية والاندماج في العمل

تضطلع القيادة بدور حاسم في الإسهام في تعزيز اندماج الموظفين في العمل (e.g. Harter, Schmidt, and Hayes, 2002; Zhu, Avolio and Walumbwa, 2009) على الرغم من أن بعض الباحثين درسوا العلاقة بين سلوكيات قيادية معينة (على سبيل المثال، القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الممكنة) واندماج الموظفين، لا تزال الدراسات التطبيقية محدودة، خاصة بالنسبة لبعض أساليب القيادة الإيجابية، مثل القيادة الأصلية.

يعزّز القائد الأصيل اندماج الموظفين من خلال الأبعاد المختلفة لسمات القيادة الأصلية، يمثل بعد الوعي الذاتي من القيادة الأصلية التأمل الذاتي، والتعرف على الذات، ويزيل القائد الأصيل سلوكيات الوعي الذاتي، من خلال العلاقة الحقيقة والصادقة والشفافية مع الآخرين (Avolio and Gardner, 2005; Avolio et al., 2004). كما أن القائد الأصيل الذي يتحلى بوعي ذاتي عالٍ يعزّز هذه العلاقة، من خلال تشجيع بيئته صادقة ومنفتحة على الآخرين، حيث يمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقرراتهم، دون وجود حواجز، أو خوف من العواقب؛ مما يوفر بيئه عمل آمنة للموظفين (Avolio and Gardner, 2005). وهذه العملية سوف تبرهن تأثير تغيير بالثقة بين القائد والتبعين (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2005).

2008). من خلال إشراك الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لطرح ملاحظاتهم، والاستماع وقبول رأي الموظفين، وتبادل المعلومات علّاً معهم، كل ذلك من شأنه أن يعزّز قدرة القائد الأصيل على بناء بيئة أخلاقية تتسم بالصدق والاحترام (Avolio et al., 2004). ونظرًا لهذه العلاقة الإيجابية؛ فإنه من المتوقع أن تُسهم في تحفيز الموظفين للاندماج في عملهم.

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقات الإيجابية بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. فعلى سبيل المثال وجدت دراسة كلّ من (2018) Oh, Cho and Lim تأثيراً مباشراً ومهمّاً للقيادة الأصلية في كلّ من ممارسة القيم الأساسية والاندماج في العمل، وأن ممارسة القيم الأساسية تتوسّط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. كما أظهرت دراسة Vermeulen and Scheepers (2020) التي أجريت في جنوب أفريقيا إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل ، وأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسّط العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. وكشفت دراسة (2020) Eekanli Ciftci التي أجريت في تركيا إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصلية في كل من الاندماج في العمل ورأس المال النفسي، وأن رأس المال النفسي يتوسّط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. كذلك وأشارت دراسة (2020) Malik and Khan التي أجريت في باكستان إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل . وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعاد القادة الأصلية في الاندماج في العمل.

القيادة الأصلية ورأس المال النفسي:

ينبئ نموذج القيادة الأصلية من مفهوم القيادة الإيجابية (Avolio and Gardner, 2005)، ومن المتوقع أن تسهم في تعزيز رأس المال النفسي للموظفين (Luthans and Avolio, 2003). فلدى الموظفين الذين يقودهم قائد أصيل القدرة على تطوير المزيد من الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف، وذلك من خلال ملاحظتهم للسلوكيات المثالية والصلابة النفسية التي يتحلى بها القائد الأصيل، وكذلك من خلال استقبال النقد البناء والتغذية الراجعة من القائد (Ilies, Morgeson, and Nahrgang, 2005) . ويشير عدد من الباحثين إلى أن القائد الأصيل يعزّز التفاؤل لدى الموظفين (e.g. Avolio et al., 2004; Gardner and Schermerhorn, 2004) . ويوفّر القائد الأصيل الإحساس بالشعور بالاستقلالية الذاتية، والأمان، والثقة، مما يمكن التابعين من تركيز طاقاتهم إلى المساعي ذات الصلة بالهدف، وعلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص (Avolio et al., 2004).

أما فيما يتعلّق بالأمل، فإن القائد الأصيل على استعداد لتمكين الموظفين، وتحديد الأهداف، وتحديد الحلول بالمشاركة مع الموظفين، وتوفير التوجيه على أساس القدرات الفردية والاحتياجات؛ للتغلب على مختلف الصعوبات، وتحقيق الأهداف للتعزيز الفعال لتقاول الموظفين (Luthans et al., 2007).

وبشكل عام، فإن مراجعة Newman, Ucbasaran, Zhu, and Hirst (2014) حددت السلوك القيادي كواحد من السوابق الأساسية لرأس المال النفسي للتابعين، في الواقع، كان هناك اتساق في نتائج الدراسات حول التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية في رأس المال النفسي للتابعين (على سبيل المثال، Hystad, Barton and Eid, 2014; Rego, Sousa, Marques, and Cunha, 2012)، لكن هناك نقاصاً في الدراسات حول سوابق رأس المال النفسي (Avey, 2014). وبناءً على ذلك؛ فإنه يمكن صياغة الفرضية الثانية للدراسة الحالية:

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأصلية في رأس المال النفسي.

رأس المال النفسي والاندماج في العمل:

تشير الدراسات إلى أن الاندماج في العمل هي حالة ذهنية مهمة بالنسبة للموظفين، وهي تؤثر في عملهم، فضلاً عن الاستدامة التنظيمية (Schaufeli, 2013). وقد تبين من خلال الدراسات السابقة إمكانية تعزيز الاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي (Karatepe and Karadas, 2015).

يدعم نموذج Bakker and Demerouti (2007) أهمية موارد الوظيفة في التأثير على نتائج العمل من خلال التأثير على الاندماج في العمل. بالإضافة لموارد الوظيفة يمكن ان تكون الموارد الشخصية أيضاً مسبباً مستقلاً للاندماج في العمل (Bakker, 2011). يتم تعريف الموارد الشخصية على أنها بعضاً من الجوانب الشخصية التي يتم ممارستها في كثير من الأحيان وترتبط بالمرونة وتمثل المشاعر الشخصية للقدرة على التحكم في بيئتهم والتأثير عليها (Bakker, 2011). تعد المرونة والكفاءة الذاتية والتفاؤل واحترام الذات من بين اهم الموارد الشخصية التي لها تأثير ايجابي على الاندماج في العمل (Bakker and Demerouti, 2008). ولذلك فان الموظفين الذين يحصلون على درجات عالية في التفاؤل، والكفاءة الذاتية، والمرونة، واحترام الذات، قادرون على تسهيل مواردهم الوظيفية واكثر حماساً لوظائفهم. أشارت دراسة Bakker, Schaufel, Leiter and Taris (2008) إلى العلاقة بين الموارد الشخصية وموارد الوظيفة والاندماج في العمل. أربعة موارد شخصية ثبت أنها مرنة ويمكن تطويرها من خلال التدخلات وهي الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة (Luthans, Avey, and Patera, 2008). وهذه الموارد الشخصية الأربع مجتمعة لها تأثير أكبر كمجموعة كاملة مقارنة بالعناصر الفردية (Luthans, Avey, and Patera, 2008). وتعزى هذه الموارد الشخصية الأربع مجتمعة برأس المال النفسي. Youssef, and Avolio, 2007)

وعلى الرغم من أن الدراسات التطبيقية تبيّن ارتباط العوامل الفردية والبيئة باندماج الموظفين (Chang et al., 2013; Airila et al., 2014; Xu, Liu and Chung, 2017) في الآونة الأخيرة، قام العديد من الدراسات التطبيقية باختبار العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل. على سبيل المثال، دراسة Karadas and Karatepe (2015) التي وجدت أن الموظفين الذين يتميزون بمستوى عالٍ من رأس المال النفسي كانوا أكثر اندماجاً في عملهم، وكذلك أكثر رضا عن وظائفهم، ومهنهم، وحياتهم. ودراسة كل من Kang and Busser (2018) التي أظهرت تأثيراً لرأس المال النفسي ومناخ الخدمة في الارتفاع بمستوى اندماج الموظفين في العمل. وبناء على ذلك، يمكننا صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل.

الدور الوسيط لرأس المال النفسي:

قدمت الأدبيات المتوفّرة أدلة تدعم الرأي القائل إن رأس المال النفسي يتّوسط العلاقة بين القيادة الأصلية والعديد من المتغيرات التنظيمية، على سبيل المثال، أظهرت دراسة Sir Ramalu and Janadari (2020) أن رأس المال النفسي يلعب دوراً مهماً في التوسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية سلوكيات المواطن التنظيمية. أما دراسة Rego, Lopes and Nascento (2016) في قطاع التعليم الجامعي في البرتغال، فقد وجدت أن القيادة الأصلية أثّرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال توسط رأس المال النفسي. كما أشارت دراسة Malik (2018) إلى الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء. بالنسبة للدراسة الحالية، نقترح نموذج الوساطة الجزئية؛ لأنّه من المرجح أن تؤثّر القيادة الأصلية في رأس المال النفسي والذي بدوره يؤثّر في اندماج الموظفين.

وقد أظهرت الدراسات العديد من العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي للموظفين مثل إيجابية القائد (Walumbwa et al., 2010)، حيث يلعب القائد دوراً مركزياً في تشكيل السلوك النفسي الإيجابي للموظفين (Avolio et al., 2004)، ويرجع ذلك أساساً إلى موقعهم الفريد كنموذج يحتذى به في تشكيل الإشارات والسلوكيات الهامة حول السلوك الفعال. يعتبر رأس المال النفسي العالي مصدرًا قيماً للأفراد (Youssef-Morgan and Luthans, 2015). وقد تم توثيق العلاقة الإيجابية بين الموارد الفردية والاندماج في العمل بشكل جيد في الدراسات السابقة (Bakker et al., 2008). ويمكن أن تساعد الموارد الفريدة مثل البدنية والنفسية للموظفين على تلبية متطلبات العمل، والوقاية من الضغوط، وتعزيز الهوية الذاتية، وتحفيز الموظفين من حيث استثمار الطاقة لإداء مهام العمل (Ryan and Deci, 2000). كذلك، فإن الموظفين الذين لديهم ارتباط إيجابي بالقائد وزملاء العمل من المرجح أن يكون لديهم مستويات عليا من رأس المال النفسي. مثل هولاء الموظفين لديهم الكفاءة والثقة في إمكاناتهم والقدرة على النجاح في المهام الصعبة (Avey et al., 2011). وعليه، يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: يتوازن رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل.
منهج الدراسة:

إن الإطار المنهجي التي توجد فيه هذه الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وللحقيق من صحة فرضيات الدراسة؛ لجأنا إلى الجانب التجريبي، وقمنا بتصميم استقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وفي وقت لاحق، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من العينة باستخدام برنامج SPSS 24(IBM Corp, 2016). وتم استخدام PROCESS procedure for SPSS لاختبار فرضية التوسيط لمتغير رأس المال النفسي.

مجتمع الدراسة وعيّتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ثمانى شركات تجارية كبرى في مدينة الرياض، تمثل قطاعات الصناعة، والتجزئة، والخدمات، والبالغ عددهم (2307) موظفاً وفقاً للإحصائيات المقدمة من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية للشركات المبحوثة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من (8) شركات حجمها (331) مفردة. وسحب العينة بناء على حجم المجتمع الكلي عند هامش خطأ مسموح به (5%) حسب الجدول الإحصائي الوارد في كتاب (Sekaran and Bougie, 2016:363)، وتم توزيع الاستبيانات بمعرفة الباحث، وتم استرجاع (230) استبياناً، لتكون نسبة الاستجابات (69%). وفيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية فإن أغلب عينة الدراسة هم من تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) عاماً، حيث بلغت نسبتهم (38%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (43%)، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة، فإن أغلب أفراد العينة من تتراوح خدماتهم ما بين (10-14) سنة، حيث بلغت نسبتهم (32%).

أداة الدراسة:

لقد شكلت الاستبيانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكونت من خمسة أجزاء:
الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب، (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: لقياس سلوك القيادة الأصلية، تم استخدام ست عشرة عبارة طورها (Neider and Schriesheim, 2011) وذلك لقياس سلوك القيادة الأصلية، ويتضمن هذا المقياس قياس الأبعاد الأربع لسلوك القيادة الأصلية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، والنظرية الأخلاقية)، وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين (1) إلى خمسة (5). وللتتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام

معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (0.90) تسعون، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).

الجزء الثالث: لقياس رأس المال النفسي، استخدمنا استبانة PCO-24 (Luthans, Youssef, and Avey (2007) Mind Garden (www.mindgarden.com) نم تطويره والتحقق من صحته بواسطة استخدام العربية. يقيس اختبار PCO-24 أربعة أبعاد: (الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرؤنة)، وهو اختبار معد على شكل فقرات ذات مقياس سادسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5). وللتتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الانساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (0.84) اربع وأثمانين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).

الجزء الرابع: يخص مقياس الاندماج في العمل الذي طوره Schaufeli et al., (2006) والمكون من (17) سبع عشرة عبارة، ويتضمن هذا المقياس قياس الأبعاد الثلاثة للاندماج في العمل (النشاط، التفاني، والاستغرار)، وهذا المقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5). وللتتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الانساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (0.85) خمس وأثمانين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

معامل الانساق الداخلي للمتغيرات

المتغير	البعد	العبارات	كرونباخ ألفا
	المعالجة المتوازنة	4	0.84
	المنظور الأخلاقي	4	0.81
	شفافية العلاقات	4	0.87
	الوعي الذاتي	4	0.83
القيادة الأصلية ككل		16	0.90
	الأمل	6	0.82
	التفاؤل	6	0.86
	المرؤنة	6	0.93
	الكفاءة الذاتية	6	0.87
رأس المال النفسي ككل		24	0.84
	النشاط	6	0.87
	التفاني	6	0.91
	الاستغرار	5	0.83
الاندماج في العمل ككل		17	0.85

تحليل البيانات :

تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة لتحديد مدى صحة هذه الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

جدول رقم (2)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3
القيادة الأصلية	3.426	0.372	1.00		
رأس المال النفسي	3.632	0.486	* * 0.435	1.00	
الاندماج في العمل	3.510	0.618	* * 0.470	* * 0.413	1.00

يتبيّن من النتائج الواردة في الجدول (2) أنَّ درجة ممارسة القيادة الأصلية من قبل المديرين في الشركاتِ - محل الدراسة - كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابيُّ (3.426)، وتتسقُ هذه النتيجة مع نتائج دراساتٍ سابقةٍ أجريتُ في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية (Alotaibi, 2021). ومن خلال الجدول رقم (2)، يتضح مستوى الشعور برأس المال النفسي، والذي جاء بدرجةٍ متوسطةٍ (3.632). كما بينَ الجدول رقم (2) متوسط اتجاهاتِ الموظفين في شركاتِ القطاع الخاص - محل الدراسة - لمدى إحساسهم بالاندماج في العمل، إذ تبيّنَ أنَّ هناك شعوراً إيجابياً نحو إدراك الموظفين للاندماج في العمل وفقاً لقيمة المتوسط الحسابيُّ البالغ (3.510)، وتتسقُ هذه النتيجة مع نتائج دراساتٍ سابقةٍ أجريتُ في شركاتِ القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية (Alotaibi, 2018b).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) وجود ارتباط دال ومحض بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.435). وتوكّد هذه النتيجة أهمية القيادة الأصلية في تعزيز رأس المال النفسي. حيث يتضح قدرة الموظفين الذين يقودهم قائدٌ أصيل على تطوير الثقة في أنفسهم، وذلك من خلال ملاحظتهم تصرفات القائد كقدوة ونموذج يحتذى به، وكذلك من خلال الحصول على تغذية عكسية من القائد (Ilies et al., 2005). كما تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أنه يوجد ارتباط دال ومحض بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.470). وتوكّد هذه النتيجة دور القيادة الأصلية في تعزيز اندماج الموظفين. وقد تعزّى هذه النتيجة إلى ما يتصف به القائد الأصيل من وعي ذاتي عالٍ من خلال تشجيع بيئته عمل صحيّة ومنفتحة على الآخرين، حيث يتيح للموظفين فرصه التعبير والمشاركة بأرائهم دون خوف من العواقب. يتضح كذلك من الجدول رقم (2) وجود ارتباط دال ومحض بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.413). وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تصورات الموظفين بمستوى رأس المال النفسي، كلما آثر بصورة إيجابية على اندماجهم في العمل.

تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، لابد من القيام ببعض الاختبارات للتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عاليٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكلٌّ متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوزُ معامل تضخم التباين (VIF) لقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتمَّ أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء

(Skewness) مراugin أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الانلتواء تقل عن (1). والجدول (3) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الانلتواء

Skewness	Tolerance	VIF	العوامل
-0.857	0.299	2.344	المعالجة المتوازنة
-0.487	0.329	2.036	المنظور الأخلاقي
-0.524	0.388	2.574	شفافية العلاقات
-0.506	0.440	2.274	الوعي الذاتي
-0.916	0.288	1.474	الأمل
-0.552	0.809	1.236	التفاؤل
-0.823	0.520	1.813	المرونة
-0.615	0.716	1.647	الكفاءة الذاتية
-0.163	0.630	1.377	النشاط
-0.257	0.594	1.531	التفاني
-0.743	0.582	1.932	الانغمس

يتبيّن من الجدول (3) أنَّ قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقلُّ عن (10)، وأنَّ قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) ويعُدُّ هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity)، وقد تم التأكيد من أنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الانلتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقلَّ من (1).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

وينصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأصلية في الاندماج في العمل".

لتعرُّف مدى إسهام (تأثير) درجة سلوكيات القيادة الأصلية في تحديد الاندماج في العمل، فقد استُخدم تحليل الانحدار الخطى البسيط.

جدول (4)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المتغير المفسر
0.000	209.413	0.372	القيادة الأصلية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية في الاندماج العمل، حيث إنَّ متغير القيادة الأصلية يفسر (37.2%) من التباين في متغير الاندماج في العمل.

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد القيادة الأصلية في الاندماج في العمل:

لتعرف أبعاد سلوك القيادة الأصلية الأكثر إسهاماً في تحديد الاندماج في العمل، فقد استُخدم تحليل الانحدار المتعدد المترادج.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجية لتعرف أبعاد القيادة الأصلية التي تسهم في التنبؤ بدرجة الاندماج في العمل

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة بيتا B	قيمة (t)	معامل التحديد R^2	مستوى دلالة (t)
الوعي الذاتي	.373	3.716	0.364	0.000
المنظور الأخلاقي	.234	4.941		0.000
شفافية العلاقات	.171	2.944		0.000

يتضح من الجدول رقم (5) أنَّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.364$)؛ ويعني هذا أنَّ هذه الأبعاد تفسر (0.364%) من التباين الكلي للاندماج في العمل. كما تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أنَّ هناك ثلاثة أبعاد وهي: (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) لديها القدرة على التنبؤ بالثقة. حصل بعدها الوعي الذاتي على أفضل متبقي ($B_{\text{ate}}=0.373$)، ثم يتبعه بعده المنظور الأخلاقي ($B_{\text{ate}}=0.234$)، وأخيراً هناك بعده شفافية العلاقات ($B_{\text{ate}}=0.171$)، وبناءً على نتائج التحليل، يتم دعم الفرضية الأولى من الدراسة، الذي ينصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأصلية في الاندماج في العمل".

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

وتتصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأصلية في رأس المال النفسي ".
لتعرف مدى إسهام (تأثير) درجة القيادة الأصلية في تحديد رأس المال النفسي، فقد استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير المفسر	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
القيادة الأصلية	0.424	218.312	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية في رأس المال النفسي، حيث إنَّ متغير القيادة الأصلية يفسر (42.4%) من التباين في متغير رأس المال النفسي.

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد القيادة الأصلية في رأس المال النفسي:

لتعرفُ أبعاد سلوك القيادة الأصلية الأكثر إسهاماً في تحديد رأس المال النفسي، فقد استُخدمَ تحليلُ الانحدار المتعدد المترّج.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتعرفُ أبعاد القيادة الأصلية التي تُسهم في التنبؤ برأس المال النفسي

مستوى دلالة (t)	معامل التحديد R^2	قيمة (t)	قيمة بيتا B	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	0.411	6.710	.359	الوعي الذاتي
0.000		5.586	.323	المنظور الأخلاقي
0.000		5.340	.217	شفافية العلاقات

يتضح من الجدول أنَّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.411$)؛ ويعني هذا أنَّ هذه الأبعاد تفسر (41.0%) من التباين الكلي للثقة. كما تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أنَّ هناك ثلاثة أبعاد وهي: (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) لديها القدرة على التنبؤ برأس المال النفسي. حصل بعده على الوعي الذاتي أفضل متباين ($Beta=0.359$), ثم يتبعه بعده المنظور الأخلاقي ($Beta=0.323$), وأخيراً هناك بعده شفافية العلاقات ($Beta=0.217$), وبناءً على نتائج التحليل، يثبت دعم الفرض من الدراسته، الذي ينصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأصلية في رأس المال النفسي".

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

وتتصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل ".

لتعرفُ مدى إسهام (تأثير) درجة رأس المال النفسي في العمل، فقد استُخدمَ تحليلُ الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	المتغير المفسر
0.000	118.62	0.394	رأس المال النفسي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (8) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إنَّ أبعاد رأس المال النفسي تفسر (39.4%) من التباين في متغير الاندماج في العمل.

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد رأس المال النفسي في الاندماج في العمل:

لتعرفُ أبعاد رأس المال النفسي الأكثر إسهاماً في تحديد الاندماج في العمل ، فقد استُخدمَ تحليلُ الانحدار المتعدد المترّج.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتعرفُ أبعاد التي رأس المال النفسي تُسهم في التنبؤ في الاندماج في العمل

مستوى دلالة (t)	معامل التحديد R^2	قيمة (t)	قيمة بيتا	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في
-----------------	---------------------	----------	-----------	----------------------------------

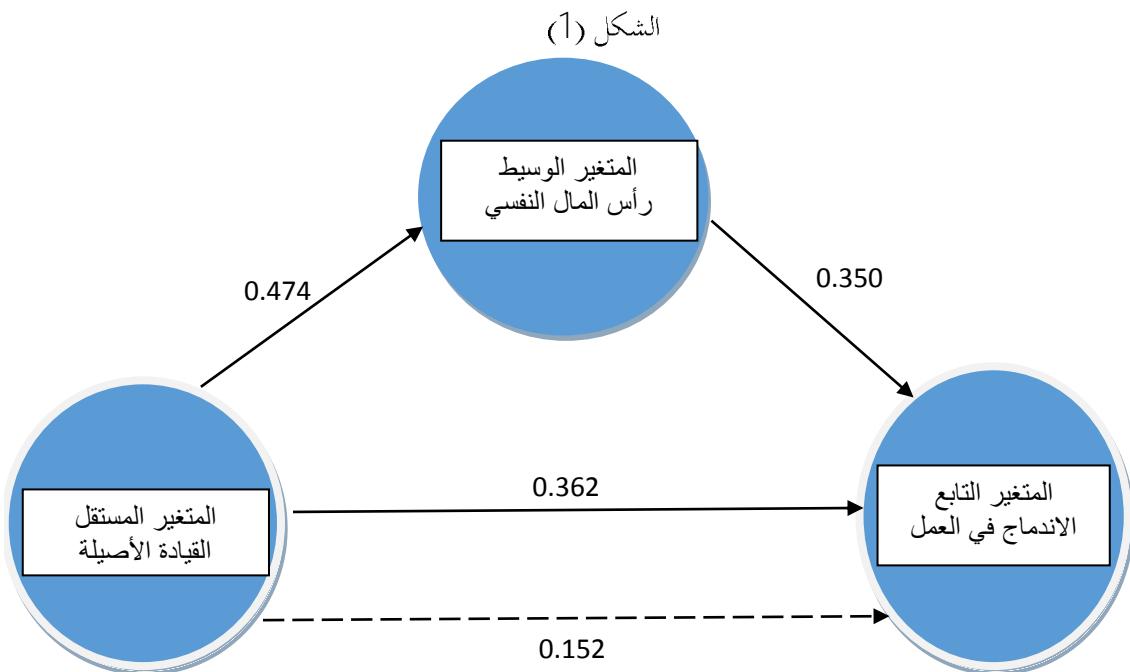
			B	معادلة التنبؤ
0.000	0.411	6.710	.359	المرونة
0.000		5.586	.323	التفاؤل
0.000		5.340	.217	الأمل

يتضح من الجدول أنَّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.411$)؛ ويعني هذا أنَّ هذه الأبعاد تفسر (41.1%) من التباين الكلي في الاندماج في العمل. كما تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أنَّ هناك ثلاثة أبعاد وهي: (المرونة، التفاؤل، والأمل) لديها القدرة على التنبؤ بالاندماج في العمل. حصل بعده على المرونة أفضل متتبٍ ($Beta=0.359$)، ثم يتبعه بعده التفاؤل ($Beta=0.323$)، وأخيراً هناك بعده الأمل ($Beta=0.217$)، وبناءً على نتائج التحليل، يتم دعم الفرض الثالث من الدراسة، الذي ينصُّ على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل".

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

وينصُّ على: "يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل".

لاختبار الفرضية الرابعة استخدم الباحث عملية SPSS macro (Mantoya and Heyes, 2016)، وتم استخدام تحليل bootstrap مع 5000 عينة لاختبار توسط رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. لاختبار فرضية التوسط، اتبعنا إجراءً من أربع خطواتٍ حدّتها (Baron and Kenny, 1986). وفقاً لهذين الباحثين، يتم تأسيس التوسط في حال استيفاء أربعة شروط، أولاً: يجب أنْ يرتبط المتغير المستقلُ ارتباطاً وثيقاً بالمتغير التابع، ثانياً: يجب أنْ يكون المتغير المستقلُ مرتبطاً بشكل كبير بالمتغير الوسيط، ثالثاً: يجب أنْ يكون المتغير الوسيط مرتبطاً بشكل كبير بالمتغير التابع، وأخيراً، فإنَّ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يجب أنْ يكون ارتباطاً معنوياً (توسطاً كاملاً) أو يكون الارتباط ضعيفاً معنوياً (توسطاً جزئياً) بعد إدراج المتغير الوسيط. يعتبر نموذج الخطوات السببية التي طورَها كلُّ من (Baron and Kenny, 1986) من أكثر النماذج التي تم الاستشهاد بها لاختبار التوسط البسيط (Hayes, 2009) على الرغم من أوجه القصور (1).



توسط رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل

جدول رقم (10)

التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل من خلال رأس المال النفسي

مستوى الدلالة*	قيمة(t)	التأثير غير المباشر B	التأثير المباشر B	الفرضيات
0.000	18.381	-	0.474	القيادة الأصلية- رأس المال النفسي
0.000	14.517	-	0.362	القيادة الأصلية- الاندماج في العمل
0.000	6.216	-	0.350	رأس المال النفسي- الاندماج في العمل
0.000	-	0.152	-	القيادة الأصلية- رأس المال النفسي- الاندماج في العمل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعكس النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة الأصلية على رأس المال النفسي ($B=0.474$)، وأن هناك تأثيراً مباشراً لرأس المال النفسي على الاندماج في العمل ($B=0.350$). كما تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن التأثير المباشر للقيادة الأصلية على الاندماج في العمل قبل إدخال رأس المال النفسي كمتغير وسيط كان ($B=0.362$)، وبعد إدخال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بلغ التأثير غير المباشِر للقيادة الأصلية على الاندماج في العمل ($B=0.152$)؛ مما يشير إلى أهمية رأس المال النفسي في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الإرجاعي للتأثير غير المباشر

UL %95 CI الحد الأعلى	LL %95 CI الحد الأدنى	Boot SE	Boot indirect effect تأثير غير المباشر	التأثير الوسيط
0.37	0.09	0.07	0.152	القيادة لأصلية-رأس المال النفسي - الاندماج في العمل

علاوة على ذلك، تم اختبار فرضية التوسط باستخدام إجراءات الإرجاع (bootstrapping) التي أوصى بها (Hayes, 2009) لفحص ما إذا كانت رأس المال النفسي تتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. وحسب الجدول (11) نجد أنَّ التأثير غير المباشر للقيادة الأصلية في الاندماج في العمل بلغ (0.152). ويُلاحظ عند تقدير درجة ثقة 95% لمدى توسيط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل، أنَّ الحد الأدنى لهذا التوسيط (0.09) والحد الأعلى له (0.37) وعدم احتوائها على الصفر. وبالتالي ، توفر دعماً لأهمية تأثير الوساطة لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. وبذلك تؤكد نتائج تحليل إجراءات الإرجاع (bootstrapping) دور الوساطة الجزئي لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. وبناءً عليه؛ يمكن قبول الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة.

مناقشة النتائج:

الهدف من هذه الدراسة التحقق من العلاقات بين القيادة الأصلية، ورأس المال النفسي، والاندماج في العمل. كما استهدفت دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. فيما يتعلق بأثر القيادة الأصلية في اندماج الموظفين في العمل في شركات القطاع الخاص، وجدت الدراسة الحالية أنَّ للقيادة الأصلية تأثيراً مهماً وإيجابياً في اندماج الموظفين في العمل؛ الأمر الذي يعني قبول الفرضية الأولى للدراسة. تظهر النتائج أنَّ الموظفين الذين يقودهم مدربون يتميزون بالأصالة أكثر احتمالية لأن يكونوا نشطين ومتفانين ومنغمسين في عملهم. ومن ثم، هذا يشير إلى أنَّ اندماج التابعين في العمل يتأثر بصورة مباشرة ببني المديرين لسلوك القيادة الأصلية. ويتربّب على ذلك أنه من أجل زيادة مستوى اندماج التابعين؛ يجب تشجيع المديرين على ممارسة القيادة الأصلية. وقد جاءت النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (Du Plessis and Boshoff, 2018; Noraidea and Abidin, 2017; Oh, Cho and Lim, 2018). هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة في مجال القيادة الأصلية، كما ذكرنا سابقاً ربطت الدراسات السابقة القيادة الأصلية بالعديد من النتائج الإيجابية: (مثل، الأداء، الالتزام، الرضا الوظيفي، سلوك المواطن التنظيمي، التمكين النفسي). ومع ذلك، على حد علمنا، هذه الدراسة هي الأولى التي بحثت أثر القيادة الأصلية في الاندماج في العمل في سياق المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، بما أن شركات القطاع الخاص تتطلب موظفين بدرجة عالية من التمكين والاندماج في العمل (Alotaibi; 2018a)، فإنَّ الإسهام الرئيس لهذه الدراسة تم تضمينه في فرضيات النموذج الذي له أساس نظري متين، ويمكن بذلك استخدامه لاختبار تأثيرات القيادة الأصلية في عدد من النتائج التنظيمية ضمن سياق شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

اتساقاً مع الفرضية الثانية للدراسة، أظهرت النتائج أنَّ للقيادة الأصلية تأثيراً إيجابياً مباشراً في رأس المال النفسي بين الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص. وهذا يعني أنه كلما أظهر المديرين سلوك القيادة الأصلية؛ فمن المرجح أن يكون الموظفون أكثر سعادة، وتفاؤلاً، وثقة، ومرونة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنَّ التابعين الذين يعملون مع مثل هذا القائد في العادة من المتوقع أن يشعروا بارتفاع في مستوى كفاءتهم الذاتية، والسعادة والمرنة، الذي قد يؤثر بدورة في اندماجهم في العمل. على هذا النحو، تنسق هذه النتائج من نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة (Rego et al., 2012)، ودراسة (Woolley et al., 2011)، ودراسة (Mubarak and Noor (2018)؛ ودراسة (Woolley et al., 2011) مع ذلك، تقدم نتائجنا أول دليل تجريبي

التحقق من صحة الارتباط الإيجابي لقيادة الأصلية برأس المال النفسي للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وبصدد اختبار التأثير المحتمل لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل؛ تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل، مما يعني قبول الفرضية الثالثة للدراسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من رأس المال النفسي هم أكثر اندماجاً في أعمالهم. وهو ما ينسق مع الدراسات السابقة. على سبيل المثال دراسة كلٌّ من Alessandri, Consiglio, Luthans and Borgogni (2018) التي أظهرت أن الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من رأس المال النفسي يميلون إلى أن يكونوا أكثر اندماجاً في عملهم، مما أدى إلى تحسن أدائهم الوظيفي. ودراسة كلٌّ من Kang and Busser (2018) التي أظهرت أن الخدمة ورأس المال النفسي يتباينان بالاندماج في العمل، والتي بدورها تؤثر في النية لترك العمل، ودراسة Wirawan, Jufri and Saman (2020) التي أظهرت التأثير المباشر لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل.

وأخيراً، تقترح الفرضية الرابعة توسيط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل. تشير نتائج الدراسة توسيط رأس المال النفسي جزئياً العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل، مما يعني قبول الفرضية الرابعة للدراسة. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة لرأس المال النفسي كوسيلط بين القيادة الأصلية والاندماج في مكان العمل (e.g. Du Plessis and Boshoff, 2018; Ciftci and Erkanli, 2020; Avey, 2014; Malik, 2018). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس القيادة الأصلية تعزز الاندماج في العمل من خلال الاستفادة من رأس المال النفسي حيث يبرر القادة ذو الشخصية الأصلية قيمة أخلاقية عالية واهتمامًا كبيرًا بالتبعين ومعاملتهم باحترام وإنصاف. من خلال ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية، يشعر الموظف بالاحترام والتقدير. وعليه يصبح الاعتراف والاحترام والتقدير من القائد عوامل تحفيزية تؤدي إلى الاندماج في العمل (Khan, 1990). وهذا يعني أن تصورات الموظفين فيما يتعلق بأصلة سلوكيات مشرفيهم سوف تؤثر بصورة إيجابية على مستوى رأس المال النفسي للموظفين، ومن ثم تعزز اندماجهم في العمل. ويعزى ذلك كما أشار Luthans and Avolio (2003) إلى أن رأس المال النفسي يمثل مورد شخصي للقائد، لذلك يستمد القادة الذين يتمتعون بالأصلية من مواردهم الشخصية في دعم أتباعهم (Avolio et al., 2004)، مما يسمح بتحقيق نتائج إيجابية (Luthans and Avolio, 2003).

الوصيات:

1. يوصي الباحث شركات القطاع الخاص الاهتمام ببرامج التدريب على سلوكيات القيادة الأصلية لإلهام قياداتها الإدارية لإظهار وممارسة سلوكيات القيادة الأصلية. وبشكل خاص يمكن أن تركز برامج التدريب على إبراز أهمية الأخلاقيات، ومكافأة ودعم الموظفين الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية ويخدمون ليكونوا نموذجاً وقوتاً أخلاقية.
2. يمكن أن تأخذ شركات القطاع الخاص بعين الاعتبار أهمية سلوكيات القيادة الأصلية في اختيار واستقطاب وتقدير القيادات الإدارية، سلوكيات القيادة الأصلية يمكن أن تكون كأساس لتقدير واختيار المرشحين لشغل مناصب قيادية في شركات القطاع الخاص، حيث تعتمد قدرتها التنافسية على حسن اختيار وتطوير قيادات المستقبل.
3. يمكن القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية استقطاب والمحافظة على الموظفين الذين يمتلكون مستوى عالياً من رأس المال النفسي والاندماج في العمل؛ ولهذا الأمر آخر مهم نظراً لشح الموارد البشرية الوطنية. يتحلى مثل هؤلاء الموظفين بالقدرة على تقديم خدمات تتميز بالجودة وترضي العملاء كأنهم يقدموا أنفسهم كنماذج يحتذى بها.

بين الموظفين في مكان العمل. للحصول على موظفين ذوي مستوى عالي في رأس المال النفسي والاندماج في العمل، يجب على الإدارة الاستفادة من استبيانات رأس المال النفسي Luthans, Youssef, and Avolio (2007) والاندماج في العمل Schaufeli et al., (2006).

4. من المهم للشركات الاهتمام بالتدريب والتطوير لتعزيز الإيجابية في مكان العمل. يجب على شركات القطاع الخاص أن تخصص موارد لمساعدة الموظفين على تطوير وبناء اتجاهات وسلوكيات تنظيمية إيجابية في مكان العمل عن طريق تعزيز مواردهم النفسية. ولتنفيذ ذلك، يجب أن تدرك القيادات الإدارية الأهمية الجوهرية لرأس المال النفسي وتطوير برامج لمساعدة الموظفين على تطوير والحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. ويمكن إدراج رأس المال النفسي في برامج تطوير المواهب Walumbwa, Peterson, Avolio, and Hartnell, 2010.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات تحسين رأس المال للموظف عن طريق تدخلات تدريب قصيرة الأجل، مع التركيز على تدريب الموظفين لمواجهة التحديات بطريقة بناء (Luthans, Avey, Avolio, and Peterson, 2010).

5. نوصي بإجراء دراسات مستقبلية لتطوير النموذج المفاهيمي المقترن من خلال تضمين متغيرات وسيطة إضافية، على سبيل المثال: (الثقة في القائد، معنى العمل، تطابق الهدف) أو اعتراضية، على سبيل المثال: (ضغط العمل) قد يوفر المزيد من الدقة للنموذج. ينبغي أن يساعد إدراج متغيرات إضافية في بناء نموذج أكثر شمولًا. وأخيراً، بما أن الدراسة وجدت أن رأس المال النفسي يتواكب جزئياً العلاقة بين القيادة الأصلية والاندماج في العمل، تبرز الحاجة لدراسات مستقبلية لت تقديم المزيد من الأدلة للتتأكد من التوسيط الكلي.

قائمة المراجع المرورمنة:

- Alotaibi, Saad, Marzuk., (2021). "Authentic leadership and creativity: The mediating role of thriving at work" (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business*, (29)2, 131-152.
- Alotaibi, Saad, Marzuk., (2018a). "Psychological empowerment and its relationship with organizational commitment and work engagement among private Insurance employee in Riyadh" (in Arabic). *Arab Journal of Management*, (38)4, 115-143.
- Alotaibi, Saad, Marzuk., (2018b). "The mediating role of trust in leader on the relationship between transformational leadership and work engagement" (in Arabic), *Arab Journal of Management*, Issue Supplement (38)2, 1-68.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L., (2018) "Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance" {Electronic Version}. *Career Development International*, 23(1):33-47.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A. and Lusa, S. (2014), "Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement", *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 28(1): 87-105
- Avey, J.B. (2014), "The left side of psychological capital: new evidence on the antecedents of PsyCap". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2): 141-149
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. and Mhatre, K.H. (2011), "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviours, and performance". *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16 (3),315–338.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors". *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B.J. and Mhatre, K.H. (2012), "Advances in theory and research on authentic leadership", in Cameron, K.S. and Spreitzer, G. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford, 73-783.
- Bakker, A. B. (2011). "An evidence-based model of work engagement". *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*. 13(3), 209-223, <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008)."Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22(3) ,187-200.
- Bandura, Albert (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182
- Chang, H.T., Hsu, H.M., Liou, J.W. and Tsai, C.T. (2013), "Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources". *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Ciftci, O. Didem and 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*, vol. 11(2), pages 461-478.
- 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(0), a1007. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1007>.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P. (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lequa.2011.09.007>.
- Gardner, W. L., Fischer, D., and Hunt, J. G. (2009). "Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?". *The Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- Gardner WL, Schermerhorn Jr JR. (2004)."Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership". *Organizational Dynamics*,33(3),270–9.
- George, W. (2003). *Authentic leadership, rediscovering the secrets to creating lasting value*, Jossey-bass.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Hayes, A.F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium". *Communication Monographs*,76(4), 408-420.

- Hystad, S., Barton, P. and Eid, J. (2014). "Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate", {Electronic Version}. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 42-53, <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2013.831467>.
- IBM Corp. (2016). **IBM SPSS statistics**: Version 23. Chicago, IL: IBM Corporation.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes". *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kang, H. J., & Busser, J. A. (2018). "The impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy". {Electronic Version}. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.
- Karatepe, O.M. and Karadas, G. (2015) "Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry". {Electronic Version}. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.27 (6),1254-1278, [10.1108/IJCHM-01-2014-0028](https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028).
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kotzé, M., (2017). 'The psychometric properties of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) and Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) as measures of mindfulness and their relationship with burnout and work engagement'. *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Ladkin, D., and Taylor, S. S. (2010). "Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership". *The Leadership Quarterly*, 21, 64 –74.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B. J., Norman, S. M., and Combs, G.M. (2006). "Psychological capital development: Toward a micro-intervention". *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. doi:10.1002/job.373.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. and Peterson, S.J.(2010). "The development and resulting performance impact of psychological capital". *Human Resource Development Quarterly*, Vol.21(1) ,41-67
- Luthans, F., Avey, J. B., and Patera, J. L. (2008). "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital".{Electronic Version}. *Academy of Management Learning and Education*,7(2),209–221. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive*. Edge, Oxford University Press, Oxford.
- Malik, M. F. and Khan, M. A. (2020)."Tracking Engagement through Leader" Authentic Leadership's Consequences on Followers' Attitudes: A Sequential Mediated Mode". *International Journal of Public Administration*,43(10),831-838. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1659817>.
- Malik, Nishtha (2018) "Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses", {Electronic Version}. *Personnel Review*,47(6),1244-1260, <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0168>.
- Mahmoud, Mai, M. K., (2018). "The role of psychological empowerment as a mediator in the relationship between authentic leadership and organizational voice: An empirical study" (in Arabic). *Journal of Contemporary Commercial Research*, (32)4, 284-323.

- May, D. R., Gilson R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Montoya, A. K., and Hayes, A. F. (2016, June 30)."Two-Condition Within-Participant Statistical Mediation Analysis: A Path-Analytic Framework". *Psychological Methods*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/met0000086>
- Mubarak, F. and Noor, A. (2018). "Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment". {Electronic Version} *Cogent and Business Management*. 5,1429348,1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Nelder, L. L., and Schriesheim, C. A. (2011). "The authentic leadership inventory: development and empirical tests". *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- Najam, A., Ahmed, Saleh, M. Shehata and Ahmed, M. Abdulaziz, (2016). "The relationship between authentic leadership and centrality of work and leisure time applied to the employess in the public administration of water resources and irrigation in eastern Dakahlia" (in Arabic). *Egyption Journal of Business Studies*.(40)2, 215-249.
- Newman, A., Ucbsaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). "Psychological capital: A review and synthesis". Electronic Version}. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S120–S138. doi:10.1002/job.1916.
- Noraida, Sharifah, Abidin, Syed, (2017). " The effect of perceived authentic leadership on employment engagement". Electronic Version}. *Journal of Tourism Hospitality and Environment Management*, 2(4), 29-47.
- Novicevic, M., Harvey, M., Ronald, M., & Brown-Radford, J. (2006). "Authentic leadership: A historical perspective". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64–76.
- Oh Jihye, Cho Daeyeon, Lim Hun, (2018). "Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values". Electronic Version}. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2),276-290, <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- 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, 9–26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). "Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital". {Electronic Version}. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000),"Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist* , 55(1) 68-78.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*. 21(7), 600-619.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008), "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour". *International Journal of Human Resource Management*, 19(1),116-131.
- Schaufeli,W.B. (2013).What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfez, A. Shantz and E.Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). London, UK: Routledge.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sekaran U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Johan Wiley & Sons Ltd.
- Sir Ramalu, S. and Janadari., (2020). " Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital". *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>.
- Snyder, C.R. (2002). "Hope theory: Rainbows in the mind". {Electronic Version}. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. doi:10.1207/S15327965PLI1304_01
- Sparrowe, R. T. (2005). "Authentic leadership and the narrative self". *The Leadership Quarterly*, 16, 419–439.
- Vermeulen, T., & Scheepers, C.B. (2020). "Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement". *SA Journal of Human Resource Management/SA*, 18(0), a1212. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1212>.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., and Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". {Electronic Version}. *Journal of Management*, 34(1), 89– 126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J. and Hartnell, C.A. (2010), "An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance". *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wirawan, H., Jufri, M. and Saman, A. (2020), "The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.41 No.8, pp. 1139-1154. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>
- Woolley, L., Caza, A., and Levy, L. (2011). "Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Xu, J., Liu, Y. and Chung, B. (2017). "Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism". {Electronic Version}. *Leadership and Organization Development Journal*.38(7), 969-985, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0126>
- Youssef- Morgan, C.M., and Luthans, F. (2007). "Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience". {Electronic Version}. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. doi:10.1177/0149206307305562
- Youssef-Morgan, C.M., and Luthans, F. (2013), "Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model," in *Advances in Positive Organizational Psychology*, vol. 1, Arnold B. Bakker, ed., Bingley, UK: Emerald Group, 145–166.
- Youssef-Morgan, C.M. and Luthans, F. (2015), "Psychological capital and well-being". *Stress & Health*, 31(3), 180-188.