

تأثير القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل - دراسة استطلاعية في معهد الادارة الرصافة- بغداد

م.م علي حسين عبد الزهرة
الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة / الرصافة

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.126.9>

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/12/8

تاريخ أستلام البحث : 2020/11/3

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة مدى تأثير ابعاد القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل ومعرفة نوع العلاقات التي تربط ابعاد القيادة الاصلية مع بعضها البعض ، اذ لم يتطرق احد من الباحثين على حد علم الباحث الى الربط بين القيادة الاصلية والانسجام في مكان العمل ، و من هذا المنطلق تحدد الهدف الرئيسي الا وهو دراسة تأثير القيادة الاصلية في الانسجام في مكان العمل، وقد اجري البحث في معهد الادارة الرصافة وقد تمثل مجتمع البحث (122) موظف من فنيين واداريين في معهد الادارة الرصافة ، اذ تم اختيار عينة عشوائية شملت (47) موظف بنسبة (38.5 %) من المجتمع الكلي ، وقد كانت الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات ، اذ تم توزيعها في المعهد بطريقة عشوائية للموظفين ومن خلال مساعدة مسؤول الموارد البشرية ، وبهدف معالجة البيانات استخدمت العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، معامل ارتباط بيرسون ، وانموذج المعادلات الهيكلية ، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديية بين القيادة الاصلية و الانسجام في مكان العمل لموظفي معهد الادارة الرصافة ، كذلك وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل لموظفي المعهد انف الذكر، و يعتبر البحث الحالي مراجعة عامة لمفهوم القيادة الاصلية وتأثيرها في تحقيق الانسجام في مكان العمل .

الكلمات الرئيسية : القيادة الاصلية ، الانسجام في مكان العمل.



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 126 / كانون الاول / 2020
الصفحات : 119-138

المقدمة

تشهد البيئة العالمية تسارعاً وتطوراً كبيراً في مجال المعلومات والاتصالات والثقافة مما أدى الى مواجهة الادارة في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات والمشاكل الحرجة وتعتبر القيادة من ابرز وظائف الادارة التي تأثرت بهذه التحديات، حيث اولى الكثير من الباحثين اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة والتحديات التي تواجهها متمثلة بانخفاض القيادة الأخلاقية والتحديات المجتمعية، جعلت هذه التحديات الحاجة الى نموذج جديد من القيادة ولهذا كان هنالك اهتمام متزايد حول بناء جديد وهو القيادة الاصلية اذ يقول (Avolio & Gardner, 2005:317) "نحن بحاجة إلى قادة يقودون الهدف والقيم والنزاهة، القادة الذين يبنون مؤسسات دائمة ، ويفوزون موظفيهم على تقديم خدمة زبائن فائقة ، وخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين" ، وتعتبر القيادة الاصلية احدى اشكال القيادة الايجابية ويعود سبب زيادة الاهتمام باشكال القيادة الايجابية الى الأدلة المتزايدة التي تدعم الدور المركزي للإيجابية في تعزيز رفاهية الإنسان والأداء في العمل ويرى (Walumbwa et al., 2010:89) " أن القادة الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من الحالات أو السمات الإيجابية يمكن ان يؤثرها بشكل إيجابي على حالات المتابعين وسلوكهم وأدائهم" .

يتم انشاء اي منظمة وفقاً لغايات واهداف تكون محددة مسبقاً وان الهدف الاساسي من القيادة هو توجيه الجهود والموارد لتحقيق الغايات والاهداف ووفقاً لذلك تعتبر القوى العاملة مجملها (الرؤساء والمؤوسين) هم الاداة الاساسية لتحقيق اهداف وغايات المنظمة ، ونتيجة لذلك يعد الانسجام في مكان العمل امراً ضرورياً لنجاح اي منظمة حيث يقود الانسجام الى ضمان رضا الموظفين والالتزام والولاء وزيادة مستوى الإنتاجية والأهم من ذلك يحافظ الانسجام على الثقة المتبادلة في مكان العمل (Mike & Namusonge, 2012:207) ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي الى معرفة و ابراز دور القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل لمعهد الادارة الرصافة من خلال ابراز دور القائد في استخدام نفوذه لجذب الموظفين نحو تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج للمنظمة اذ يقوم القائد بالحصول على ولاء والتزام الموظفين من خلال طريقة التعامل معهم ، وتعمل القيادة ايضاً على تحفيز وتشجيع الموظفين من اجل الحصول على النتائج الاساسية للاداء ، ولذلك يجب أن يمتلك مدراء المنظمة او الذين يمثلون القيادة القدرة على التأثير في عمل الآخرين من خلال ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم والمنصب الذي يشغلونه في المنظمة ، اذ يتبع الموظفين التوجيه من قادتهم للقيام بوظائفهم . يتضمن البحث اربعة مباحث ، اشتمل المبحث الاول على منهجية الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للدراسة والمتمثل بالقيادة الاصلية بأبعادها الفرعية والانسجام في مكان العمل بأبعاده الفرعية ، اما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للدراسة ، اما المبحث الرابع والاخير فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تظهر المشكلة الاساسية للبحث في اهمال قيادة معهد الادارة الرصافة الانسجام في مكان العمل كجزء من الثقافة التنظيمية في المعهد ، كذلك اهمال مفهوم الانسجام في الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمعهد ، حيث من غير الممكن تحقيق الانسجام في مكان العمل الا من خلال تحديد مايريد القادة ان تصبح عليه منظماتهم و بالتالي يتطلب من قادة المعهد تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تخلق مناخاً أو جو عمل يشجع الناس على تطوير إمكاناتهم الكاملة ، مع تمكينهم من تحقيق أنفسهم في عملهم من خلال تطبيق الانسجام في مكان العمل ولا يبرز المشكلة فان البحث سوف يعرض تساولين مهمين يمكن الاجابة عنهما في نهاية البحث وهما :

1. هل يعاني معهد الادارة الرصافة من عدم الاهتمام بالانسجام في مكان العمل ؟
2. هل هناك دوراً للقيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل ؟

ثانياً: اهمية البحث

يركز البحث على اختيار موضوع لم يلق اهتماماً واسعاً في معهد الادارة الرصافة اذ جاء البحث ليعالج موضوعاً حيويًا يؤثر في كفاءه اداء الموظف عن طريق ابراز الدور الذي تؤديه القيادة الاصلية في ايجاد جو من اللفة والتعاون وتحجيم الاثر الذي يتركه عدم الانسجام في مكان العمل و الذي ينعكس سلباً على فاعلية الموظف في العمل وانخفاض انتاجيته ، كما ويسلط البحث الضوء على اهمية الانسجام في مكان العمل والعوامل التي تزيد من هذه السلوكيات في محاولة لزيادة نسبة الانسجام في المعهد محل البحث.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

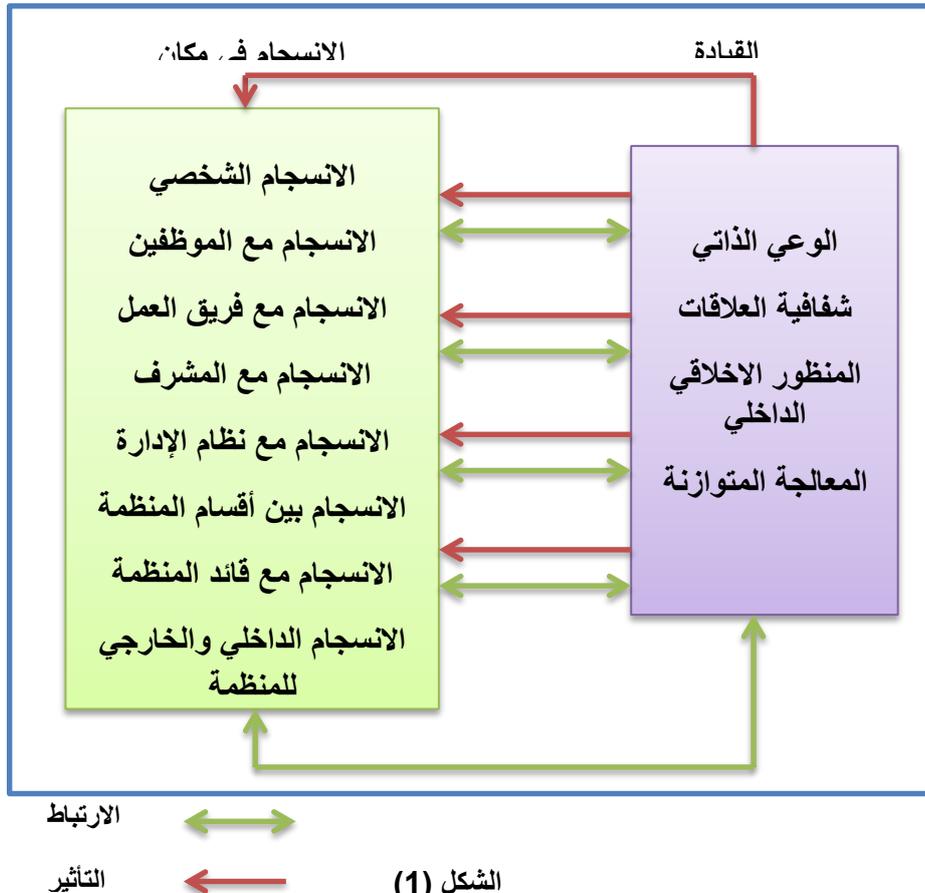
1. تسليط الضوء على الانسجام في مكان العمل ودوره في تعزيز هوية المعهد وزيادة روح الانتماء والتعاون بين الموظفين.
2. معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل.
3. اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل .
4. اختبار علاقات التأثير بين ابعاد القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل.

رابعاً: فرضيات البحث

فرضيات البحث : يمكن تحديد فرضيات البحث بالاتي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل . وينطلق من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل .
 - توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين شفافية العلاقات و الانسجام في مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي و الانسجام في مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين المعالجة المتوازنة و الانسجام في مكان العمل.
2. يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية للقيادة الاصيلية في الانسجام في مكان العمل. وينطلق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الوعي الذاتي و الانسجام في مكان العمل.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين شفافية العلاقات و الانسجام في مكان العمل.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي و الانسجام في مكان العمل.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين المعالجة المتوازنة و الانسجام في مكان العمل.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات البحث

سادسا: مجتمع وعينة البحث

تم استهداف عينة عشوائية لمجموعة من الموظفين (الفنيين والاداريين) الموظفين في معهد الادارة العراقية بمختلف المستويات الادارية اذ تمثل مجتمع الدراسة (122) موظفاً حيث تم استلام (47) استبانة مدققة وصالحة واعتمدت للتحليل الاحصائي بما يشكل نسبة (38.5%) من مجتمع الدراسة وكانت نتائج توزيع الاستبيان كما موضح في الجدول رقم (1)

جدول (1)
نتائج توزيع الاستبيان

| النسبة المئوية | العدد | الحالة |
|----------------|-------|------------------------------------|
| 100% | 60 | عدد الاستبانات الموزعة |
| 92% | 55 | عدد الاستبانات المسترجعة |
| 8% | 5 | عدد الاستبانات غير المسترجعة |
| 13% | 8 | عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل |
| 79% | 47 | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |

الجدول من اعدادا الباحث

سابعا: اداة قياس البحث

اعتمدت استبانة البحث كمصدر رئيسي في جمع المعلومات الاولية من عينه البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي ، وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة من 2020/8 / 2 و لغاية 2020/8/23 على عينه البحث ، وقد قسمت على جزئين اساسين :

الجزء الاول : ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينه البحث وتشمل (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، مستوى التعلم ، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: ويضم (48) فقرة ذات اجابات مفيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما :-

ا. المحور الاول : يتكون من (16) فقرة خاصة ببعد القيادة الاصيلية، حيث تم اعتماد مقياس كل من (Walumbwa, et al., 2008, Ilies, et al., 2005, Filipovskil, 2014) والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية و هي (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة) ويتكون كل بعد من اربع فقرات .

ب. المحور الثاني : يتكون من (32) فقرة خاصة ببعد الانسجام في مكان العمل حيث تم اعتماد هذه الفقرات الموردة في دراسة (Chin, Tachia , 2014) والتي بينت ان الانسجام في مكان العمل يتكون من ثمانية ابعاد رئيسية وهي (الانسجام الشخصي ، الانسجام مع الموظفين ، الانسجام مع فريق العمل ، الانسجام مع المشرف ، الانسجام مع نظام الادارة ، الانسجام بين اقسام المنظمة ، الانسجام مع قائد المنظمة ، الانسجام الداخلي والخارجي للمنظمة) ولكل بعد اربعة فقرات .

ثامنا: الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث

تمت معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS v.24) وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الاحصائية وأهمها:

- 1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) .
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث .
- 3- معامل الارتباط بيرسون : تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
- 4- نموذج المعادلات الهيكلية : تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث**اولا : القيادة الاصيلية (Authentic leadership)****1- مفهوم القيادة الاصيلية**

تعد القيادة الاصيلية احد انواع القيادات الناشئة في العقد الماضي التي ظهرت بسبب احتياج المنظمات لمحاولة التأقلم مع مكان العمل الجديد الذي يتصف بالاضطراب من خلال إحداث فرق جوهري في المنظمات ينتج عن طريق مساعدة الموظفين على إيجاد المغزى من عملهم والاتصال في العمل وتتميز القيادة الاصيلية عن القيادات الاخرى بانها تعتبر الوعي الذاتي عاملاً رئيسياً ونقطة انطلاق في تطوير القيادة اذ يرى (May ,etal., 2003:249) " معرفة الذات والصدق مع الذات أمران ضروريان للقيادة الاصيلية ويشير الى الوعي

الذاتي بأنه درجة وعي القائد بنقاط القوة والضعف وكيفية تأثير القائد على الآخرين" ، او هو عبارة عن عملية ديناميكية يقوم فيها الشخص بإعادة فحص نقاط قوته وضعفه باستمرار و يعود اصل ونشأة الاصلية الى مفهوم الاغريق القدماء اذ بينوا معنى الاصلية ب "يكون المرء صادقاً مع نفسه" (Walumbwa, et al., 2008: 89) ، كما تم ذكرها في علم النفس الايجابي على انها " امتلاك الخبرات الشخصية للفرد ، سواء كانت أفكارًا ، أو عواطف ، أو احتياجات ، أو تفضيلات ، أو معتقدات ، والتصرف بما يتوافق مع الذات " (Seligman, 2002:15) و يرجع (Wong & Cummings, 2009:522) مفهوم القيادة الاصلية الى الدراسات التي وضعت الاصلية كمفتاح لتقدير الذات في حين يرجع (Walumbwa, et al., 2008:89) نشأة القيادة الاصلية الى تقاطع جوانب مختلفة للقيادة مع القضايا الأخلاقية والسلوك التنظيمي الإيجابي ويرى (Bass & Steidlmeier, 1999:183) " انه تم تطوير القيادة الاصلية كجزء مهم من القيادة التحولية " في حين يدعي (Robbins & Coutler, 2005:15) أن " القيادة الاصلية هي أهم بُعد في القيادة الأخلاقية" اذ يرى (Valsania,etal.,2012,562) بأنه يوجد حاليًا اهتمام متزايد بأشكال القيادة الإيجابية بسبب الأدلة التي تدعم فكرة أن الإيجابية تزيد من الرفاهية والأداء الوظيفي ويعتبر كذلك القيادة الاصلية كنوع من انواع القيادة الايجابية التي اذا ما ارتفعت في مكان العمل تؤدي الى ارتفاع رضا الموظفين عن القائد ، وزيادة التزامهم التنظيمي ، وبذل الجهد الإضافي ، وسلوك المواطنة التنظيمية و يعرف (Walumbwa, et al., 2008:84) القيادة الاصلية بانها " نمط لسلوك القائد يمكن ان يستمده ويعززه من خلال القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي من أجل تعزيز الوعي الذاتي ، والمنظور الأخلاقي الداخلي ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية في العلاقات بهدف تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية للموظفين " في حين يعتقد (Avolio & Gardner, 2005:317) ان مفهوم القيادة الاصلية يشير الى "الرغبة في تدريب وتطوير القادة الذين يعززون بشكل استباقي البيئات الإيجابية ويديرون الأعمال بطريقة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيًا " و يعرف (Lopez, et al., 2015: 59) القيادة الاصلية بأنها " نوع من انواع القيادة التي تتكون من الإلهام وتعزيز الإمكانيات النفسية الإيجابية من خلال إبراز المكون المعنوي والأخلاقي للسلوك" بينما يعرف (George, 2007:4) القيادة الاصلية بانها " القيادة التي تجمع الموظفين معًا حول مهمة وقيم مشتركة لانجاز الاهداف التنظيمية من خلال خدمة الزبائن و خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة" ويرى Shamir (2005:397) ان القائد الاصيل هو " القائد الذي تم تطويره في مدرسة الحياة في اشارة الى ان الاصلية لا يمكن تعلمها او نقلها لقادة اخرين" بينما يجد (Avolio, et al., 2004:805) ان القائد الاصيل " هو ذلك الشخص الذي يدرك تمامًا كيف يفكر ويتصرف وينظر إلي الآخرين من خلال ادراكهم لقيمهم ووجهات نظره الأخلاقية ومعرفته وقوته المنعكسة من الثقة والأمل والتفاؤل والمرونة التي يولدها في مكان العمل" ويعتقد (Li, et al., 2014: 250) ان القائد الاصيل هو القائد الذي لديه إحساس عميق بالذات و يعالج المعلومات بموضوعية ويتصرف وفقًا لقيمه الداخلية الحقيقية وعواطفه ومعايير الأخلاقية " في حين يصف (George, 2003: 12) القائد الاصيل بأنه " القائد الذي يدرك نقاط ضعفه ويعمل على تجاوزها من خلال العمل بجد" ويرى (George & Sims, 2007: 31) ان القادة الاصيلين هم " أناس حقيقيون صادقون مع أنفسهم ومع ما يؤمنون به في الوقت نفسه" ويضيف كذلك ان هناك أدلة متزايدة على أن النهج الاصيل للقيادة مرغوب وفعال للنهوض بالمؤسسة البشرية وتحقيق نتائج إيجابية ودائمة في المنظمات ويصف (Yukl, 2008:15) القائد الاصيل بأنه يتمتع بالصدق و عدم الانانية ويتصرف بلطف وعدالة ومسؤولية ويرغب بصدق في خدمة الآخرين من خلال قيادته و يفوض الموظفين لإحداث فرق في انجاز اعمالهم بدلاً من توليد القلق بشأن السلطة أو المال أو المكانة لأنفسهم ويحدد (Walumbwa, et al., 2008: 92) الصفات الاساسية للقائد الاصيل وهي كما يلي :

- 1- يكون دور القائد مكونا مركزيا في ذاته .
- 2- يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والوضوح مع ذاته .
- 3- اهدافه تكون متوافقة مع ذاته .
- 4- يكون سلوكه معبر عن ذاته .

2-اهمية القيادة الاصلية

توجد العديد من العوامل المهمة التي تولدها القيادة الاصلية داخل المنظمة اذ يعتقد (Peterson, et al., 2012:504) "ان القيادة الاصلية تعمل على اثاره المشاعر الإيجابية للموظفين من خلال خلق تفاعلات إيجابية وداعمة وعادلة وشفافة " وان هذه السياقات الايجابية توفر بيئة خصبة لتعزيز الابداع في مكان العمل ، في حين يرى (Rego, et al., 2012:12) " انه يمكن ان تعزز القيادة الاصلية تصورات الموظفين للسلامة النفسية وتزيد من دوافعهم الذاتية" و يضيف (Yuan & Woodman, 2010:325) " يمكن ان تعزز القيادة الاصلية الابتكار من خلال بناء الثقة وخلق الأمل وزيادة التفاؤل وتعزيز المرونة" و يعتقد (Aronson, et al., 2013: 14) "انه لا قيمة للقيادة الاصلية بدون الموظفين اي انهم يؤثرون على

سلوك قائدهم و بالتالي يحتاج القائد إلى التصرف بشكل ممتثل من أجل البقاء في موقعه القيادي وأن يتم تقديره من قبل المجموعة" و يضيف (Avolio & Gardner, 2005:318) "ان القيادة الاصلية قابلة للتغيير والتطوير"، اذ يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال تعلم الموظفين من القائد و يرى (Avolio, et al., 2004:803) "ان الصفات التي يتميز بها القائد الاصيل تؤدي الى خلق سمعة ايجابية تزيد من ثقة الموظفين به" ولهذا يمكن للقائد الاصيل ان يحدث فرقاً في المنظمات ويكون مهماً لنجاحها من خلال أفعاله و يعتقد (Valsania,etal.,2012,562) بأنه يوجد حالياً اهتمام متزايد بأشكال القيادة الإيجابية بسبب الأدلة التي تدعم فكرة أن الإيجابية تزيد من الرفاهية والأداء الوظيفي ويعتبر كذلك القيادة الاصلية كنوع من انواع القيادة الايجابية التي اذا ما ارتفعت في مكان العمل تؤدي الى ارتفاع رضا الموظفين عن القائد ، وزيادة التزامهم التنظيمي ، وبذل الجهد الإضافي ، وسلوك المواطنة التنظيمية و يضيف (Clapp-Smith et al., 2009:229) "ان تصورات القيادة الاصلية لا تؤثر بشكل ايجابي على مواقف الموظفين وسعادتهم في العمل فحسب وانما يمكن ان يكون لها تأثير ايجابي على اداء اي منظمة"

في حين يرى(Hsieh & Wang, 2015: 2329) " أن القيادة الاصلية يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي على مواقف الموظفين وسلوكهم ونتائج العمل ، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظف والثقة والإبداع والأداء والمشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية".

3-ابعاد القيادة الاصلية

يتفق كل من (Walumbwa, et al., 2008, Ilies, et al., 2005, Filipovskil,2014) على ان القيادة الاصلية تتكون من اربع ابعاد اساسية (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات ،المعالجات المتوازنة و المنظور الاخلاقي الداخلي) سوف نستعرضها وكما يلي :

1- الوعي الذاتي

يرى (Ilies, et al., 2005: 377) ان الوعي الذاتي يشير الى " وعي الفرد بخصائصه الشخصية وقيمه ودوافعه ومشاعره وإدراكه والثقة فيه و يشمل الوعي الذاتي معرفة الجوانب الذاتية المتناقضة المتأصلة للفرد ودور هذه التناقضات في التأثير على أفكار الفرد ومشاعره وأفعاله وسلوكياته " بينما يصف (Avolio & Gardner, 2005: 324) الوعي الذاتي بأنه عملية ناشئة يفهم من خلالها القادة قدراتهم الفريدة ومعرفتهم وخبراتهم و يشير (Valsania,etal.,2012:562) الى ان معرفة الذات تعني أكثر من إدراك المرء لأفكاره وقيمه ودوافعه و تتضمن معرفة الذات أيضاً الوعي بمشاعر الفرد بالإضافة إلى معرفة الجوانب الداخلية المتناقضة في حين يعتبر (Tondock, 2015:11) الوعي الذاتي مهما لادراك المرء نقاط قوته وضعفه مما يساعده على أن يكون صادقاً مع نفسه وهو أمر بالغ الأهمية ليكون أصيلاً .

2- شفافية العلاقات

يرى (Valsania,etal.,2012:562) انه تعد الحاجة إلى مشاركة المعلومات بشكل علني أحد الجوانب الرئيسية للقيادة الاصلية وان إحدى خصائص الشفافية في العلاقات هي حقيقة الحفاظ على العلاقات مع الموظفين على أساس الصدق والأمانة في حين يرى (Ilies, et al., 2005: 382) تشمل شفافية العلاقات جميع الإمكانات السابقة في فعل الكشف عن الذات المفتوح والصادق ، فبالإضافة إلى كونه مدرك للذات ومتوازن ومتطابق في أهداف الفرد ودوافعه وقيمه وهوياته وعواطفه، فإن القائد الاصيل يتسم بالشفافية أيضاً في الكشف عن هذه التعبيرات لأتباعه ويرى (Gardner, et al., 2004:273) ان الكشف عن الذات للاتباع يؤدي الى بناء الثقة والألفة ، ويعزز العمل الجماعي والتعاون في حين يرى (Mazutis & Slawinski, 2008:445) انه تتطلب شفافية العلاقات الرغبة في جعل الذات منفتحة للتفتيش والتغذية الراجعة ، وبالتالي فهي أيضاً مكون أساسي في عملية التعلم للقائد .

3-المنظور الاخلاقي الداخلي

يرى (Avolio & Gardner, 2005: 325) ان المنظور الاخلاقي الداخلي هو العملية التي يقوم من خلالها القائد الاصيل بمواءمة قيمه مع نواياه وأفعاله و تتضمن هذه العملية جعل دوافع الفرد وأهدافه وقيمه شفافة تماماً للتابعين ، وتمثل القيادة بالقوة من خلال إثبات الاتساق بين النظريات التي تم تبنيها من قبل القائد والنظريات قيد الاستخدام في حين يعتقد (Valsania,etal.,2012:562) إنه يؤدي الى انتاج سلوكيات أخلاقية وشفافة تهدف إلى خدمة مصالح المجموعة المشتركة والتي تتعارض أحياناً بشكل مباشر مع المصالح الشخصية للقائد ويضيف (Gardner, et al., 2004: 274) يتضمن المنظور الاخلاقي الداخلي إنشاء تطابق بين المعايير الداخلية للفرد والنتائج المتوقعة وان القائد الاصيل الذي يمتلك قدرات المنظور الاخلاقي الداخلي سيقول ما يقصد ويعنون ما يقول ، وبالتالي يستطيع إدارة الصراع ومواجهة النزاع بين قيمه الشخصية والمسؤوليات التنظيمية.

4- المعالجة متوازنة

يرى (Kernis, 2003:14) ان المعالجة المتوازنة هي التحليل الموضوعي لجميع البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار ويرى (Avolio & Gardner, 2005: 326) انه يرتبط مفهوم الوعي الذاتي بمعالجة متوازنة أو غير متحيزة ، اذ يحصل القادة الاصليين على الوعي الذاتي اما من خلال الاستنباط الداخلي او من خلال التقييمات الخارجية وهنا يبرز دور المعالجة المتوازنة من خلال عدم المبالغة او تشويه المعلومات واعطاء اهتمام متساوي لكل التفسيرات الايجابية والسلبية عن انفسهم و اسلوب قيادتهم بينما يصف (llies, et al., 2005: 378) المعالجة المتوازنة بانها " قلب النزاهة الشخصية للقائد الاصيل " مما تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار لدى القائد، في حين يرى (Valsania,etal.,2012:562) ان المعالجة المتوازنة تعني التحليل الموضوعي للحقائق والبيانات ، سواء الخارجية أو الذاتية ويضيف كذلك ان هذا الاجراء يسمح للقادة بتجنب التحيز في تصوراتهم بسبب الدفاع عن النفس ، وتمجيد الذات و / أو الحماية الذاتية.

ثانيا : الانسجام في مكان العمل (Harmony in the workplace)

1- مفهوم الانسجام في مكان العمل

يرى معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، ان الاداء السليم لأي منظمة يتطلب السلوك المناسب لكل عضو من اعضائها ولهذا فان الانسجام بين قيم ومعتقدات مالكي المنظمة و الموظفين يعد مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية اذ يمكن للقيم المشتركة أن تحفز الأداء و تقوي المنظمة بشكل أفضل (Dolan, et al., 2006:541)، ويعتقد (Li, 2006: 584) انه " يعود اساس مفهوم الانسجام الى الثقافة الصينية ، اذ يشير الى التفاعل الإيجابي اللطيف ، ويوفر الإطار الشامل للوجود الإنساني المثالي في الصين القديمة، وأشار كذلك الى الطريقة النهائية التي تعمل بها الطبيعة ويجب أن يتبعها البشر في علاقتهم مع بعضهم البعض وبالطبيعة ، و كان يمثل الانسجام في الكونفوشيوسية الحالة المثالية للمجتمع التي يتم تحقيقها من خلال ممارسة العديد من الفضائل مثل (الإحسان ، البر ، الحكمة)".

و يرى (Leung, et al., 2011:797) انه لا تزال النظريات و الابحاث التي تتناول الانسجام في العلاقات من قبل علماء الاجتماع في مراحلها الاولى ، حيث تناولت الابحاث السابقة الانسجام كقيمة او محفز او هدف او قاعدة ، ومع ذلك فان الابحاث السابقة تناولت مفهوم الانسجام كحالة عامة دون توضيح الخصائص المحددة له ، وقد وصف كل من (Man & Bond, 2005: 121) الانسجام على انه التوافق بالعلاقة وقد عرفه على انه "درجة عالية من التعامل بالمثل تنتج من خلال العلاقات المترابطة بين الاشخاص وتؤدي الى التبادل والمشاركة مع المجتمع " ويوضح (Nwinyokpugi,2015:199) الانسجام في مكان العمل على انه " هو عبارة عن حصول الموظفين على ما يرغبون دون الحاجة الى الدخول في صراع" في حين يرى (Han & Altman, 2010:38) ان الانسجام في مكان العمل "هو عبارة عن الاحترام المتبادل بين الموظفين والذي يخلق شعور الانتماء على المدى البعيد" ويعرف (Chen, et al.,2016:5) الانسجام التنظيمي على انه " درجة تشارك الموظفين بالمشاعر الايجابية والتي تولد الدوافع الحميدة في التعبير عن الاختلافات والخلافات وتقود الى التوازن بين احتياجات الفرد ووحدة المجموعة" بينما يرى (GAN& CHEUNG,2010:757) ان الانسجام التنظيمي " هو مفهوم يرتبط بالسلام والصفاء والراحة الذهنية للفرد والقناعة المتولدة من الانسجام مع الموظفين في البيئة" و يعتقد (Nwinyokpugi,2015:199) " لا يتحقق الانسجام في مكان العمل الا من خلال تحديد القادة ما يريدون ان تصبح عليه منظماتهم ، اي جعل الانسجام جزءاً من الثقافة التنظيمية ثم يضعون استراتيجية لذلك لتصبح العملية حقيقية وواقعية".

ويؤكد كذلك كل من (Wang& Juslin, 2009:437) انه يجب ان تحافظ المنظمات على علاقة ودية وتعاونية مع جميع الموظفين الذين يشتركون في نشاطهم من خلال خلق بيئة عمل تساعد على ذلك ، اذ ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تخلق مناخاً أو جو عمل يشجع الموظفين على تطوير إمكاناتهم الكاملة ، مع تمكينهم من تحقيق أنفسهم في عملهم و تُعرّف (Forehand&Gilmer,1964:365) بيئة العمل بأنها "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى ، وينبغي أن تكون هذه الخصائص على المدى الطويل نسبياً وأن تؤثر على سلوك الموظفين".

2- اهمية الانسجام في مكان العمل

يرى (Leung, 2008:167) انه يعد مستوى الانسجام التنظيمي امرا مهما وضروريا للمنظمات وذلك لانه يشجع العمل الجماعي ويفود الى تحقيق السعادة للعاملين و بالتالي تحقيق مستوى عالي من الاداء التنظيمي ، و يضيف (Wang& Juslin, 2009:436) "أنه ينطوي الانسجام التنظيمي على الاحترام والثقة والدعم والوعي برفاهية الآخرين والاحترام المتبادل بين موظفي المنظمة" اذ يتطلب الانسجام درجة عالية من المشاركة والتماسك والتعاون بين الموظفين ، على عكس السلوك التنافسي الذي يضر بالانسجام ، في حين يقترح (Leung, et al.,2002:203) "بان يكون الانسجام كاستراتيجية مقترحة من قبل المنظمة لتحقيق

تماسك المجموعة وبناء الثقة داخل المنظمة" ، و يلاحظ (Trevor,1995:38) أنه يمكن ان تقف المشكلات المتعلقة بالسلطة والتحكم في طريق إنشاء هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف ولذلك فانها تمثل عائقا امام تحقيق الانسجام داخل المنظمة ، ووفقا ل (Elangovan&Xie,2000:323) "ان الانسجام في مكان العمل يضمن رضا الموظفين وتطلعات صاحب العمل ويعد أمرا ضروريا لتعزيز الإنتاجية التنظيمية والنمو في حين يمثل مكان العمل الغير منسجم شكلا من اشكال الخلاف او المعارضة لأفكار أو اهتمامات الاشخاص وتشير إلى وجود مستوى من عدم التوافق في المجتمع أو المنظمة أو المجموعة " ولذلك يجب أن يمتلك مدراء المنظمة او الذين يمثلون القيادة القدرة على التأثير في عمل الموظفين من خلال ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم و المنصب الذي يشغلونه في المنظمة ، حيث يتبع الموظفون التوجيه من قادتهم للقيام بوظائفهم في حين يرى (Zameni ,etal.,2012:1159) " ان استخدام القوة القسرية في القيادة يؤدي الى تقليل الالتزام والرضا عن العمل من قبل الموظفين" ، اذ يمكن ان يولد الاستخدام المتزايد للقوة القسرية من قبل المديرين مشاعر سلبية ناتجة عن الخوف والاحباط و التي بدورها تهدد الانسجام بين الموظفين وتضعف الاستقرار العام للعمل ويضيف كذلك تحتاج كل منظمة إلى الانسجام في مكان العمل والذي يؤدي إلى تعاون متبادل وشاركة إيجابية بين العمال ومروسيهم، اذ تتسم البيئة المنسجمة بعلاقات متناغمة بين القادة والموظفين في مكان العمل و يعتبر (Farh et al., 2004:247) تعزيز الانسجام طريقة مفيدة لتشجيع السلوك الايجابي للموظف داخل المنظمة ، اذ يمكن ان يولد ويعزز الانسجام بين الموظفين درجة الانتماء للمنظمة في حين يرى (Singh, 1997:168) "ان الانسجام في مكان العمل يؤدي الى غياب الصراع داخل المجموعة".

3- ابعاد الانسجام في مكان العمل

تشير بعض الدراسات ومنها دراسة (Chin, Tachia , 2014) الى احتواء الانسجام في مكان العمل على ثمانية ابعاد رئيسية وهي كما يلي :

1- الانسجام الشخصي

يشير الى الانضباط النفسي للموظف الذي يجعله مستعدا لانجاز عمله والتعاون مع الاخرين ، وبالتالي يكون اكثر حماية لمكان العمل واحترام انضباط الشركة و ان هذا الانسجام يساعد الموظف في تطوير نفسه Chin, (Tachia,2014:5) .

2- الانسجام مع الموظفين

هو عبارة عن مجموعة من العوامل مثل التعاطف مع الاخرين ومساعدتهم التي تخلق الانسجام Chin, (Tachia,2014:5) و يؤدي ذلك الى الالتزام بالتسلسل الهرمي والمحافظة على المشاعر والتمتع بالمرونة التي تقلل من غضب الزملاء من بعضهم البعض.

3- الانسجام مع فريق العمل

وهي عبارة عن روح فريق العمل التي تجعل الموظف يشعر بالانسجام مع فريقه وتأتي نتيجة العلاقات الجيدة بين اعضاء الفريق داخل وخارج المنظمة والتي تكون مبنية على الحب والاحترام و التعاون لانجاز الاهداف وبالتالي فان الانسجام سيجعل اعضاء فريق العمل يعملون معا لانجاز هدف مشترك Chin, Tachia (2014:5) .

4- الانسجام مع المشرف

يولد هذا الانسجام بيئة عمل تتسم بالتبادل المرضي والتفاعل الايجابي(Chin, Tachia , 2014:5) وياتي ذلك نتيجة تعامل المشرفين بلطف مع الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم والاعتماد على الاداء في تقييمهم والذي يؤدي الى تعزيز علاقة الموظفين مع رؤسائهم .

5-الانسجام مع نظام الإدارة

هو عبارة عن احد المهام الأساسية التي تقع على عاتق الإدارة اضافة الى بناء نظام ادارة سليمة تتمثل بتشجيع الموظفين على الالتزام واتباع القواعد والانضباط الجيد في انجاز المهام , Chin, Tachia (2014:5) وياتي هذا نتيجة عدد من الافعال مثل اتباع نظام عادل لتوزيع الاجور وتطبيق نظام عادل للمكافآت.

6-الانسجام بين اقسام المنظمة

هو الانسجام الذي يتولد نتيجة السيطرة على العواطف والتغلب على العقبات والذي يساعد الموظفين في الاقسام المختلفة على التحكم في العواطف وتقليل سوء الفهم والصراعات (Chin, Tachia , 2014:5) ويتولد هذا الانسجام نتيجة تخصيص موارد متساوية للاقسام من قبل المنظمة و تشجيع التعاون بين الاقسام.

7-الانسجام مع قائد المنظمة

هو عبارة عن الانسجام المتولد نتيجة الطاقة القيادية والرؤية التي يولدها القائد لجميع موظفي المنظمة ويجفهم على التصرف بحزم و السعي لتحقيق النجاح (Chin, Tachia , 2014:5) ويجب على قائد

المنظم ان يعمل رفع مكانة الموظفين وعدم اذلالهم و الاستماع الى وجهات النظر المختلفة للعاملين و تمكينهم للعمل باستقلالية.

8- الانسجام الداخلي والخارجي للمنظمة

هو عبارة عن الالهام المستمر والقوي الذي يساعد المنظمة في تحقيق اسمى انواع الانسجام داخل وخارج المنظمة (Chin, Tachia , 2014:5) يجب على المنظمة اتباع القواعد الاخلاقية كمعيار اساسي للمنافسة وان تتعامل مع الزبائن والموردين بامانة واحترام .

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات وأبعاد مقياس البحث:

لقد تبنى الباحث في البحث الحالي مقياساً يتضمن متغيرين رئيسيين هما: (القيادة الاصيلية، الانسجام التنظيمي)، لكلٍ منها عدد متباين من الأبعاد الفرعية والفقرات، تم ترميزها على النحو الموضح في الجدول (2).

جدول (2)

ترميز متغيرات وأبعاد مقياس البحث وعدد فقراته

| عدد الفقرات | رمز البعد | البعد | رمز المتغير | المتغير |
|-------------|-----------|-----------------------------------|-------------|-------------------|
| 4 | SA | الوعي الذاتي | AL | القيادة الاصيلية |
| 4 | RT | شفافية العلاقات | | |
| 4 | IMP | المنظور الاخلاقي الداخلي | | |
| 4 | BP | المعالجة المتوازنة | | |
| 4 | SH | الانسجام الشخصي | HIW | الانسجام التنظيمي |
| 4 | HOE | الانسجام مع الموظفين | | |
| 4 | HWS | الانسجام مع النظام | | |
| 4 | HWDB | الانسجام مع الرئيس المباشر للعمل | | |
| 4 | HOD | الانسجام بين اقسام المنظمة | | |
| 4 | HWOL | الانسجام مع قائد المنظمة | | |
| 4 | HWOT | الانسجام مع فريق العمل | | |
| 4 | HOIE | الانسجام الداخلي والخارجي للمنظمة | | |

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: تقييم جودة مقياس البحث

إن عملية تقييم جودة مقياس الدراسات تعد من ضروريات الخروج بنتائج تتسم بموثوقية عالية، مع إمكانية تعميمها ضمن نطاق البحث الميداني. إن هذه العملية تتم من خلال الاستعانة بالصدق الظاهري وصدق البناء وثبات المقياس، وعلى النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري:

بالاعتماد على عددٍ من المقاييس المحكمة وعلى الإطار النظري لبعض الدراسات السابقة قام الباحث بتبني وتطوير فقرات مفيدة الإجابة لمقياس متغيرات البحث ، تم وضعها في نسخة أولية، عرضت على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال لغرض تحكيمها، وذلك من أجل التأكد من وضوح الفقرات وصلاحيته للمقياس، وبعد أن قدم السادة المحكمين بعض الآراء والمقترحات، التي أنحصرت فقط بإعادة صياغة بعض الفقرات، ظهرت النسخة النهائية للاستبانة التي تم توزيعها على المستجيبين.

2- صدق البناء:

بعد أن تم الأخذ بأراء عددٍ من المحكمين أصبحت الاستبانة بنسختها النهائية تتمتع بالصدق الظاهري، ومن أجل التحقق من صدق البناء، والذي يقصد به التعرف على الانسجام في العلاقة بين الأسس النظرية للمقياس أو الخلفية النظرية التي أنطلق منها وبين فقراته، وبطلق عليه في بعض الأحيان بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي. أستخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis، الذي يتيح الفرصة لفقرات الأبعاد من الارتباط بالبعد الذي تنتمي له، فهو ما يتوافق مع بنائها الفكري والنظري في ضوء عددٍ من الدراسات السابقة، أو بعدم الارتباط بالبعد الذي تنتمي إليه مما يؤدي إلى حذفها منه، وباستعمال برنامج SPSS V.26، تم إجراء هذا الاختبار وعلى النحو الآتي:

التحقق من صدق البناء لمقياس البحث على وفق بيانات معهد الادارة الرصافة-بغداد:

إن التحقق من صدق البناء لمقياس البحث على وفق بيانات معهد الادارة الرصافة-بغداد تم عن طريق المراحل الآتية:

1- التحقق من صدق البناء لمقياس المتغير المستقل (القيادة الاصيلية):

استنادا إلى الأطر النظرية والفكرية لمتغير القيادة الاصيلية تبين إن البناء التكويني لهذا المتغير يتألف من أربعة أبعاد و(16) فقرة، ومن أجل التحقق من مدى انتماء الفقرات لهذا المتغير أو عدم انتمائها له، تم البدء بالحكم على مدى كفاية حجم العينة عبر إجراء اختبار (KMO) The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) الظاهر في الجدول (3).

جدول (3)

اختبار كفاية حجم العينة لبيانات متغير القيادة الاصيلية على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .813 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 859.476 |
| | Df | 285 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

يقدم الجدول (3) نتائج تؤكد على إن قيمة (KMO) البالغة (0.813) هي أعلى من الحد الأدنى المعياري والبالغ (0,50) أي هنالك دلالة على وجود علاقة بين أبعاد هذا المقياس في ظل معنوية إختبار Bartlett. فضلاً عما تقدم، فإن الجدول (3) يظهر نتائج لاحقة لهذا الإختبار تتمثل بمصفوفة تشبعات العوامل **Rotated Component Matrix**، التي توضح مستوى إنتماء الفقرات لأبعادها وعدد الأبعاد الكامنة للمقياس عندما تكون التشبعات العاملية للفقرات أعلى من أو تساوي الحد الأدنى المعياري البالغ 0,50، أو إن تشبعاتها العاملية العابرة أقل من أو تساوي الحد الأعلى المعياري 0.40.

جدول (4)

مصفوفة تشبعات العوامل لمقياس متغير القيادة الاصيلية على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| البعد | | | | الفقرة |
|-------|------|------|------|--------|
| 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | .545 | SA1 |
| | | | .584 | SA2 |
| | | | .610 | SA3 |
| | | | .631 | SA4 |
| | | .611 | | RT1 |
| | | .633 | | RT2 |
| | | .621 | | RT3 |
| | | .642 | | RT4 |
| | .723 | | | IMP1 |
| | .560 | | | IMP2 |
| | .584 | | | IMP3 |
| | .577 | | | IMP4 |
| .674 | | | | BP1 |
| .559 | | | | BP2 |
| .661 | | | | BP3 |
| .712 | | | | BP4 |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

الجدول (4) يعرض، النتائج المتعلقة بمصفوفة المكونات الأساسية **Rotated Component Matrix** للتحليل العاملي الإستكشافي، التي بينت إن متغير القيادة الاصيلية والمكون من أربعة أبعاد و(16) فقرة، ويتضح إن التشبعات العاملية لجميع فقرات هذا المتغير هي أكبر من (0.50)، وهذا يدل على إنتماء جميع فقرات هذا المتغير له.

1. التحقق من صدق البناء لمقياس المتغير التابع (الانسجام في مكان العمل):

بالاعتماد على الأطر النظرية والفكرية لمتغير الانسجام في مكان العمل تبين إن البناء التكويني لهذا المتغير يتألف من ثمانية أبعاد و(32) فقرة، ومن أجل التأكد من مدى إنتماء الفقرات لهذا المتغير أو عدم إنتمائها له ابتداءً تم الحكم على مدى كفاية حجم العينة من خلال إجراء اختبار (KMO) The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) الظاهر في الجدول (5).

جدول (5)

إختبار كفاية حجم العينة لبيانات متغير الانسجام التنظيمي على وفق آراء المستجيبين في معهد الإدارة الرصافة-بغداد

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .906 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 818.409 |
| | Df | 285 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

يظهر الجدول (5) نتائج تؤكد على إن قيمة (KMO) البالغة (0.906) هي أعلى من الحد الأدنى المعياري والبالغ (0.50)، أي هنالك دلالة على وجود علاقة بين أبعاد هذا المقياس في ظل معنوية إختبار Bartlett. فضلاً عما تقدم، فإن الجدول (5) يظهر نتائج لاحقة لهذا الإختبار تتمثل بمصفوفة تشبعات العوامل **Rotated Component Matrix**، التي توضح مستوى إنتماء الفقرات لأبعادها وعدد الأبعاد الكامنة للمقياس. عندما تكون التشبعات العاملية للفقرات أعلى من أو تساوي الحد الأدنى المعياري البالغ 0.50، أو إن تشبعاتها العاملية العابرة أقل من أو تساوي الحد الأعلى المعياري 0.40.

جدول (6)

مصفوفة تشبعات العوامل لمقياس الانسجام في مكان العمل على وفق آراء المستجيبين في معهد الإدارة الرصافة-بغداد

| البعد | | | | | | | | الفقرة |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | | | .548 | SH1 |
| | | | | | | | .561 | SH2 |
| | | | | | | | .609 | SH3 |
| | | | | | | | .583 | SH4 |
| | | | | | | .622 | | HOE1 |
| | | | | | | .625 | | HOE2 |
| | | | | | | .603 | | HOE3 |
| | | | | | | .645 | | HOE4 |
| | | | | | .613 | | | HWS1 |
| | | | | | .629 | | | HWS2 |
| | | | | | .622 | | | HWS3 |
| | | | | | .597 | | | HWS4 |
| | | | | .689 | | | | HWDB1 |
| | | | | .625 | | | | HWDB2 |
| | | | | .596 | | | | HWDB3 |
| | | | | .536 | | | | HWDB4 |
| | | | .586 | | | | | HOD1 |
| | | | .604 | | | | | HOD2 |
| | | | .615 | | | | | HOD3 |
| | | | .662 | | | | | HOD4 |
| | | .624 | | | | | | HWOL1 |
| | | .617 | | | | | | HWOL2 |
| | | .603 | | | | | | HWOL3 |
| | | .591 | | | | | | HWOL4 |
| | .653 | | | | | | | HWOT1 |
| | .649 | | | | | | | HWOT2 |
| | .659 | | | | | | | HWOT3 |
| | .682 | | | | | | | HWOT4 |
| .669 | | | | | | | | HOIE1 |
| .659 | | | | | | | | HOIE2 |
| .531 | | | | | | | | HOIE3 |
| .525 | | | | | | | | HOIE4 |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

| | | |
|-------|-------|--------|
| 1.594 | 3.874 | BP1 |
| 1.529 | 3.887 | BP2 |
| 1.540 | 3.867 | BP3 |
| 1.400 | 3.747 | BP4 |
| 1.493 | 3.832 | المعدل |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

في ضوء نتائج الجدول (8)، يتضح إن بعد القيادة الاصيلية يعد موجوداً في معهد الادارة الرصافة ، إذ إن الوسط الحسابي العام لجميع فقراته قد بلغ (3,832) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (1,493)، وهذا مايشير إلى إنخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. التحليل الوصفي لمتغير الانسجام في مكان العمل:

للاطلاع على مستوى ظهور هذا المتغير في معهد الادارة الرصافة-بغداد، سيتم إستعراض إختبارات التحليل الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي والإنحراف المعياري)، لهذا المتغير وذلك فيما يتعلق بأبعاده الثمانية، وتم تحديد مستوى التوافق بالمقارنة مع الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point البالغ (3)، وعلى النحو الآتي:

جدول (9)

التحليل الوصفي لمتغير الانسجام التنظيمي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة |
|-------------------|---------------|--------|
| 1.583 | 3.812 | SH1 |
| 1.664 | 3.897 | SH2 |
| 1.540 | 3.967 | SH3 |
| 1.613 | 3.734 | SH4 |
| 1.511 | 4.046 | HOE1 |
| 1.612 | 3.811 | HOE2 |
| 1.675 | 3.668 | HOE3 |
| 1.570 | 3.904 | HOE4 |
| 1.613 | 3.828 | HWS1 |
| 1.490 | 3.857 | HWS2 |
| 1.547 | 3.714 | HWS3 |
| 1.54537 | 3.976 | HWS4 |
| 1.594 | 3.814 | HWDB1 |
| 1.598 | 3.897 | HWDB2 |
| 1.513 | 3.976 | HWDB3 |
| 1.855 | 3.916 | HWDB4 |
| 1.544 | 3.079 | HOD1 |
| 1.471 | 3.139 | HOD2 |
| 1.503 | 3.927 | HOD3 |
| 1.540 | 3.887 | HOD4 |
| 1.566 | 3.851 | HWOL1 |
| 1.495 | .9172 | HWOL2 |
| 1.647 | 3.798 | HWOL3 |
| 1.575 | 3.827 | HWOL4 |
| 1.436 | 3.907 | HWOT1 |
| 1.461 | 3.857 | HWOT2 |
| 1.540 | 3.887 | HWOT3 |
| 1.471 | 3.139 | HWOT4 |
| 1.503 | 3.927 | HOIE1 |
| 1.540 | 3.887 | HOIE2 |
| 1.564 | 3.851 | HOIE3 |
| 1.566 | 3.851 | HOIE4 |
| 1.555 | 3.718 | المعدل |

المصدر: برنامج SPSS V.26.

في ضوء نتائج الجدول (9)، يتضح إن بعد الانسجام في مكان العمل يعد موجوداً في معهد الادارة الرصافة ، إذ إن الوسط الحسابي العام لجميع فقراته قد بلغ (3,718) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (1,555)، وهذا مايشير إلى إنخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

رابعاً: التحليل النهائي للبيانات

هذا المحور سيتضمن استعراض النتائج الخاصة باختبار فرضيات البحث الحالي والمتعلقة بمتغيراته المتمثلة بـ(القيادة الاصيلية - متغير مستقل والانسجام التنظيمي - متغير تابع)، عن طريقة استخراج معامل الارتباط Pearson بين المتغيرات آنفة الذكر، وسيتضمن أيضاً اختبار فرضيات التأثير المباشر عبر تكوين أنموذج المعادلات الهيكلية **Structural Equations Modeling** لعلاقات التأثير المختلفة بين المتغيرات قيد الدراسة.

1- اختبار فرضية علاقات الارتباط على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد :
أختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاصيلية بأبعادها الاربعة والانسجام في مكان العمل "

إن عملية التحقق من فرضيات علاقات الارتباط في معهد الادارة الرصافة-بغداد ، التي تجمع بين متغيرات البحث الحالي سيتم بالاعتماد على نتائج مصفوفة معامل ارتباط Pearson الموضحة في الجدول (10).

جدول (10)

مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الحالي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| | | INL | SA | RT | IMP | BP | OHR |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INL | Pearson Correlation | 1 | .637** | .553** | .454** | .553** | .649** |
| | Sig. (2-tailed) | | .009 | .003 | .009 | .003 | .004 |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| SA | Pearson Correlation | .637** | 1 | .476** | .417* | .476** | .517* |
| | Sig. (2-tailed) | .009 | | .001 | | .001 | .025 |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| RT | Pearson Correlation | .553** | .476** | 1 | .576** | 1 | .435** |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .001 | | .001 | | .000 |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| IMP | Pearson Correlation | .454** | .417* | .576** | 1 | .376** | .443* |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .025 | .000 | .025 | .000 | |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| BP | Pearson Correlation | .553** | .476** | .176** | .376** | 1 | .335** |
| | Sig. (2-tailed) | .009 | | .001 | | .001 | .025 |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| OHR | Pearson Correlation | .649** | .517* | .435** | .443* | .335** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .025 | .000 | .025 | .000 | |
| | N | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

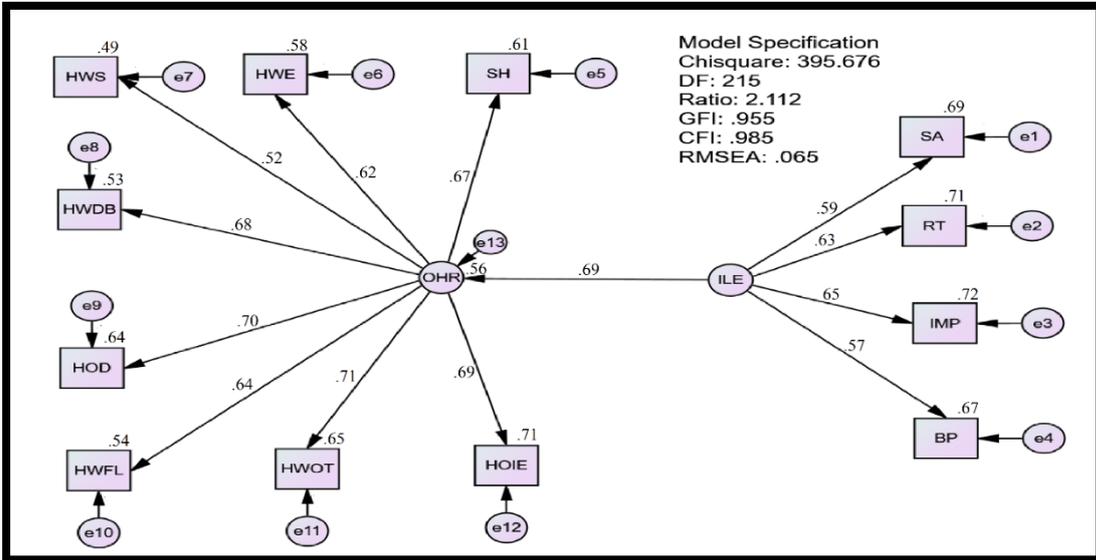
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

اعتمد البحث في اختبار فرضياته على معامل الارتباط البسيط (Pearson)، من خلال علاقات الارتباط بين المتغير المستقل(القيادة الاصيلية بأبعادها الاربعة) والمتغير التابع (الانسجام التنظيمي)، حيث يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل (0,649) وبدلالة معنوية، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل " وتفرعت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل
يبين الجدول (10) علاقات الارتباط حيث توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,517)، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى .

- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة و الانسجام في مكان العمل. يبين جدول (10) علاقات الارتباط حيث توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقة الانسجام في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,435) ، وهذا يدعم صحة الفرضية الثانية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي و الانسجام في مكان العمل يظهر جدول علاقات الارتباط (10) حيث توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي الانسجام في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,443) ، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة و الانسجام في مكان العمل يظهر جدول علاقات الارتباط (10) حيث توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة و الانسجام في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,335) ، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- 2- اختبار فرضيات التأثير على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد:
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على " يوجد تأثير معنوي وموجب للقيادة الاصيلية في الانسجام في مكان العمل " إن عملية التحقق من فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الحالي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد، ستنم عن طريق بناء أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Modeling، والذي يظهر من خلال الشكل (2).



الشكل (2)

أنموذج اختبار فرضية التأثير لمتغيرات البحث الحالي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد المصدر: برنامج AMOS v.24. إن الشكل (2)، يعد على وفق قاعدة (Hair et al., 2016) مقبولاً من ناحية مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index وهي: (Ratio أقل من 3، و CFI أكبر من 80، و RMSEA أقل من 08)، يظهر عدد من علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي على وفق آراء عدد من المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد، كما موضح في الجدول (11).

جدول (11)

علاقات التأثير المباشرة على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| Path | Estimate | S.E. | C.R. | P | | |
|------|----------|------|------|------|-------|-----|
| INL | <--- | OHR | .692 | .076 | 8.908 | *** |

المصدر: برنامج AMOS v.24.

إن جميع تقديرات هذا الأنموذج، التي تظهر في الجدول (11) هي عند مستوى معنوية $p < 0.1$ ، فلقد كانت قيم C.R. أكبر من 1,96 ولجميع قيم Regression Weights، التي تقع ضمن حدود القبول المحددة بأكبر من أو تساوي 0,50 لذا يمكن اعتماد نتائج الشكل (2)، في اختبار فرضيات التأثير، كما موضح في الجدول (12).

جدول (12)

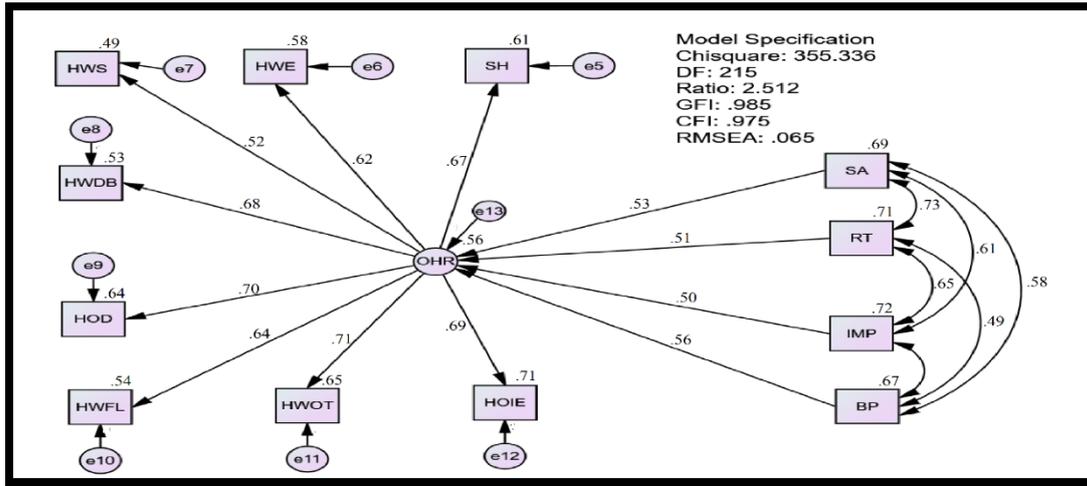
نتائج اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات قيد الدراسة على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| نوع الفرضية | الفرضية | النتيجة والقرار |
|-------------|---|--|
| تأثير مباشر | يوجد تأثير معنوي وموجب للقيادة الاصلية في الانسجام التنظيمي . | إن الشكل (2) يظهر وجود تأثير موجب ومعنوي للقيادة الاصلية في الانسجام التنظيمي ، فلقد بلغ معامل الانحدار (0.692)، وهذا يشير إلى قبول هذه الفرضية. |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج AMOS v.24.

أ-اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على " يوجد تأثير معنوي وموجب للقيادة الاصلية في الانسجام التنظيمي "

إن عملية التحقق من فرضيات التأثير الفرعية بين متغيرات البحث الحالي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد، ستمت عن طريق بناء أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Modeling، والذي يظهر من خلال الشكل (3).



الشكل (3)

انموذج إختبار فرضية التأثير لمتغيرات البحث الحالي على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد
المصدر: برنامج AMOS v.24

إن الشكل (3)، يعد مقبولاً على وفق قاعدة (Hair, et al., 2016) من ناحية مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index وهي: (Ratio أقل من 3، CFI أكبر من 80، و RMSEA أقل من 0.08)، يظهر عدد من علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي على وفق آراء عدد من المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد ، كما موضح في الجدول (13).

جدول (13)

علاقات التأثير المباشرة على وفق آراء المستجيبين في معهد الادارة الرصافة-بغداد

| Path | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------|----------|------|-------|-----|
| SA <--- OHR | .532 | .067 | 6.723 | *** |
| RT <--- OHR | .514 | .073 | 5.339 | *** |
| IMP <--- OHR | .502 | .060 | 4.027 | *** |
| BP <--- OHR | .560 | .053 | 6.288 | *** |

المصدر: برنامج AMOS v.24

إن جميع تقديرات هذا الأنموذج، التي تظهر في الجدول (13) هي عند مستوى معنوية $p < 0,01$ ، فلقد كانت قيم C.R. أكبر من 1,96 ولجميع قيم Regression Weights، التي تقع ضمن حدود القبول المحددة بأكبر من أو تساوي 0,50

الجدول (13) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية حيث اظهر الجدول (13)

1. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل:
يظهر الجدول (13) المتعلق بأنموذج الإنحدار، إن علاقة التأثير بين الوعي الذاتي والانسجام في مكان العمل هي معنوية وذلك على وفق قيمة (C.R) والبالغة (6,723) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0,05). كما إن قيمة معامل *Path* قد بلغت (0,532) وهي تبين مقدار الزيادة في الانسجام في مكان العمل عندما تزداد قيمة الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين شفافية العلاقة والانسجام في مكان العمل:
يظهر الجدول (13) المتعلق بأنموذج الإنحدار، إن علاقة التأثير بين شفافية العلاقة والانسجام في مكان العمل هي معنوية وذلك على وفق قيمة (C.R) والبالغة (5,339) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0,05) كما إن قيمة معامل *B* قد بلغت (0,514) وهي تبين مقدار الزيادة في الانسجام في مكان العمل عندما تزداد قيمة شفافية العلاقة بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والانسجام في مكان العمل:
يظهر الجدول (13) المتعلق بأنموذج الإحدار، إن علاقة التأثير بين المنظور الاخلاقي الداخلي والانسجام في مكان العمل هي معنوية وذلك على وفق قيمة (C.R) والبالغة (4,027) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0,05) كما إن قيمة معامل *B* قد بلغت (0,502) وهي تبين مقدار الزيادة في الانسجام في مكان العمل عندما تزداد قيمة المنظور الاخلاقي الداخلي بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين المعالجة المتوازنة والانسجام في مكان العمل:
يظهر الجدول (13) المتعلق بأنموذج الإنحدار، إن علاقة التأثير بين المعالجة المتوازنة والانسجام في مكان العمل هي معنوية وذلك على وفق قيمة (C.R) والبالغة (6,288) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0,05) كما إن قيمة معامل *B* قد بلغت (0,560) وهي تبين مقدار الزيادة في الانسجام في مكان العمل عندما تزداد قيمة المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا / الاستنتاجات

كانت اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي كما يلي :

1. وجود تأثير للقيادة الاصيلية على الانسجام في مكان العمل في معهد الادارة الرصافة محل البحث.
2. يعتبر بعد المعالجة المتوازنة اهم بعد من ابعاد القيادة الاصيلية الذي يؤثر في تحقيق الانسجام في مكان العمل في معهد الادارة الرصافة .
3. ان المنظور الاخلاقي الداخلي يعتبر اقل بعداً من ابعاد القيادة الاصيلية الذي يؤثر في الانسجام في مكان العمل لدى معهد الادارة الرصافة .
4. كذلك تبين من خلال نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاصيلية والانسجام في مكان العمل فيمعهد الادارة الرصافة .
5. كانت علاقة الارتباط بين بعد المعالجة المتوازنة و الانسجام في مكان العمل هي الاضعف وهو ما يوضح عدم تركيز الادارة في معهد الادارة الرصافة على حالة التوازن في اتخاذ القرار من خلال عدم المبالغة او تشويه المعلومات واعطاء اهتمام متساوي لكل التفسيرات الايجابية والسلبية عن انفسهم و اسلوب قيادتهم .

ثانيا/ التوصيات

1. ضرورة اهتمام الادارة في معهد الادارة الرصافة بسلوكيات القيادة الاصيلية وتبنيها والاعتماد عليها في التأثير على الانسجام في مكان العمل.
2. ضرورة تعزيز و زيادة الاهتمام بالانسجام في مكان العمل من قبل ادارة المعهد لما له من تأثير كبير على حالة التناغم بين الموظفين والقيادة والبيئة الخارجية الذي يؤدي بدوره خلق الرضا عن المعهد وتعزيز الانتماء اليه .
3. يعد من الضروري زيادة الاهتمام بالمعالجة المتوازنة من قبل ادارة معهد الادارة الرصافة من خلال اتباع الشفافية في اعطاء المعلومات والاعتراف بالاطعاه والعمل على تعديلها والاستفادة من خبرات كافة الموظفين داخل المعهد .

References

1. Aronson, E., Vilson, T., & Akert, R,2013, Socijalna psihologija, Beograd: Mate.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. ,2005, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & 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.
4. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. ,1999, Ethics, character, and authentic transformational leadership, The Leadership Quarterly, 10, 181–217.

5. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J,2009, Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
6. Chen, Chao C, Ünal, Ali F, Leung, Kwok, Xin, Katherine R,2016, Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation, *Asia Pac J Manag*, DOI 10.1007/s10490-016-9457-0
7. Chin,T achia,2014, Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.934882>.
8. Endrissat, N., Muller, W.R., Kaudela-Baum, S.,2007 ,En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership, *European Management Journal*, 25(3), 2007, pp. 207-220.
9. Elangovan, A. R. &Xie, J. L,2000, Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes.Leadership and Organization, *Development Journal*, 21(6), 319-328.
10. Farh, J.L., Zhong, C.B., and Organ, D.W,2004, Organizational Citizenship Behaviour in the Peoples, *Organization Science*, 15, 241– 253.
11. Filipovskil, Zage,2014,the development of authentic leadership and positive psychological capital : the case of insurance company triglav osiguruvanje in the republic of , MASTER'S THESIS
12. Forehand, G. A, & Gilmer, B. V,1964, Environmental variation in studies of organizational behavior, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- 13.GAN, YIQUN&CHEUNG, FANNY M., 2010, FROM PROACTIVE PERSONALITY TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: MEDIATING ROLE OF HARMONY, *Psychological Reports*, 2010, 106, 3, 755-765.
14. George, B., 2007, True North: Discover Your Authentic Leadership, A monolog in Bentley College.
15. George, ,2003, Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, San Francisco: Jossey-Bass.
16. George Bill & Peter Sims ,2007, True North: Discover Your Authentic Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
17. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. ,2016, Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method, *European Business Review*.
18. Han, Y., and Altman, Y,2010, Confucian Moral Roots of Citizenship Behaviour in China, *AsiaPacific Journal of Business*, 2, 1, 35 – 52.
- 19.Hsieh, Chia-Chun & Dan-Shang Wang ,2015, Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employeeperceived authentic leadership and employee trust?, *International Journal of Human Resuorce Management*, 26(18), 2329-2348.
20. .Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D.,2005, Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 373-394.
21. Kernis, Michael H. ,2003, Toward a conceptualization of optimal selfesteem, *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
22. Knoppen, D., Dolan, S. L., Diez-Pin˜ol, M., & Bell, R,2006, A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream or Spanish reality? *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 539–558.
23. Leung, A,2008, Interpersonal conflict and resolution strategies. An examination of Hong Kong employees, *Team Performance Management*, 14, 165–178.
- 24.Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L,2002, A dualistic model of harmony and its implications for conflict Management in Asia, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201–220.
- 25.Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y, 2011, Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42: 795–816.
- 26.Li, C. ,2006, The Confucian ideal of harmony, *Philosophy East & West*, 56: 583–603.
27. Li, Fangjun, Kuo Frank Yu, Jxia Yang, Zhenjian Qi &Jeanne Ho-ying Fu ,2014, Authentic leadership, traditionally, and interactional justice in the Chinese context, *Management and Organization Review*, 10(2), 249-273.

28. Lopez, Carlos Garcia-Guiu, Fernando Molero Alonso, Miguel Moya Morales & Juan Antonio Moriano Leon ,2015, Authentic Leadership, Group Cohesion and Group Identification in Security and Emergency Teams, *Psicothema*, 27(1), 59-64.
29. Man, M. M., & Bond, M. H, 2005, A lexically derived measure of relationship concord in Chinese culture, *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 6: 109–128.
30. May D. R., Chan A. Y.L., Hodges T. D., Avolio B. J., 2003, Developing The Moral Component Of Authentic Leadership *Organizational Dynamics*, 32,. 3, 247 260.
31. Mazutis, D., Slawinski, N., 2008, Leading Organizational Learning through Authentic Dialogue, *Management Learning*, 39(4), 2008, pp. 437-456.
32. Nwinyokpugi, Patrick N.,2015, Employee Engagement and Workplace Harmony in Nigeria Civil Service, ISSN 2278 – 0211, Vol 4 Issue 2.
33. Peterson S. J., Walumbwa F. O., Avolio B. J., Hannah S. T ,2012, The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly* 23 502- 516.
34. Rego A., Sousa F., Marques C., Cunha P. M,2012, Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship, *Journal of Business Research Article in Press*.
35. Robbins, S., & Coutler, M. ,2005, *Management*, VIII izd. Datastatus, Beograd.
36. Sekaran, U., & Bougie, R. ,2016, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Research methods for business (Vol. 65).
37. Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: The Free Press.
38. Shamir, B., & Eilam, G. ,2005, What"s your story? A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
39. Singh, R, 1997, Group harmony and interpersonal fairness in reward allocation: On the loci of the moderation effect, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2): 158–183.
40. Tondock, Britta, 2015, *How Self-Compassion Can Enhance Authentic Leadership Development: A Quantitative Study*, Anchor Academic Publishing, Germany.
41. Trevor, B,1995, *Organisation management: 1, Management Accounting*, 73(6), 38.
42. Valsania, Sergio Edú, León, Juan Antonio Moriano, Alonso, Fernando Molero, Cantisano, Gabriela Topa,2012, Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours, *Psicothema* 2012. Vol. 24, no 4, pp. 561-566.
43. Wang, L., & Juslin, H. ,2009, The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach, *Journal of Business Ethics*, 88, 433–451.
44. Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. and S. J. Peterson ,2008, Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management* 34: 89.
45. Wong, C., & Cummings, G. ,2009, Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522.
46. Yuan F., Woodman R.W,2010, Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*,. 53:2 323-342.
47. Yukl, G. ,2008, *Liderazgo en las organizaciones* ,(6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- 48 . Zameni, F., Enayati, T., Palar, H. & Jamkhaneh, R. Z ,2012, The Analysis of the Relationship between the Manager"s Power Resources and Organizational Commitment: A Case Study of Employees of Education Organization of Mazandaran Province, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 11596-1160.

The effect of original leadership in achieving harmony in the workplace: An exploratory study at the Rusafa Management Institute - Baghdad

A. L. Ali Hussein Abdul Zahra

Abstract

The research aims to study the extent of the impact of the original leadership dimensions in achieving harmony in the workplace and to know the type of relationships that link the original leadership dimensions with each other, as none of the researchers (to the researcher's knowledge) touched on the link between original leadership and harmony in the workplace, and from this standpoint, the main objective was determined, which is to study the effect of original leadership on harmony in the workplace, and the research was conducted at the Rusafa Administration Institute, and the research community (122) technicians and administrators in the Rusafa Institute of Administration were represented, as a random sample was chosen that included (47) employees by (38.5%) of the total community, and the questionnaire was the main tool in collecting data and information, as it was distributed in the institute in a random manner to the employees and through the help of the human resources official, and in order to process the data, many statistical methods were used, most notably, the standard deviation, the mean Arithmetic, Pearson correlation coefficient, and structural equations model, and the most prominent results of the research were the existence of a moral and positive correlation between the original leadership and harmony in the workplace for the staff of the Institute of Management. In addition, there is a moral and positive impact of the original leadership in achieving harmony in the workplace for the employees of the aforementioned institute, and the current research is considered a general review of the concept of original leadership and its impact on achieving harmony in the workplace.

Key words: Authentic leadership, harmony in the workplace

.....
.....
.....