

**الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديدة
بالثقة والرفاهية الذاتية
للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر**

د.سوزان فؤاد بكر*

د.نجوى متولى حسن كشكوشه**

(*). د.سوزان فؤاد بكر: أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات بالقاهرة. الإهتمامات البحثية متعلقة بمجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية والقيادة.

Email: suzanbagr@azhar.edu.eg

(**). د.نجوى متولى حسن كشكوشه: أستاذ إدارة الأعمال المساعد، ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات بالقاهرة. الإهتمامات البحثية متعلقة بمجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

Email: dr.nagwakashkosh@gmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختبار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. بالتطبيق على عينة قوامها (376) مفردة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة. وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما. ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في: (التسامح، النزاهة، التفاؤل، التعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية. كما أظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز القيادة الجديرة بالثقة، الاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية للعاملين. الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، الاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية، جامعة الأزهر.

Abstract:

This research sought to identify the role of authentic leadership and organizational virtuousness in supporting and enhancing subjective well-being, through: identifying the nature and strength of the relationship between the three study variables, and testing the mediating role of organizational virtuousness in the relationship between authentic leadership dimensions and subjective well-being. Applying to a sample of administrative employees at Al-Azhar University, whose number is (376), representing various administrative jobs at the university. A questionnaire was designed to collect the primary data, and to ensure its validity and reliability. Among the most important findings of the study: the presence of a significant effect of the authentic leadership dimensions represented in: (self-awareness, relational transparency, moral perspective) in both subjective well-being and organizational virtuousness, while there was no significant effect of the balanced information processing dimension on each of them. And there was a significant effect of the organizational virtuousness dimensions represented in: (forgiveness, integrity, optimism, compassion) on subjective well-being, while there was no significant effect of the dimension of trust on subjective well-being.

The results also showed that organizational virtuousness partially mediates the influential relationship between the authentic leadership dimensions and subjective well-being. The research made several recommendations to enhance authentic leadership, organizational virtuousness, subjective well-being of employees.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, Al-Azhar University.

١. المقدمة:

تلعب القيادة دورًا كبيرًا في تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، واستثمارها بالشكل الصحيح باعتبارها ثروة حقيقية، كما تعمل على توفير بيئة عمل صحية بداخلها، وذلك من خلال إيجاد علاقات قوية وفعالة بين القادة وتابعيهم، يسودها الشفافية والمصداقية والثقة المتبادلة بين الطرفين. (Valsania, 2016).

وفي الآونة الأخيرة جذب مصطلح الموثوقية أو الأصالة **Authenticity** اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، والقيادة بشكل خاص، وذلك نظرًا للتجاوزات والانهيابات الأخلاقية للمنظمات في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، مما أدى إلى وجود حالة من عدم الثقة في قيادات المنظمات، ودفع الباحثين إلى النداء بضرورة وجود منهج جديد في القيادة، يعتمد على الموثوقية كمحور لسلوك القائد (Buckner, 2012, p47). وأسفرت جهود الباحثين عن ظهور نظرية القيادة الجديرة بالثقة **Authentic Leadership**، والتي يعتقد الباحثون أنها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة. حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قادة لديهم قيم ومعتقدات وأهداف واضحة، وشفافية في العلاقة مع الآخرين، وتحكمهم قيم أخلاقية عادلة **May, et al, 2003, p247**). وعليه، أصبح مفهوم القيادة الجديرة بالثقة موضع اهتمام الأدبيات الإدارية الحديثة ولاسيما، دراسات السلوك التنظيمي، ويعود ذلك ليس فقط إلى أهمية الموضوع ولكن لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، والتي تؤثر بدورها على نجاح وتطوير المنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فتوافر سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة داخل المنظمات يؤثر إيجابيًا على سلوكيات العاملين لديها، حيث تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية لدى العاملين، والثقة، والالتزام التنظيمي، والارتباط بالعمل، والرفاهية النفسية لدى العاملين (Emuwa, 2015, pp32-33).

واتساقًا مع ذلك، بدأ اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي لا سيما في مطلع القرن الحالي بمفهوم الاستقامة التنظيمية **Organizational Virtuousness**.

ويعتبر مفهوم الاستقامة التنظيمية مفهومًا حديثًا إلى حد ما في المنظمات، وهو مدخل من المداخل الإدارية التي تدعم أخلاقيات العمل، فالاستقامة التنظيمية تُعد فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات المديرين والعاملين، وتعمق من إدراكهم وممارساتهم وسلوكياتهم،

وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمًا على حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Gukiina et al., 2017). كما أنها تحقق التفاؤل لدى المديرين والعاملين على حد سواء، وتزيد من السلوكيات الإيجابية لديهم، وتحقيق درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي، مما يجعلهم يشعرون بالسعادة والرفاهية، وغيرها من المشاعر الإيجابية (Watanabe et al., 2017).

وتُعرف الرفاهية الذاتية بأنها: " الرضا عن الحياة وهو المكون المعرفي للسعادة عند الأفراد،" ولذا، فإن زيادة أو انخفاض درجة الرضا يؤثر إيجابًا وسلبًا عن الحياة، كما تعد السعادة مفهومًا أصيلاً لتحقيق الرفاهية الذاتية، ويشير Diener وآخرون (١٩٩٩) إلى أن الرفاهية الذاتية تشير إلى التناقض بين الوضع الحالي وما يُعتقد ليكون معيارًا مثاليًا. ويعتبر الجانب الوجداني من العوامل المؤثرة في الرفاهية الذاتية بما يتضمنه من مشاعر، وعواطف، وحالة مزاجية، وانفعالات، ولذلك فإن الأفراد الذين يحققون مستويات مرتفعة من الرفاهية الذاتية يميلون إلى إثبات مستويات مرتفعة من الإبداع، وزيادة استمرار المهمة، وتعدد المهام، ويكونون منظمين، ومتفائلين، وأقل عرضة للمرض، ولديهم قدر كبير من الثقة والمودة، وأقل عداً، وأقل تركزاً حول الذات (Hefferon & Boniwell, 2011).

وعلى الرغم من أهمية نمط القيادة الجديرة بالثقة وأهمية تعزيز الرفاهية الذاتية للعاملين بالمنظمة، إلا أن هذه الأهمية لن تتحقق ما لم توجد آلية تربط بين هذين المتغيرين. ولذا تقترح الدراسة الحالية أن تكون الاستقامة التنظيمية جزءاً من هذه الآلية. وقد إرتأت الباحثان أنه قد يكون من المفيد تعميق المفاهيم الخاصة بالمتغيرات الثلاث في قطاع التعليم العالي، بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، من خلال دراسة دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في تعزيز الرفاهية الذاتية.

٢. البحوث والدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين والدارسين، حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية، وإطارها وحدودها، وفروضها العلمية، وكذلك المقاييس

الملائمة. وقد تم تصنيف الدراسات والبحوث السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

• البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

تناولت دراسات عديدة أسلوب القيادة الجديرة بالثقة في بيئة العمل والنتائج الإيجابية المترتبة عليه، وأثره على نتائج مخرجات العمل، والأداء الفردي والتنظيمي. ومنها دراسة (الخالدي، غانم ٢٠٢٠) التي هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الادارية والفنية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية بالمنظمة) ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي، تمت الدراسة على عينة قوامها (٢٧٦) مفردة وتوصلت الى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الادارية والفنية، والعوامل البيئية، والتنظيمية بالقطاع محل الدراسة. واختبار ما إذا كانت القيادة الجديرة بالثقة لديها القدرة على التنبؤ بثقة الأفراد في القادة - كأحد أبعاد الثقة التنظيمية - وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء، وجودة الخدمة، إضافة إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الثقة في القادة، أجرى (Qiu et al., 2019) دراسة أوضحت أن ممارسة القادة لسلوك القيادة الجديرة بالثقة يستثير لدى التابعين ثقتهم في القادة. فالمصادقية والشفافية في العلاقات التي تظهر في القادة الأصليين تنتج مستوى مرتفع من ثقة الأفراد، مما يؤدي إلى بذلهم جهوداً إضافية لخدمة العملاء فالقيادة الأصلية لها تأثير كبير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء من خلال الثقة في القادة.

وتناولت دراسة (محمود، منال، ٢٠١٩) أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٩٠) مفردة في البنوك التجارية في محافظة الدقهلية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي بشكل إجمالي وفي جميع أبعاده (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات). أما دراسة (Joan Lyubo et al, 2017) أشارت الى قدرة القادة على فهم أنفسهم وإدراك نقاط القوة والضعف الداخلية لديهم، بالإضافة الى فهم طبيعة المتغيرات التي تشملها البيئة الخارجية وأثارها على عمل القائد، وتناولت هذه الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة متمثلة في

بعد الوعي الذاتي تمتع القائد بالثقة في مشاعره ورغباته ودوافعه. كما هدفت دراسة (Christa et al.,2015) إلى فحص العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة مباشرة بين نمط القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة الجديرة بالثقة والمناخ العادل بين الافراد. وأشارت دراسة (Men &Stacks,2014) الى دور القيادة الجديرة بالثقة في دعم استراتيجيات العلاقات الداخلية بين القادة والعاملين ودراسة الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والاتصالات الشفافة بين العاملين، اجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية على عينة قوامها (٤٠٢) مفردة، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة وكفاءة العلاقات الداخلية والاتصالات الشفافة بين المنظمة والعاملين، ووجود علاقة ايجابية بين القيادة الجديرة بالثقة وجودة العلاقات بين العاملين والمنظمة.

• البحوث والدراسات التي تناولت الاستقامة التنظيمية:

يتناول هذا الجزء البحوث والدراسات الخاصة بالاستقامة التنظيمية، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الحالة النفسية للعاملين ومستوى أدائهم، والتأثير في درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي لهم. وفي ضوء ذلك قام (Shubha,2020) بدراسة ربطت بين الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي والتعرف على تأثيرهما في أداء العاملين في القطاع المصرفي ، بناءً على فكرة أن المنظمات تسعى إلى تنمية السلوك التنظيمي الايجابي، وأن الاستقامة التنظيمية تساهم في دعم سلوكيات العمل الايجابية في مكان العمل ، حيث تمثل الصحة النفسية للعاملين ميزة تنافسية . ولذا هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي في أداء الأفراد العاملين. وتم جمع البيانات من عينة تكونت من (١٢٢) مفردة من العاملين في البنوك الهندية، (٥١ %) من القطاع العام (٤٩ %) من القطاع الخاص. وبشكل عام، أشارت النتائج إلى أن الاستقامة التنظيمية تعمل على تحسين الحالة النفسية للعاملين ومستوى أدائهم، حيث أن هناك ارتباط إيجابي بين الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي. كما توصلت الدراسة الى تأثير الاستقامة التنظيمية في زيادة رأس المال النفسي وارتباطها بأداء العاملين. وأن أداء العاملين يتوسط جزئاً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي. وفي مجال القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي بحث كل من (Ahmidi &Kaviyani,2019) دور

القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأجريت الدراسة على جميع المدارس الابتدائية والثانوية (الصف الأول والثاني في فراشد باند في إيران)، وجمعت البيانات الأولية من (٢٣٠) مفردة من المعلمين بهذه المدارس. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وأن القيادة الأخلاقية تتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أما دراسة كل من (Pires&Nunes.2019) فقد هدفت إلى فحص دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة على عينة تتكون من (٢٢) متجرًا لبيع المواد الغذائية بالتجزئة في البرتغال، وجمعت البيانات الأولية من (٥٢٥) مفردة من العاملين بخدمة العملاء والأقسام الإدارية الأخرى بهذه المتاجر. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستقامة التنظيمية، وبين الاستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبين الاستقامة التنظيمية والالتزام العاطفي. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئيًا العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي.

وقد فحصت دراسة (مرزوق، عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٩) أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٦٢) مفردة من هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما أثبتت وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.

• البحوث والدراسات التي تناولت الرفاهية الذاتية:

وفيما يتعلق بالبحوث والدراسات التي تناولت الرفاهية الذاتية قام Veronese وآخرون عام (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى قياس العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الذاتية والضيق النفسي، طُبِّقَت على (١٤) مركز دعم نفسي اجتماعي يتم ادارتهم بواسطة منظمة غير حكومية دولية في منطقة ديفا بجنوب النيجر وجمعت البيانات من (١٤٦) مفردة من الشباب اللاجئين. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الرفاهية الذاتية والضيق النفسي. أما (Gordon, 2019) فقد قام بدراسة عن الرفاهية الذاتية كمتغير وسيط، طُبِّقَت على عدد (١٩) فندقًا ذات الخدمات

المحدودة، تقع في الغرب الاوسط بالولايات المتحدة الامريكية، ومدارة بواسطة سبع شركات مختلفة، وذلك من خلال بحث دور الرفاهية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين دعم المشرف المدرك ونية الدوران. وتم جمع البيانات الأولية من (٢٣٤) مفردة من العاملين بتلك الفنادق. وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين دعم المشرف المدرك والرفاهية الذاتية، وعلاقة عكسية بين الرفاهية الذاتية ونية الدوران. كما أشارت إلى أن الرفاهية الذاتية تتوسط جزئياً العلاقة بين دعم المشرف المدرك ونية الدوران. وفي مجال الرفاهية التنظيمية، قام (Toyama, 2018) بدراسة نوعين من الرفاهية التنظيمية: الرفاهية الذاتية والرفاهية الفسيولوجية، من خلال قياس العلاقات الارتباطية بين الذكاء العاطفي والرفاهية الذاتية والرفاهية الفسيولوجية، وتمت الدراسة على أربع مراحل: الدراسة الأولى والثانية طُبِّقَت على (٢٨) دار رعاية للمسنين باليابان، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (٤٩٤) مفردة من الممرضات العاملات بهذه الدور. والدراسة الثالثة طُبِّقَت على عينة مكونة من (١٣) مفردة من طلاب إحدى الجامعات اليابانية. والدراسة الرابعة أُجريت على دار رعاية للمسنين ذات الأعداد الكثيفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرفاهية الذاتية والرفاهية الفسيولوجية، وبين الذكاء العاطفي والرفاهية الذاتية. ولدراسة الرفاهية الذاتية كمتغير تابع، قام الطنطاوي (٢٠١٣)، بفحص الدور الوسيط للتفاؤل في العلاقة بين السمات الشخصية وأبعاد الرفاهية الذاتية (القلق، الرضا عن الحياة). وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٢٥١) مفردة من العاملين بالتدريس والإداريين والمتخصصين في مجال البحوث بجامعة كوماستس بلاهور بباكستان. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التفاؤل يتوسط العلاقة بين السمات الشخصية والرفاهية الذاتية.

• البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية

الذاتية

أكدت العديد من البحوث والدراسات على أهمية الدعم النفسي والإيجابي الذي تقدمه القيادة بمختلف أنماطها للعاملين. وبما أن القيادة الجديرة بالثقة هي امتداد لأنماط القيادة الإيجابية (Wherry, 2012)، مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، وغيرها. لذا سيعرض هذا الجزء البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين

القيادة الجديرة بالثقة- وكذلك بعض أنماط القيادة الإيجابية - والرفاهية الذاتية إما مباشرة أو باعتبارها جزء من رأس المال النفسي الإيجابي أو كبعد من أبعاد الرفاهية النفسية.

هدفت دراسة كل من (بارك، جونق، وآخرون ٢٠١٨) إلى فحص تأثير القيادة التمكينية على كل من الرفاهية النفسية والارتباط الوظيفي، وتأثير الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة. تم جمع البيانات الأولية من (285) مفردة من العاملين من ثماني شركات كورية عملاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية لها تأثير مباشر وغير مباشر على الارتباط الوظيفي من خلال رأس المال النفسي للعاملين. كما تناولت دراسة (Coetzer et al., 2017) تأثير القيادة الخادمة في رفاهية العاملين في مكان العمل. وقد أشارت الدراسة إلى أن نظرية متطلبات موارد الوظيفة **Job Resource Demand** من النظريات التي تصف رفاهية العمل، وتقيس رفاهية العمل من خلال الارتباط بالعمل وشعور العاملين بالاحتراق الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على (١٨٦) مفردة من العاملين في شركات التشييد في جنوب إفريقيا، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين من خلال زيادة الارتباط بالعمل وانخفاض الاحتراق الوظيفي لديهم، وتتوسط موارد ومتطلبات الوظيفة هذه العلاقة. واهتمت دراسة (Feng, 2015) بتحديد تأثير دور القيادة الخادمة في الرفاهية الموضوعية للعاملين **Objective Well Being** والرفاهية الذاتية **Subjective Well Being**. وطبقت الدراسة على ٢١٦ من العاملين في شركات استشارية في ألمانيا أثناء فترة اندماج الشركات. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ورفاهية العاملين المتمثلة في انخفاض حدة الغياب والانهاك العاطفي، ويتوسط هذه العلاقة كل من الرضا عن الحاجات الأساسية وانخفاض عدم الأمان الوظيفي. واستهدفت دراسة (Lohry, 2015) أيضاً بحث تأثير القيادة الخادمة في أداء ورفاهية المرؤوسين، وطبقت الدراسة على (33) من القادة، و(86) من المرؤوسين في ست منظمات صغيرة ومتوسطة، تعمل في مجال الخدمات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الأداء ورفاهية المرؤوسين. ويتوسط هذه العلاقة رأس المال النفسي. بينما ركزت دراسة (Bakhsh, 2014) على فحص العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة والرفاهية الذاتية للعاملين. وطبقت الدراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع والخدمات في باكستان. وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص القيادة

الخادمة، المتمثلة في (الشفاء العاطفي، والتمكين، ونمو الأفراد، والتصور المفاهيمي) والرفاهية الذاتية للعاملين. ولفحص العلاقة بين المشرف والمتدرب قام (Chughtai et al., 2014) بدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على مؤشرين أساسيين للرفاهية النفسية للعاملين، وهما: الارتباط الوظيفي والإرهاق العاطفي. علاوة على ذلك، سعت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للثقة في المشرف في هذه العلاقات. تم جمع البيانات على فترتين زمنية مختلفتين، من عينة مكونة من (٢١٦) محاسبًا متدربًا تم اختيارهم من مجموعة متنوعة من المنظمات. وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات البحث، أظهرت النتائج، أن الثقة في المشرف تتوسط بشكل كامل العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، والعلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية والإرهاق العاطفي.

وتناولت دراسة (Yi-Chen et al., 2013) تحديد مدى تأثير القيم الروحية للقيادة من خلال دور القيادة الخادمة في تعزيز الدافعية الذاتية للعاملين والرفاهية النفسية لديهم، وطُبِّقَت الدراسة على (٢٦٥) من الرؤساء والمروؤسين في صناعات متعددة في تايوان بالصين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين من خال تعزيز الدافعية الذاتية، باعتبارها متغيرًا وسيطًا.

مما سبق ، وعلى الرغم من وفرة البحوث والدراسات السابقة في مجال القيادة الجديرة بالثقة في البيئة المصرية والعربية والاجنبية ،والتي اكدت على أهمية توافر نمط القيادة الجديرة بالثقة بمنظمات الاعمال، لما لها من تأثير إيجابي في سلوكيات العاملين ،حيث تؤدي الى زيادة السلوكيات الايجابية وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة المنظمة ،الا ان الجهود المبذولة تظهر وجود فجوة معرفية لدراسة طبيعة التأثير المباشر والغير مباشر بين توافر نمط القيادة الجديرة بالثقة و تحقيق الرفاهية الذاتية للعاملين ، واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال، سوف تختبر الدراسة الحالية فرضها الأول.

• البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية

الذاتية

أشارت العديد من أدبيات السلوك التنظيمي أن السلوكيات الأخلاقية ترتبط بالأخلاقيات والفضيلة. وعليه أجرى Watanabe وآخرون عام (2017) دراسة تحليلية وصفية تهدف إلى فحص دور

الرفاهية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي. اشتملت الدراسة على عينة قوامها (٢٠٨) مفردة من المديرين والعاملين في الخطوط الأمامية داخل الشركات اليابانية، وجمعت البيانات الأولية الخاصة بالدراسة باستخدام أسلوب الاستقصاء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية. وأن الرفاهية الذاتية تتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي. وفي عام (2020) أجرى Watanabe وآخرون دراسة مقارنة بين العاملين الفرنسيين واليابانيين الذين يعملون بمنظمات صناعية مختلفة في اليابان وفرنسا، قامت على فكرة أن المستوى المرتفع من الرفاهية الذاتية للعاملين أو السعادة، هو مصدر لارتفاع الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالعمالة. وأن الثقافة الوطنية لها دور في إدراك الاستقامة التنظيمية وتأثيرها في الرفاهية الذاتية والأداء الوظيفي. ولذلك هدفت الدراسة الى بحث العلاقات بين الاستقامة التنظيمية، والرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي. وجمعت البيانات الأولية من عينة قوامها (٤٨١) مفردة من العاملين بهذه المنظمات، (٢٠٨) من العاملين بالمنظمات اليابانية، (٢٧٣) من العاملين بالمنظمات الفرنسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مفاهيم مختلفة عن الاستقامة التنظيمية لدى كلا من العاملين اليابانيين والفرنسيين، وأن الثقافة الوطنية تلعب دوراً هاماً في بناء الاستقامة التنظيمية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الرفاهية الذاتية تعد أكثر أهمية نسبياً بالنسبة للمنظمات اليابانية حيث تسود الاستقامة التنظيمية في المنظمات بشكل مستدام، بينما في المنظمات الفرنسية تعتبر الاستقامة التنظيمية مصدراً للأداء الوظيفي فقط. كما أشارت النتائج إلى أن الرفاهية الذاتية تتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي.

بناءً على ما تقدم، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، فإنه من المتوقع أن تكون هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية. لذا سوف تختبر الدراسة الحالية هذه العلاقة في فرضها الثاني.

• البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة

التنظيمية:

إن القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها هي نتيجة تفاعل القدرات النفسية الإيجابية، التي لا تحدث بمفردها ولكنها تكون نتاج توافر مجموعة من العوامل والظروف، ووفقاً لما تفترضه الدراسة

الحالية فإن القيم السامية والاخلاقية التي يعتمد عليها مفهوم الاستقامة التنظيمية، هي جوهر سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، هذا بالإضافة الى ان هناك عدد من البحوث والدراسات دعمت دور القيادة وتأثيرها الإيجابي على العديد من السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية.

في هذا السياق كان الغرض من البحث الذي أجراه (ليث شاكر، ٢٠٢٠) هو التعرف على دور سلوك القيادة الجمالي **Aesthetic Leadership Behavior** بأبعاده (الحساسية الجمالية، النهج الجمالي، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، والصدق الجمالي) في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده (التفاضل، المغفرة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) على عينة مكون من (١٤٥) مفردة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة. أظهرت نتائج اختبار الفروض وجود تأثيرات معنوية وموجبة لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية، على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية المكونة لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية.

أما دراسة كل من (Shahid & Muchiri, 2019) قد هدفت إلي تطوير اطار مفاهيمي لفحص العلاقات بين سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي والازدهار في العمل والأداء الوظيفي، وذلك من خلال مراجعة نقدية منهجية للدراسات المنشورة حول الأدبيات اتي تناولت هذه المتغيرات، من بعض قواعد البيانات العالمية مثل: (Emerald، ProQuest، Science Direct، EBSCOhost، Springer Link). وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقات مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي والاستقامة التنظيمية وازدهار العامل والأداء الوظيفي، وأن كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي تتوسطان العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وازدهار العامل. كما تتوسط كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي وازدهار العاملين العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي. كما توصلت دراسة (Dilekci & Nartgun, 2016) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس التركية (القيادة الثقافية، والتعليمية، والأخلاقية، والتنبؤية، والتحويلية) وأبعاد الاستقامة التنظيمية.. بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٣٢) مفردة في المدارس محل البحث.

مما سبق يتضح أن الاستقامة التنظيمية سمات وخصائص وثقافة وعمليات يمارسها القادة في منظماتهم، تقود إلى النجاح والتميز في تحقيق أهدافها وعلي الرغم من التأثير الإيجابي لأنماط القيادة في الاستقامة التنظيمية ، والتأثير الإيجابي لسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة على العديد من السلوكيات الايجابية الا ان دراسة تأثيرها في الاستقامة التنظيمية تتسم بالندرة فلم تجد الباحثان في حدود علمهما وحتى وقت الدراسة سوى دراسة واحدة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية ، ولذلك تختبر الدراسة الحالية في فرضها الثالث طبيعة هذه العلاقة وقوتها.

• الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة

بأبعادها والرفاهية الذاتية.

بالرغم من أن دراسة (Shahid & Muchiri, 2019) قد اختبرت العلاقات بين سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي والازدهار والأداء الوظيفي، وتوصلت إلى وجود علاقات مباشرة بينها، وأن كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي تتوسطان العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وازدهار العامل. كما تتوسط كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي وازدهار العاملين العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي. الا انه لم توجد دراسات قد تناولت الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في مسار العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، وفي ضوء ما تقدم واستناداً على وجود فجوة بحثية تتعلق بعدم وجود دراسات تناولت هذا الدور - في حدود علم الباحثان - فإن الدراسة الحالية، سوف تختبر في فرضها الرابع الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية.

٣. مشكلة وتسائل البحث:

تسعى الجامعات المصرية نحو التحسين والتطوير المستمر حتى تكون قادرة على مواجهه التحديات التنافسية والتغيرات المتلاحقة في البيئة التي تعمل فيها، تفوقها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي، والتي فرضت عليها ضرورة التحرر من العمل في أطر مغلقة لتعمل في إطار التحول العالمي والتوجه لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. وكاستجابة لهذه التغيرات من الضروري أن يتجه الفكر لدى القيادات الجامعية لتوظيف المفاهيم الإدارية

المعاصرة لمواجهة هذه التحولات والارتقاء بمستوى الجامعات المصرية فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة المرحلة الجديدة. وترتبط جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات بجودة أداء العاملين بالوظائف الإدارية من منطلق أن العاملين بالوظائف الإدارية لهم دورهم الفاعل في تحقيق فعالية الأداء للوظائف الأكاديمية والبحثية، الأمر الذي يتطلب البحث عن مفاهيم سلوكية وإدارية جديدة لتطوير هذا القطاع وتحسين جودة مخرجاته.

وتعد القيادة الجديرة بالثقة واحدة من الدعامات الناشئة في مجال القيادة التي تحتاجها المنظمات لمحاولة التكيف والتعامل مع التغيرات السريعة والمضطربة في بيئة العمل، وذلك بإحداث فرق جوهري من خلال مساعدة العاملين ودعمهم للتعبير عما لديهم من أفكار ومقترحات ومبادرات بناءة قد تسهم في إحداث التكيف والتحسين والتطوير. كما تعد الاستقامة التنظيمية وما تحملها في طياتها من قيم أخلاقية وإنسانية، تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والنزاهة، والتعاطف، والتسامح دافعا ومحفزا للعاملين على كافة مستوياتهم يساهم في تحقيق الرفاهية الذاتية لهم، التي تؤدي إلى انتهاج السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحسين الأداء الذي يدفع بالجامعات نحو تحسين جودة مخرجاتها.

ومما سبق أعلاه، وكذلك بمراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الجديرة بالثقة، والاستقامة التنظيمية، والرفاهية الذاتية)، تبين أن التركيز على العلاقات بينهما يعتبر نادرا نسبياً، بما يعد مؤشراً لوجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد طبيعة العلاقات بينهما، واستناداً إلى ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في تعزيز الرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين بجامعة الأزهر؟

٤. أهمية البحث:

الأهمية العلمية: محاولة سد أو تقليل الفجوة المعرفية في البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة حيث لم تتناول أي دراسة عربية هذا الموضوع، ومن المتوقع أن تساهم الدراسة الحالية من خلال ما سوف نتوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات في التعرف على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية ودورها في تحقيق الرفاهية الذاتية للعاملين في ظل التحديات البيئية التي تواجهها الإدارة في هذه المنظمات.

الأهمية العملية: تظهر الأهمية العملية (التطبيقية) في أهمية القطاع محل الدراسة، وهو جامعة الأزهر باعتبارها أحد القطاعات المهمة لدورها الحيوي في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية التي تحتاج الى بذل مزيد من الجهد لمواجهة التحديات المستمرة للحاق بسباق الجامعات للوصول الى مكانة متقدمة في ظل المنافسة، وأيضاً لحل المشكلات الادارية التي تتعرض لها، حيث تساهم الوظائف الإدارية بالجامعات بشكل مباشر كوظائف مساعدة في تحقيق فاعلية الأداء للوظائف الأكاديمية والبحثية، مما يساعد على تحقيق رسالة ومهمة الجامعات بشكل عام، وجامعة الأزهر على وجه الخصوص. وتأمل الدراسة الحالية الى الوصول الى نتائج وتوصيات قد تفيد القادة والمخططين في القطاع محل الدراسة بما يساعد في توافر نماذج القيادة الايجابية في الجامعة تساعد في تحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف.

٥. هدف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في تعزيز الرفاهية الذاتية وذلك من خلال:

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية.
- تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية.
- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية.
- اختبار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية.

٦. فروض البحث، ونموذجة:

الفرض الأول: « يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر».

الفرض الثاني: « يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر».

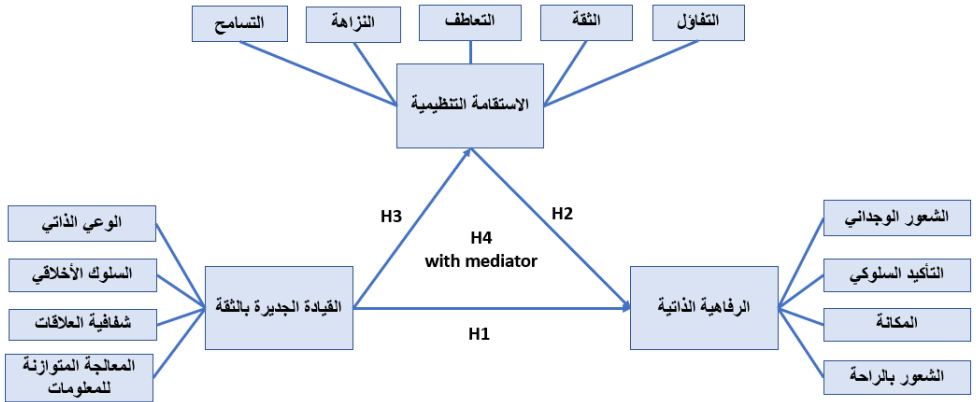
الفرض الثالث: « يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في القطاع محل البحث».

الفرض الرابع: « يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية - كمتغير وسيط - في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر ».

بناء على نتائج الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهدافه وفروضه، يوضح الشكل رقم (١) الإطار المقترح للبحث ومتغيراته- الذي تم اختياره-، والذي تتضمن:
المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الجديرة بالثقة، والتي تشتمل على أربعة أبعاد، هي: (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات).

المتغير الوسيط: ويتمثل في الاستقامة التنظيمية، والتي تشتمل على خمسة أبعاد، هي (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)

المتغير التابع: ويتمثل في الرفاهية الذاتية، والذي يشتمل على أربعة أبعاد، هي: (الشعور الوجداني، التأكيد السلوكي، المكانة، الشعور بالراحة).



شكل (١) الإطار المقترح للبحث

٧. الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:

يتناول الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث، تعريف كل متغير، والأبعاد المكونة له كما تم استخلاصها من الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

• مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها

تعد القيادة الجديرة بالثقة **Authentic Leadership** امتداد لنظريات القيادة الايجابية، مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية (2012 Wherry)، حيث دمج (Luthans and Avolio, 2003) القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع أطلق عليه القيادة الجديرة بالثقة، وطورت من قبل Gardner وآخرون عام (٢٠٠٥)، باعتبارها نمط يرتكز على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Avolio and Gardner, 2005; Braun and Peus, 2018). فالقيادة الجديرة بالثقة تعتمد على خلق مناخ ايجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين والمنظمة ككل (Rege et al., 2013). ويصف (Walumbwa et al., 2008) القيادة الجديرة بالثقة بأنها نمط من السلوك يوجه ويعزز القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي في العمل لتحسين الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد وتابعيه. وتتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف وأبعاده الأربعة للقيادة الجديرة بالثقة، حيث اتفق عليها معظم الباحثين في هذا المجال، وهي:

- الوعي الذاتي **Self- Awareness**: تشير إلى العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم نحوه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وكذلك فهم المتغيرات المحيطة به، ومن ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد.

- الشفافية في العلاقات **Relational Transparency**: ويعكس هذا البعد مدى شفافية القائد وقدرته على خلق مناخ يسوده الثقة المتبادلة في العلاقات، ويسمح بتقاسم الأفكار والعواطف. حيث يشير إلى الثقة في التعامل بين القائد والتابعين من خلال كشف

القائد عن القيم والمعتقدات التي يعتنقها للآخرين، وتبادل المعلومات ومشاركة المعلومات بشكل علني.

- المنظور/السلوك الأخلاقي **Moral Perspective**: يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذاتي المستمد من القيم والمعتقدات والمبادئ الأخلاقية والتي تمثل محركاً ودافعاً عند مواجهة القرارات الصعبة، أو الضغوط التي تفرض عليه من داخل أو خارج المنظمة.
- المعالجة المتوازنة للمعلومات **The Balanced Information Processing**: وتشير إلى قدرة القائد على تحديد الأهداف ودراسة المعلومات بدقة وموضوعية والاستماع لوجهات النظر المختلفة دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر عند اتخاذ القرارات.

• مفهوم الاستقامة التنظيمية

في الفترة الأخيرة حظي التركيز على الجوانب الإيجابية في المنظمات، باهتمام ملحوظ من قبل الباحثين في العلوم السلوكية والإدارية في محاولة لتنمية الأفراد والمنظمات والمجتمع، ويعد السلوك التنظيمي الإيجابي مدخلاً جديداً تم تشكيله والاعتماد عليه بما يتماشى مع الإدارة والسيطرة على النواتج السلوكية والاتجاهية، (Fayyazi et al., 2010).

ويعد مفهوم الاستقامة التنظيمية أحد الموضوعات المعاصرة المرتبطة بالسلوك التنظيمي الإيجابي، باعتباره بوصلة أخلاقية في المنظمة تؤثر إيجاباً على المخرجات السلوكية والتنظيمية وتجعل الأفراد يتجاوزون فكرة تبادل المنفعة ويستثير لديهم الدوافع الإيجابية نحو العمل. (Nikandrou & Tsachouridi, 2015)

وتعتبر دراسات **Cameron** من الدراسات الرائدة في هذا المجال ويرى أن الاستقامة التنظيمية تتعلق بالممارسات الفردية والاجتماعية والثقافية التي تعزز نشر واستدامة الفضيلة في المنظمات وربطها بثلاث سمات مثالية هي: الخير الأخلاقي **Moral Goodness**، ويرتبط بالرحمة، والمحبة، والنوايا الحسنة والتركيز على المصلحة العامة. والتأثير الإنساني **Impact Human**، ويتعلق بتأثير الفضيلة على الفرد والنظام الاجتماعي، وتتضمن مساعدة الأفراد على الازدهار، وإظهار الطابع الأخلاقي، وضبط النفس، والمرونة، والهدف، ومتابعة أي تجاوز في المبادئ، وتحسين الظروف الاجتماعية بين الأفراد **Social Betterment** ، بما يضمن تعاونهم مع

بعضهم البعض ومع رؤسائهم دون توقع المعاملة بالمثل (Cameron et al., 2004). ويعرف (Rego et al., 2011) الاستقامة التنظيمية بأنها مجموعة من السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية، والصدق، والتسامح، والثقة بشكل فردي أو جماعي. ويرى (Mello, 2011) بأنها الفضيلة التي تتبناها المنظمة من خلال الممارسات المتضمنة لخطتها الإستراتيجية. ووصفها كل من (Cameron, K. & Lavine, 2006) بأنها عملية تحول إيجابية تجعل المنظمة لا تركز على الربحية والتميز في الأداء فقط، بل تركز أيضاً على سلوكيات الفضيلة والخير التي تنعكس بشكل إيجابي على جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل. وفي ذات السياق عرفها شاكر (٢٠١٩) بأنها توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو الفاضلة بهدف تحقيق استقرار المنظمات في بيئة تنافسية. أما فيما يتعلق بأبعاد الاستقامة التنظيمية، يعد نموذج (Cameron et al., 2004) من أكثر النماذج الرائدة والمعتمدة في العديد من الدراسات (Ziapour et al., 2015: Ravaji, et al., 2016)، ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد، وهي (Shahid & Muchiri, 2019):

- التفاؤل **Optimism**: ويشير إلى الإحساس العميق من قبل الفرد بالهدف من العمل والذي يوجهه نحو الأداء حتى في المواقف الصعبة. ويعكس هذا المفهوم انطباع الفرد بأنه سينجح في تنفيذ مهامه حتى إذا ما واجهته تحديات كبيرة.
- الثقة **Trust**: تمثل مناخاً عاماً من المجاملة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة على كافة مستوياتهم حيث يعتمد كل فرد على الآخر، وتظهر هذه الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الإيجابية الداعمة للمصداقية والنزاهة والعدالة.
- النزاهة **Integrity**: وتشير إلى سيادة وانتشار قيم الصدق والاحترام والفضيلة في المنظمة.
- التعاطف **Compassion**: ويقصد به مدى اهتمام الأفراد بعضهم ببعض، وتظهر من خلال انتشار قيم التعاطف والإيثار فتسود المصلحة العامة بدلاً من المصلحة الشخصية وتسود الرغبة في الحياة الجماعية.
- التسامح **Forgiveness**: ويشير إلى التجاوز والصفح عن الأخطاء في العمل والاعتراف بها كفرصة للتعلم منها.

مفهوم الرفاهية الذاتية:

لطالما اعتبرت الرفاهية مفتاحًا لإيجاد مجتمعات منتجة وصحية والحفاظ عليها. ولهذا، استخدمت العديد من البلدان مؤشرات موضوعية للرفاهية، مثل الدخل ومحو الأمية ومتوسط العمر المتوقع، فضلاً عن المقاييس الذاتية، مثل كيف ينظر الأفراد إلى الحياة. وتم وصف هذا المنهج لقياس الإدراكات وتجارب الحياة على أنه الرفاهية الذاتية (Subjective Well-being (SWB).

(Das et al. 2020)

وقد استخدمت البحوث والدراسات التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الإيجابي العديد من المصطلحات للتعبير عن الرفاهية الذاتية منها:

Happiness; Hedonic level; Individual Well-being; Life Satisfaction;
Morality and

Subjective well-being; Satisfaction with Life

وأستخدم مصطلح الرفاهية الذاتية بالتبادل مع مصطلح السعادة الوظيفية حيث كليهما يرتبط بالعمل من خلال تشجيع العاملين ومساعدتهم على زيادة دافعيتهم وقدرتهم على الإبداع، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية. فالرفاهية الذاتية تعمل على تحفيز الفرد وتشجيعه على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه الشخصية والوظيفية، والتغلب على الصعوبات والتحديات التي يواجهها داخل بيئة العمل (Watanabeel, al 2017). كما لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات، حيث تزيد من درجة شعور العاملين بالاستقرار النفسي، والإحساس بالثقة والأمان. ولها أيضًا فوائد عديدة للمنظمة، فهي تدعم الالتزام التنظيمي، وتزيد درجة الرضا الوظيفي، وتقلل الشعور بالإجهاد وانخفاض معدل دوران العمل.

وتوجد العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون والدارسون للرفاهية الذاتية، منها تعريف Diener - أحد العلماء البارزين في البحوث الخاصة بالرفاهية الذاتية- فعرّفها بأنها "شعور الفرد وتفكيره بأن حياته هي الحياة التي يرغبها بغض النظر عن كيف يراها الآخرون." ويسلط هذا التعريف الضوء على أبعاد التفكير والشعور الخاصة بالرفاهية الذاتية (Das et al. 2020).

وعرف (Posa, 2019) الرفاهية الذاتية بأنها الشعور الشخصي بالرفاهية، ويدور هذا النوع حول كيف يكون الفرد سعيداً وراضياً عن حياته. وتعكس تصورات الأفراد وتقييمهم لحياتهم من الناحية الانفعالية السلوكية، والوظائف والأدوار النفسية الاجتماعية التي تعد أبعاداً ضرورية للصحة النفسية. كذلك عرفها (Martín-María et al., 2017) بأنها إدراكات الأفراد لوجودهم أو نظرته الذاتية لتجاربهم الحياتية، بما في ذلك ردود الفعل العاطفية وكذلك الأحكام المعرفية. ويرى (Steptoe et al. 2015) أن الرفاهية الذاتية لها ثلاثة جوانب مختلفة؛ الرفاهية التقييمية، وهي تقييم مدى رضا الأفراد عن حياتهم، مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة. ورفاهية المتعة، وهي الشعور أو الحالة المزاجية مثل السعادة أو التأثير الإيجابي، والرفاهية الأودايمونية Eudemonic، وهي الحكم على معنى وهدف الحياة والتركيز على تحقيق الذات. وبناءً على ما سبق من تعريفات للرفاهية الذاتية، إضافة إلى غيرها من تعريفات (Burrusetal, 2012)، (Hefferon & Boniwell, 2011)، وُجد أن جميعها يشير إلى أن الرفاهية الذاتية هي مجموعة من الظواهر تشمل الاستجابات العاطفية، ومجالات الرضا، والآراء والاتجاهات، والرضا عن الحياة. واستخدمت البحوث والدراسات السابقة نماذج مختلفة لقياس الرفاهية الذاتية، منها دراسة (رضوان، ٢٠١٨) حيث اعتمدت على نموذج يتكون من سبعة أبعاد، وهي (الرضا عن الحياة، الانفعالات الإيجابية، الأمل، الامتنان، التسامح، حب الحياة)، بينما اعتمد (Chughtai et al., 2014) على مؤشرين لقياس لرفاهية الذاتية، وهما: الارتباط بالعمل، والإرهاق العاطفي. وقد قدم (Steptoe et al. 2015) كما سبق القول ثلاث جوانب للرفاهية الذاتية، هم: الرفاهية التقييمية، ورفاهية المتعة، والرفاهية الأودايمونية. وسوف تتبنى الدراسة الحالية النموذج الذي قدمه (Watanabe et al., 2017)، ويتضمن أربعة أبعاد، هي:

- الوجدان Affection: يشير إلى مدى شعور الأفراد بالحب والاحترام والثقة والقبول والتفاهم والتعاطف بحيث تكون مشاعرهم متبادلة ويشعرون بأن الآخرين على استعداد للمساعدة دون توقع شيء في المقابل ويشعرون بأن وجدانهم متداخل مع الآخرين ويشعرون بأن الآخرين يحبون التقرب منهم واحتضانهم.
- التأكيد السلوكي Behavioral confirmation: يشير إلى مدى شعور الفرد بأنه جزء من وظيفته ومدى مساهمته في الأهداف المشتركة.

- المكانة Status: تشير الى مدى شعور الأفراد بالاحترام والاستقلالية وإدراك الذات والتأثير والسمعة والانجاز مقارنة بالآخرين.
- الشعور بالراحة Comfort: تشير الى غياب مشاعر الانزعاج مثل الألم أو الضغط وذلك خلال فترة محددة.
٨. منهجية البحث:

١/٨ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين من الكادر العام بجامعة الأزهر والذي بلغ عددهم (١٦١٥٥) مفردة، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، مع استبعاد العاملين في وظائف الدرجة الخامسة والسادسة، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي رقم (١).

جدول رقم (١) أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر

العاملين	مدير عام	كبير	درجة أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	الإجمالي
كليات بنين	٦	٣٦٣	٩٨٤	٤٩٧	١٦٤٩	٢٤٧	٣٧٤٦
كليات بنات	٣	٢٤٨	٤٣٩	٣٥٤	١١٠٧	٢١٦	٢٣٦٧
إجمالي الكليات	٩	٦١١	١٤٢٣	٨٥١	٢٧٥٦	٤٦٣	٦١١٣
الإدارات	١٩	٩٢١	٩٦٥	٦١٦	٢١٧٣	٥٩٨	٥٢٩٢
المراكز	٠	٣٦	٥٣	٥٨	٩٦	٣٣	٢٧٦
المستشفيات	٣	١٦٧	٧٢٩	٨٢٨	٢٠٩٧	٦٥٠	٤٤٧٤
الإجمالي	٢٢	١١٢٤	١٧٤٧	١٥٠٢	٤٣٦٦	١٢٨١	١٠٠٤٢
الإجمالي العام	٣١	١٧٣٥	٣١٧٠	٢٣٥٣	٧١٢٢	١٧٤٤	١٦١٥٥

المصدر: تقارير بيانات أعداد العاملين الإداريين، ٢٠٢٠/٢٠١٩، مركز المعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر

٢/٨ عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٦) مفردة، تم تحديدها بناءً على جداول العينات^(١) ووزعت على القطاعات المختلفة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب. وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين شاغلي الوظائف الإدارية في الجامعة، من درجة مدير عام حتى الدرجة الرابعة، مع استبعاد العاملين في وظائف الدرجة الخامسة والسادسة، وبمراجعة قوائم الاستقصاء المستردة، تبين أن عدد القوائم الصحيحة (٢٦١) قائمة، بمعدل استجابة (٦٩,٤%). وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٢).

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث، وفقاً للتوزيع المتناسب، وعدد القوائم الموزعة والمستردة

نسبة الردود	عدد القوائم المستردة	العينة	نسبة عدد العاملين للإجمالي	عدد العاملين	القطاع
١٥,٧%	٥٩	٨٧	٢٣,٢%	٣٧٤٦	كليات بنين
١٢,٨%	٤٨	٥٥	١٤,٦%	٢٣٦٧	كليات بنات
٢٨,٥%	١٠٧	١٤٢	٣٧,٨%	٦١١٣	إجمالي الكليات
٢٣,٦%	٨٩	١٢٣	٣٢,٨%	٥٢٩٢	الإدارات
٠,٨%	٣	٧	١,٧%	٢٧٦	المراكز
١٦,٥%	٦٢	١٠٤	٢٧,٧%	٤٤٧٤	المستشفيات
٤٠,٩%	١٥٤	٢٣٤	٦٢,٢%	١٠٠٤٢	الإجمالي
٦٩,٤%	٢٦١	٣٧٦	١٠٠%	١٦١٥٥	الإجمالي العام

^١ - تم تحديد حجم العينة (عند درجة ثقة ٩٥% في حدود نسبة خطأ = ٥%)، وعند حجم المجتمع = ١٦١٥٥ باستخدام الموقع الإلكتروني

٣/٨ اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث:

أولاً: الصدق Validity

تم الاعتماد على الصدق الظاهري (المنطقي)، للتأكد من صلاحية المحتوى، بمراجعة قائمة الاستقصاء مع خمسة من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وعشرة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وفي ضوء ذلك تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات. أما اختبار الصدق البنائي Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. (٢) **Confirmative Factor Analysis (CFA)** باستخدام برنامج **Amos23**، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج نتج عدة مؤشرات للحكم على جودة المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول (٣) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

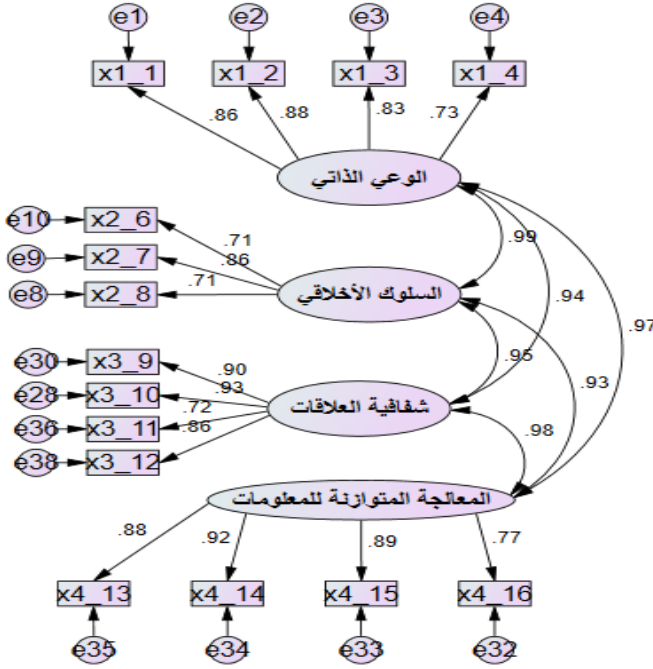
م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية df.	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من ٥
٢	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٥
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من ٠,٩٥
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من ٠,٠٨

المصدر: إعداد الباحثان بناء على تعليمات برنامج **Amos23**، والمراجع المذكورة.

٢ - تطلب هذا الاختبار توزيع قائمة الاستقصاء قبل الاستخدام النهائي لها على عينة ميسرة (٧٠ مفردة) من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وتم تفرغ البيانات (عدد القوائم الصالحة للتحليل ٦٢ قائمة) وتحليلها باستخدام برنامج **Amos23**.

• مقياس القيادة الجديرة بالثقة:

اعتمد البحث على المقياس الذي طوره، (Walumbwa, et al., 2008) لقياس سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة وأغراض البحث ومجال التطبيق. وتكون المقياس من أربعة أبعاد رئيسية: (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات). وقد صُممت البنود الخاصة بالمقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها، ويوضح الشكل رقم (٢) معاملات التحميل لبنود مقياس القيادة الجديرة بالثقة على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.



Chi-square = (310.189); df = (81); p = 0.000; χ^2 (chi-square/df) = (3.829); GFI = 0.956; IFI = 0.971; NFI = 0.938; CFI = 0.961; RMR = 0.012; RMSEA = 0.018

شكل رقم (٢)

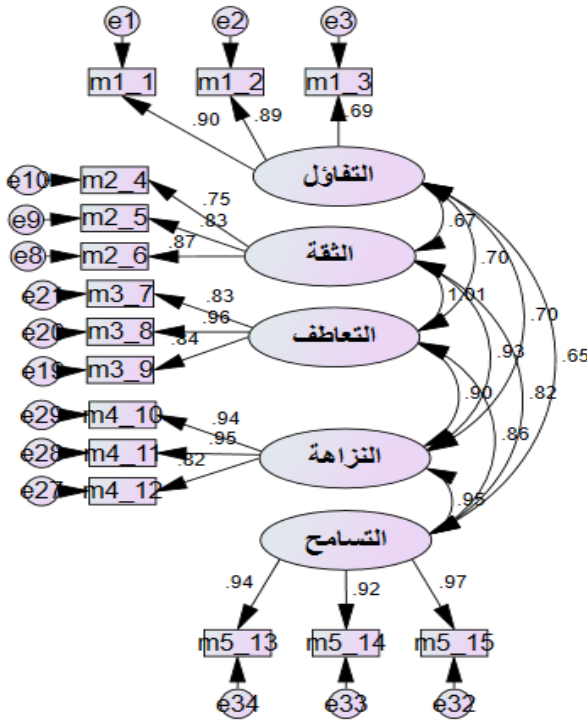
التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس القيادة الجديرة بالثقة

المصدر: مستخرج من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٢) الأوزان الإندرجية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق، حيث يتم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من (٠.٤٠) درجة. وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي - السلوك الأخلاقي - شفافية العلاقات - المعالجة المتوازنة للمعلومات)، حيث كانت جميع معاملات التحميل أكبر من (٠.٤٠)، والتي تراوحت بين (٠.٧٣ إلى ٠.٨٨)، (٠.٧١ إلى ٠.٨٦)، (٠.٧٢ إلى ٠.٩٣)، (٠.٧٧ إلى ٠.٩٢)، على التوالي. كما أوضح التحليل العاملي - في ظل معاملات التحميل - ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) والتي تراوحت بين (٠.٩٣ إلى ٠.٩٩) درجة. كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة - شكل رقم (٢) - إلى ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس. وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، تبين أن مقياس القيادة الجديرة بالثقة يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

• مقياس الاستقامة التنظيمية:

تم الاعتماد على مقياس (Cameron et al., 2004) لقياس المتغير الوسيط الاستقامة التنظيمية بعد ترجمته وتطويره ليتلاءم مع طبيعة البحث ومجال التطبيق، وقد اشتمل هذا المقياس على خمسة أبعاد، متمثلة في: (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح). وقد صُممت البنود الخاصة بالمقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وأجرى التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها. وكانت النتائج على النحو التالي، وكما يوضحها الشكل رقم (٣) الذي يبين معاملات التحميل لبنود مقياس الاستقامة التنظيمية على الأبعاد:



Chi-square = (250.327); df = (77); p = 0.000; χ^2 (chi-square/df) = (3.251); GFI = 0.930; IFI = 0.942; NFI = 0.949; CFI = 0.936; RMR = 0.021; RMSEA = 0.014

شكل رقم (٣) التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس الاستقامة التنظيمية

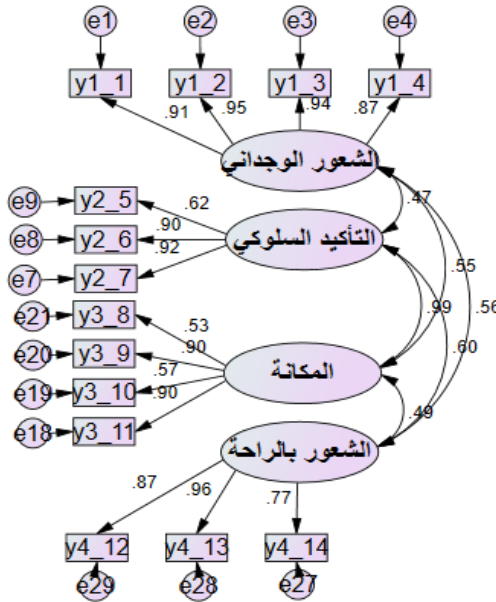
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

أظهرت الأوزان الإحصائية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، اتساق عبارات ابعاد مقياس الاستقامة التنظيمية (التفاوض، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، حيث كانت جميع معاملات التحميل أكبر من (٠.٤٠)، والتي تراوحت معاملات التحميل لبنودها بين (٠.٦٩ إلى ٠.٩٠)، (٠.٧٥ إلى ٠.٨٣)، (٠.٨٣ إلى ٠.٩٦)، (٠.٨٢ إلى ٠.٩٥)، (٠.٩٢ إلى ٠.٩٧) على التوالي. كما أوضح التحليل العاملي - في ظل معاملات التحميل - ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد الاستقامة التنظيمية) والتي تراوحت بين (٠.٦٥ إلى ٠.٩٥) درجة. كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة إلى ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس. وفي ضوء معاملات التحميل السابقة

ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، تبين أن مقياس الاستقامة التنظيمية يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

• مقياس الرفاهية الذاتية:

اعتمد البحث في قياس المتغير التابع - الرفاهية الذاتية - على المقياس الذي قدمه (Watanabe, et al.,2017)، خلال أربعة أبعاد (الشعور الوجداني، التأكيد السلوكي، المكانة، الشعور بالراحة)، وتم صياغة الفقرات التي تعبر عن الأبعاد بالاستعانة بالدراسات السابقة. وصُممت البنود الخاصة بالمقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، وعليه تم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث (باستخدام بيانات العينة الميسرة التي سبق الإشارة إليها) وتحليلها، ويوضح شكل (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس الرفاهية الذاتية على الأبعاد الرئيسية.



Chi-square = (223.44); df=(70); p=0.000; χ^2 (chi-square/df)= (3.192); GFI=0.918; IFI=0.923; NFI=0.953; CFI=0.920; RMR=0.031; RMSEA=0.033

شكل رقم (٤) التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس الرفاهية الذاتية

المصدر: مستخرج من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)،

يتضح من الأوزان الإحصائية الظاهرة على الأسهم - الشكل (٤) - التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أن عبارات أبعاد مقياس الرفاهية الذاتية (الشعور الوجداني، التأكيد السلوكي، المكانة، الشعور بالراحة) تتسم بالاتساق، حيث أن جميع معاملات التحميل أكبر من (٠.٤٠) والتي قد تراوحت بين (٠.٨٧ إلى ٠.٩٥)، (٠.٦٢ إلى ٠.٩٢)، (٠.٥٣ إلى ٠.٩٠)، (٠.٧٧ إلى ٠.٩٦)، على التوالي. كما يوضح التحليل العاملي ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد الاستقامة التنظيمية) والتي تراوحت بين (٠.٤٧ إلى ٠.٩٩) درجة. كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة إلى ارتفاع قيمة مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس. وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، يتسم مقياس الرفاهية الذاتية بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

ثانياً: الثبات Reliability

للتأكد من مدى تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة بالثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحميل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. وقد اتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من ٦٠-٧٠%، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والاعتمادية المطلوبة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٨١٣) و معامل الصدق الذاتي (٠.٩٠٢) لبعده المتغير المستقل "القيادة الجديرة بالثقة"، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠.٨١٦) و معامل الصدق الذاتي (٠.٩٠٣) لبعده المتغير الوسيط "الاستقامة التنظيمية" وبلغت قيمة معامل الثبات (٠.٧٣٩) و معامل الصدق الذاتي (٠.٨٦٠) لبعده المتغير التابع "الرفاهية الذاتية" (حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات)، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع معاملات متغيرات القياس ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

جدول رقم (٤)
تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

معامل صدق الاتساق الداخلي	معامل الثبات Alpha	عدد العبارات	المتغير	
0.907	.822	4	الوعي الذاتي	المستقل
0.987	.975	4	السلوك الأخلاقي	
0.905	.819	4	شفافية العلاقات	
0.861	.742	4	المعالجة المتوازنة للمعلومات	
0.902	0.813	16	المقياس الكلي للقيادة الجديرة بالثقة	
0.896	.802	3	التفاؤل	الوسيط
0.931	.867	3	الثقة	
0.938	.880	3	التعاطف	
0.932	.869	3	النزاهة	
0.929	.863	3	التسامح	
0.903	0.816	15	المقياس الكلي للاستقامة التنظيمية	
0.964	.929	4	الشعور الوجداني	التابع
0.954	.910	3	التأكيد السلوكي	
0.913	.833	4	المكانة	
0.894	.800	3	الشعور بالراحة	
0.860	.739	14	المقياس الكلي للرفاهية الذاتية	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

٩. نتائج البحث:

١/٩ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS Statistics V.23 BM لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، وكذلك توزيع عينة البحث في القطاع محل البحث. وتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوصيف مفردات عينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي) الآتي، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
النوع	ذكر	151	58
	أنثى	110	42
الحالة الاجتماعية	أعزب	42	16.1
	متزوج	122	46.7
	متزوج ويعول	97	37.2
العمر	أقل من 25 سنوات	24	9.2
	من 25 سنوات إلى 35 سنة	16	6.1
	من 35 سنوات إلى 45 سنة	159	60.9
	من 45 سنوات إلى 55 سنة	46	17.6
	أكثر من 55 سنة	16	6.1
مستوى التعليم	فوق المتوسط	80	30.7
	جامعي	164	62.8
	فوق الجامعي	17	6.5
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	9.2
	من 5 سنوات إلى 10 سنة	89	34.1
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	35	13.4
	من 15 سنوات إلى 20 سنة	71	27.2
	أكثر من 20 سنة	42	16.1
طبيعة الوظيفة	وظيفة إشرافية	60	23.0
	وظيفة غير إشرافية	201	77.0
	الإجمالي	261	100.0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية مفردات العينة من الذكور (١٥٥) بنسبة (٥٨%) مقارنة بالإناث، كما أن (٦.١%) ممن تراوحت أعمارهم من (٥٥ سنة فأكثر) ، وأن النسبة الغالبة من المفردات تقع في المرحلة العمرية (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٦٠%). وأن أغلب مفردات العينة تزيد مدة خدمتهم بالجامعة عن ١٠ سنوات، مما يشير أن مفردات عينة البحث لهم خبرة طويلة بالعمل في الجامعة محل البحث. أما المستوى الوظيفي فقد كانت " فئة الوظائف

غير الإشرافية " هي الفئة الغالبة لمفردات العينة بنسبة (٧٧%). وأن (١٦٤) مفردة من عينة البحث كان مستواهم التعليمي جامعي بنسبة (٦٢.٨%) من إجمالي العينة. وباستخدام المقاييس المطبقة في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل بعد من الأبعاد المكونة لكل مقياس لتقييم مستوي إدراك عينة البحث نحوها، حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف **Cut-Point** حسب مقياس ليكرت الخماسي (٣ فأكثر) والتي تُختبر البيانات في ضوءها، كانت على النحو التالي: تمثل (١.٢) دليلاً على عدم الموافقة، وتمثل (٣) درجة محايد، وتمثل (٤.٥) دليلاً على الموافقة. ويوضح الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط *	العينة	المتغيرات
0.86	3.67	261	الوعي الذاتي
1.08	3.61	261	السلوك الأخلاقي
0.88	3.77	261	شفافية العلاقات
0.89	3.82	261	المعالجة المتوازنة للمعلومات
0.82	3.72	261	المتوسط العام للقيادة الجديرة بالثقة
0.94	3.36	261	التفاوض
0.89	3.24	261	الثقة
0.92	3.21	261	التعاطف
0.88	3.14	261	النزاهة
0.90	3.22	261	التسامح
0.79	3.23	261	المتوسط العام للاستقامة التنظيمية
0.85	3.15	261	الشعور الوجداني
0.85	3.09	261	التأكيد السلوكي
0.88	3.14	261	المكانة
1.19	3.17	261	الشعور بالراحة
0.82	3.13	261	المتوسط العام للرفاهية الذاتية

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
يتضح من الجدول السابق الآتي:

أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي القيادة الجديرة بالثقة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٨٢)؛ مما يعكس وجود قيادة لديها استعداد للاعتراف بالأخطاء عند حدوثها، تعتمد على مستويات مرتفعة من السلوك الأخلاقي عند صنع واتخاذ القرارات. وتستمتع باهتمام لوجهات نظر الآخرين، وتدرك مدى تأثير قراراتها في الآخرين. كما تصغي باهتمام إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى استنتاجات وتعتمد في قراراتها على تحليل البيانات.

كان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة محل البحث نحو هذا البعد كما يلي: (المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي، الوعي الذاتي) على التوالي. كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً متوسط لمفردات عينة البحث نحو إجمالي الاستقامة التنظيمية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٩)؛ كان ترتيب الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: (التفاؤل، الثقة، التعاطف، التسامح، النزاهة). وتعكس هذه النتيجة أن العاملين الإداريين لديهم إيمان عميق وتفاؤل بأنهم سيحققون نجاحات حتى إذا ما واجهتهم تحديات كبيرة تعيقهم عن تحقيق أهدافهم. كما أن هناك ثقة متبادلة تسود بين العاملين، فيتعامل الجميع بكياسة واحترام فيما بينهم. إضافة إلى ذلك أن مواقف وتصرفات العاملين في الجامعة تتسم بالرحمة والتعاطف فيما بينهم ومع الآخرين.

كذلك أظهرت نتائج الجدول رقم (٦) اتجاهاً عاماً متوسط لمفردات عينة البحث نحو إجمالي الرفاهية الذاتية، بمتوسط حسابي قدره (٣.١٣)، وانحراف معياري (٠.٨٢)؛ وقد كان ترتيب الأبعاد وفقاً للترتيب التالي، على التوالي: (الشعور بالراحة، الشعور الوجداني، المكانة، التأكيد السلوكي). وتعكس هذه النتيجة أن العاملين الإداريين في الجامعة محل البحث لديهم شعور بالراحة والطمأنينة من عملهم في الجامعة، مما يجعلهم يقومون بأداء مهام وظائفهم دون ضغوط. كما تسود مشاعر الحب والتفاهم بينهم وبين زملائهم. وعندما يتعرضون لأزمات داخل أو خارج العمل يحصلون على الدعم والمساندة من زملائهم ورؤسائهم في العمل.

٢/٩ اختبارات فروض البحث

يتناول هذا الجزء عرض نتائج اختبار وتحليل فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

١. نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول من فروض البحث على الآتي: « يوجد وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر»، واختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد الرفاهية الذاتية باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الرفاهية الذاتية، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

أ. قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات البحث، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بينها، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول التالي رقم (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وابعاد الرفاهية الذاتية.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية

المتغيرات	الرفاهية الذاتية	الشعور الوجداني	التأكيد السلوكي	المكانة	الشعور بالراحة
القيادة الجديرة بالثقة	.782**	.713**	.540**	.597**	.747**
الوعي الذاتي	.800**	.707**	.558**	.583**	.802**
السلوك الأخلاقي	.703**	.636**	.523**	.508**	.669**
شفافية العلاقات	.737**	.684**	.486**	.617**	.670**
المعالجة المتوازنة للمعلومات	.741**	.689**	.495**	.565**	.707**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١، ن=٢٦١ مفردة.

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين إجمالي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وإجمالي أبعاد الرفاهية الذاتية بقيمة (٠.٧٨٢)، عند مستوى معنوية ٠.٠١. كما ثبت وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي - السلوك الأخلاقي - شفافية العلاقات - المعالجة المتوازنة للمعلومات) وجميع أبعاد الرفاهية الذاتية (الشعور الوجداني، التأكيد السلوكي، المكانة، الشعور بالراحة)؛ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠.٤٨٦) و (٠.٨٠٢)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١. وتدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة في القطاع محل البحث كلما انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرفاهية الذاتية للعاملين.

ب. تحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية:

تحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة والرفاهية الذاتية كمتغير تابع مأخوذاً بصورة إجمالية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الرفاهية الذاتية بصورة إجمالية

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعايير Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تأثيراً في الرفاهية الذاتية
.000***	17.321		1.800	(Constant) الثابت
.000***	7.335	.776	.559	الوعي الذاتي
.028*	2.214	.202	.158	السلوك الأخلاقي
.010**	2.604	.230	.168	شفافية العلاقات
.926	.093	.009	.006	المعالجة المتوازنة للمعلومات
	.809			R معامل الارتباط
	.655			R Square معامل التحديد
	121.575			F قيمة ف
	4-256			درجات الحرية
	0.000***			Sig مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. *** دالة عند مستوى ٠.٠٠١. ** دالة عند مستوى ٠.٠١. * دالة عند مستوى ٠.٠٥.

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة قد ساهمت بنسبة (٦٥.٥%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في تفسير التباين في المتغير التابع المتمثل في إجمالي الرفاهية الذاتية. وباستخدام اختبار (T.test) وجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في الرفاهية الذاتية هي (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات)، حيث بلغت قيم "ت" على التوالي (٧.٣٣٥، ٢.٢١٤، ٢.٦٠٤)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، (٠.٠٠٥)، (٠.٠٠١). ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وكانت قيمة اختبار (F-test) (١٢١.٥٧٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار في الرفاهية الذاتية. كما أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى في أي من هذه المتغيرات، حيث إن قيم (VIF) أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة. ومن هنا كانت معادلة النموذج على النحو التالي: -

$$\text{الرفاهية الذاتية} = ١.٨٠٠ + ٠.٧٧٦ \text{ الوعي الذاتي} + ٠.٢٣٠ \text{ شفافية العلاقات} + ٠.٢٠٢ \text{ السلوك الأخلاقي}$$

ومن نموذج الانحدار الخطى السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الرفاهية الذاتية، من خلال قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وتطبيق ذلك النموذج يدل على أن: كل زيادة في درجة الوعي الذاتي بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الرفاهية الذاتية للعاملين بمقدار (٠.٧٧٦)، وكل زيادة في درجة شفافية العلاقات بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الرفاهية الذاتية بمقدار (٠.٢٣٠)، وكل زيادة في السلوك الأخلاقي بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الرفاهية الذاتية بمقدار (٠.٢٠٢)، مما يدل على وجود تأثير دال لثلاثة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة، بينما بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات خرج من نموذج الانحدار المتعدد لأنه غير دال احصائياً، وفقاً لاختبار (T.test) ولا يعني خروجه من النموذج بأنه غير مؤثر وفعال على الإطلاق، ولكن يمكن القول بأن تأثيره ضعيف أو متوسط.

وتشير النتائج السابقة إلى أنه كلما زاد اهتمام إدارة جامعة الأزهر محل الدراسة بممارسة سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، كلما عزز ذلك مستوى الرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين لديها. وعليه يمكن قبول الفرض الأول للبحث بشكل جزئي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الرفاهية الذاتية.

٢. نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على الآتي: « يوجد وجود تأثير معنوي بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر»، ولاختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد الرفاهية الذاتية باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية في الرفاهية الذاتية، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت على النحو التالي:

أ. قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات البحث، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بينها، ويوضح الجدول التالي رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد الرفاهية الذاتية.

جدول رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية

المتغيرات	الرفاهية الذاتية	الشعور الوجداني	التأكيد السلوكي	المكانة	الشعور بالراحة
الاستقامة التنظيمية	.775**	.700**	.617**	.557**	.712**
التفاؤل	.742**	.615**	.654**	.666**	.601**
الثقة	.669**	.559**	.514**	.489**	.666**
التعاطف	.721**	.676**	.519**	.487**	.697**
النزاهة	.640**	.638**	.484**	.424**	.571**
التسامح	.723**	.649**	.622**	.478**	.662**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ ، ن=٢٦١ مفردة.

يتضح من الجدول السابق: - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين إجمالي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وإجمالي أبعاد الرفاهية الذاتية بقيمة (٠.٧٧٥)، عند مستوى معنوية ٠,٠١. كما ثبت وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل - الثقة - التعاطف - النزاهة - التسامح) وجميع أبعاد الرفاهية الذاتية (الشعور الوجداني، التأكيد السلوكي، المكانة، الشعور بالراحة)؛ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠.٤٢٤) و (٠.٦٧٦)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. وتدل على أنه كلما ارتفعت مستويات درجة الاستقامة التنظيمية في القطاع محل البحث، كلما انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرفاهية الذاتية للعاملين.

ب. تحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية:

ولتحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والرفاهية الذاتية كمتغير تابع مأخوذاً بصورة إجمالية، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك، كما هو موضح بالجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)
نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وبين الرفاهية الذاتية بصورة إجمالية

المعوية	قيمة t	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد الاستقامة التنظيمية الأكثر تأثيراً في الرفاهية الذاتية
.000***	9.270		1.161	(Constant)
.000***	9.969	.450	.404	التفاؤل
.098	1.661	.149	.111	الثقة
.013*	2.511	.230	.166	التعاطف
.000***	5.043	.462	.310	النزاهة
.000***	6.694	.564	.371	التسامح
.843				R معامل الارتباط
.711				R Square معامل التحديد
125.169				F قيمة ف
5-255				درجات الحرية
0.000***				Sig. مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. *** دالة عند مستوى ٠.٠٠١. ** دالة عند مستوى ٠.٠١. * دالة عند مستوى ٠.٠٥.

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد القيادة الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ساهمت بنسبة (٧١.١%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في تفسير التباين في المتغير التابع المتمثل في إجمالي الرفاهية الذاتية. وباستخدام اختبار (T.test) وجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في الرفاهية الذاتية، هي (التفاؤل - التعاطف - النزاهة - التسامح)، حيث بلغت قيم "ت" على التوالي (٩.٩٦٩، ٢.٥١١، ٥.٠٤٣، ٦.٦٩٤)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، (٠.٠٠٥)، (٠.٠٠١). ولاختبار معنوية النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، حيث بلغت قيمة (ف) (١٢٥.١٦٩)، عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على صلاحية تأثير نموذج الانحدار في الرفاهية الذاتية. كما أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات، حيث أن قيم (VIF) أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة. ومن هنا كانت معادلة النموذج على النحو التالي: -

$$\text{الرفاهية الذاتية} = ١.١٦١ + ٠.٥٤٦ \text{التسامح} + ٠.٤٦٢ \text{النزاهة} + ٠.٤٥ \text{التفاؤل} + ٠.٢٣ \text{التعاطف}$$

ومن نموذج الانحدار الخطي السابق ، يمكن التنبؤ بدرجات الرفاهية الذاتية ، من خلال قياس أبعاد الاستقامة التنظيمية ، وتطبيق ذلك النموذج يدل على أن : كل زيادة في درجة التسامح بمقدار واحد صحيح تؤدي الى زيادة الرفاهية الذاتية للعاملين في القطاع محل البحث بمقدار (٠.٥٦٤) ، وكل زيادة في مستوي النزاهة بمقدار واحد صحيح يؤدي الى زيادة الرفاهية الذاتية بمقدار (٠.٤٦٢) ، وكل زيادة في درجة التفاؤل بمقدار واحد صحيح تؤدي الى زيادة الرفاهية الذاتية بمقدار (٠.٤٥) ، وكل زيادة في درجة التعاطف بمقدار واحد صحيح تؤدي الى زيادة الرفاهية الذاتية بمقدار (٠.٢٣) . مما يدل على التأثير الدال لأربعة أبعاد للاستقامة التنظيمية من أصل خمسة أبعاد ، بينما بعد الثقة خرج من نموذج الانحدار المتعدد لأنه غير دال احصائياً ، وفقاً لاختبار (T.test) ولا يعني خروجه من النموذج بأنه غير مؤثر وفعال على الإطلاق ، ولكن يمكن القول بأن تأثيره ضعيف أو متوسط . ومما سبق يمكن القول أنه كلما زادت ممارسات الاستقامة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة ، كلما عزز ذلك من الرفاهية الذاتية للعاملين . وعليه فإن الفرض الثاني للبحث مقبولاً بشكل جزئي ، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في: (التسامح، النزاهة، التفاؤل، التعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للثقة - كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية - في الرفاهية الذاتية.

٣. نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث للبحث على: « يوجد وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في القطاع محل البحث»، واختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد الاستقامة التنظيمية باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستقامة التنظيمية، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

أ. قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة

التنظيمية:

ويوضح الجدول التالي رقم (١١) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الجديرة بالثقة وابعاد الاستقامة التنظيمية.

جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية

المتغيرات	الاستقامة التنظيمية	التفاؤل	الثقة	التعاطف	النزاهة	التسامح
القيادة الجديرة بالثقة	.735**	.569**	.714**	.784**	.667**	.724**
الوعي الذاتي	.776**	.617**	.731**	.784**	.653**	.691**
السلوك الأخلاقي	.756**	.530**	.733**	.803**	.630**	.678**
شفافية العلاقات	.719**	.512**	.649**	.727**	.636**	.680**
المعالجة المتوازنة للمعلومات	.708**	.513**	.617**	.686**	.625**	.709**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ ، ن=٢٦١ مفردة.

يتضح من الجدول السابق: - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (٠.٧٣٥) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. كما ثبت وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي - السلوك الأخلاقي - شفافية العلاقات - المعالجة المتوازنة للمعلومات) وجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل - الثقة - التعاطف - النزاهة - التسامح)؛ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠.٥١٢) و (٠.٨٠٣)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وتدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة في القطاع محل البحث، كلما انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية.

ب. تحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة

التنظيمية:

وتحديد قوة ودرجة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة وإجمالي الاستقامة التنظيمية كمتغير تابع، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الاستقامة التنظيمية بصورة إجمالية

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تأثيراً في الاستقامة التنظيمية
.000***	4.587		.613	(Constant)الثابت
.000***	4.522	.499	.444	الوعي الذاتي
.006**	2.750	.261	.253	السلوك الأخلاقي
.05**	1.961	.180	.163	شفافية العلاقات
.221	1.227	.128	.107	المعالجة المتوازنة للمعلومات
		.790		Rمعامل الارتباط
		.624		R Square معامل التحديد
		106.241		F قيمة ف
		4-256		درجات الحرية
		0.000***		Sig.مستوى الدلالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ***دالة عند مستوى ٠.٠٠١ **دالة عند مستوى ٠.٠١ *دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة ساهمت بنسبة (٦٢.٤%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في تفسير التباين في المتغير التابع المتمثل في إجمالي الاستقامة التنظيمية. وباستخدام اختبار (T.test) وجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في الاستقامة التنظيمية، هي (الوعي الذاتي - السلوك الأخلاقي - شفافية العلاقات)، حيث بلغت قيم "ت" على التوالي (٤.٥٢٢، ٢.٧٥٠، ١.٩٦١)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، (٠.٠٠٥)، (٠.٠٠١). ولاختبار معنوية النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، حيث بلغت قيمة (ف) (106.241)، عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على صلاحية تأثير نموذج الانحدار في الاستقامة التنظيمية. كما أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات، حيث أن قيم (VIF) أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة. ومن هنا كانت معادلة النموذج على النحو التالي: - اتضح أن جميع ابعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمتع بعلاقه خطيه ذات دلالة

إحصائية فيما بينها وبين الاستقامة التنظيمية.. وقد كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في الاستقامة التنظيمية هي ثلاثة أبعاد وفقاً للترتيب التالي على التوالي، كما هو موضح في معادلة النموذج:

$$\text{الاستقامة التنظيمية} = ٠.٦١٣ + ٠.٤٤٤ \times \text{الوعي الذاتي} + ٠.٢٥٣ \times \text{السلوك الأخلاقي} + ٠.١٦٣ \times \text{شفافية}$$

العلاقات

ومن نموذج الانحدار الخطي السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الاستقامة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الثلاث، وتطبيق ذلك النموذج يدل على أن: كل زيادة في درجة الوعي الذاتي بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ممارسات الاستقامة التنظيمية في القطاع محل البحث بمقدار (٠.٤٤٤)، وكل زيادة في مستوي السلوك الأخلاقي بمقدار واحد صحيح يؤدي إلى زيادة ممارسات الاستقامة التنظيمية بمقدار (٠.٢٥٣)، و كل زيادة في درجة شفافية العلاقات بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى الاستقامة التنظيمية بمقدار (٠.١٦٣). مما يدل على التأثير الدال لثلاثة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة من أصل أربعة أبعاد، بينما بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات خرج من نموذج الانحدار المتعدد لأنه غير دال احصائياً، وفقاً لاختبار (T.test) ولا يعني خروجه من النموذج بأنه غير مؤثر وفعال على الإطلاق، ولكن يمكن القول بأن تأثيره ضعيف أو متوسط. ومما سبق يمكن القول أنه كلما زادت سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، كلما عزز ذلك من ممارسات الاستقامة التنظيمية بالجامعة محل البحث. وعليه فقد ثبت صحة الفرض الثالث للبحث بشكل جزئي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات) في الاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الاستقامة التنظيمية.

نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع من فروض البحث على أنه « يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية - كمتغير وسيط - في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر»، واختبار هذا الفرض فقد استخدم اختبار (سوبل)، و(أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية).

• اختبار سوبيل Sobel Test

يستخدم هذا الاختبار لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت أكبر من (1.96) يمكن القول أن هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) والمتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) والمتغير التابع (الرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين بالقطاع محل البحث)، ويوضح جدول (13) نتائج اختبار سوبيل. وقد أشارت إلي أن هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط حيث بلغت قيمة Z-Value (7.1081)، أي أكبر من قيمة (1.96) عند مستوى معنوية P-Value = 0.000، و كان المسار كما يلي: (القيادة الجديرة بالثقة - الاستقامة التنظيمية - الرفاهية الذاتية).

جدول رقم (13) نتائج اختبار سوبيل Sobel Test

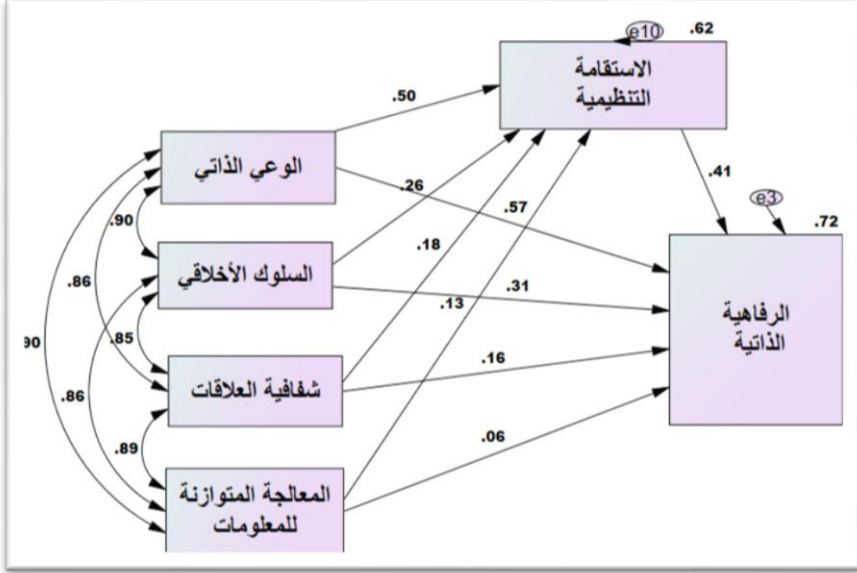
مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
القيادة الجديرة بالثقة - الاستقامة التنظيمية-الرفاهية الذاتية	.2498	.0351	7.1081	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

• اختبار نموذج البحث باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

اختبرَ نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures، وباستخدام برنامج (Amos Ver.23)، واستخدام أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. ويوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛

حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته؛ حيث كانت مؤشرات جودة المطابقة تشير إلى التطابق التام بين هذا النموذج الذي تم اختبار والنموذج المشيع.



Chi-square = (11.715); df= (3); p=0.000; χ^2 (chi-square/df)= (3.905); GFI=0.908; IFI=0.912; NFI=0.921; CFI=0.961; RMR=0.016; RMSEA=0.035

شكل رقم (٥)

معلمت تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره، والذي يتضمن ثلاث متغيرات مشاهدة **Observed Variables**، والتي قيست وتمثل بشكل مستطيل، وهي: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط، والرفاهية الذاتية متغير تابع. بينما المتغيرات خارج القياس **Exogenous Variables**، هي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات (e). أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه. ويوضح الجدول رقم (١٤) معلمت المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها.

جدول رقم (١٤)
نتائج نموذج AMOS لتأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة
الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	C.R.	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلى	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	المعنوية
الاستقامة	الوعي الذاتي	0.444	0.097	4.558	0.499	0.499	0.499	---	***
التنظيمية	السلوك الأخلاقي	0.253	0.091	2.771	0.261	0.261	0.261	---	0.006
R ²	شفافية العلاقات	0.163	0.082	1.976	0.18	0.18	0.18	---	0.048
	المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.107	0.087	1.236	0.128	0.128	0.128	---	0.216
الرفاهية الذاتية	الوعي الذاتي	0.412	0.071	5.794	0.571	0.776	0.571	0.571	***
	السلوك الأخلاقي	0.242	0.065	3.725	0.202	0.309	0.202	0.202	***
	شفافية العلاقات	0.114	0.058	1.954	0.156	0.23	0.156	0.156	0.05
	المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.042	0.061	0.686	0.062	0.115	0.062	0.062	0.493
	الاستقامة التنظيمية	0.332	0.044	7.627	0.41	0.41	0.41	0.41	***
R ²									0.718

*تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile-Bootstrap Confidence عند درجة ثقة ٩٥%.
p<0.001 *** p<0.05

وفي ضوء البيانات الواردة بالشكل (٥) وجدول (١٤) لمعاملات المعادلات الهيكلية، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير الاستقامة التنظيمية باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية على النحو التالي:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لثلاثة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات) في الرفاهية الذاتية، حيث بلغت معلمتهم (٠.٥٧١)، (٠.٢٠٢)، (٠.١٥٦) على التوالي عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) و(٠.٠٠٥). ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية في الجدول رقم (١٤) يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الرفاهية الذاتية، وفقاً لنموذج البحث، وهذا يقودنا إلى مناقشة ما نص عليه الفرض الرابع الخاص بدور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. فوجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات) في الرفاهية الذاتية بلغت معلمتهم (٠.٢٠٥)، (٠.١٠٧)، (٠.٠٧٤) على التوالي وهي معنوية وفقاً

لاختبار **Bootstrap Confidence**، **bias-corrected percentile**، وهذا التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة الثلاث في الرفاهية الذاتية من خلال الاستقامة التنظيمية هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لهذه الأبعاد في الرفاهية الذاتية، وبما يشير إلى وجود تأثير كلى إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الرفاهية الذاتية مقداره (٠.٧٧٦)، (٠.٣٠٩)، (٠.٢٣) على التوالي، وهو تأثير كلى معنوي عند (٠.٠٠١) و(٠.٠٠٥)، وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل الاستقامة كمتغير وسيط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لبعد الوعي الذاتي (٠.٧٧٦) = التأثير المباشر (٠.٥٧١) + التأثير غير المباشر (٠.٢٠٥). التأثير الكلى لبعد السلوك الأخلاقي (٠.٣٠٩) = التأثير المباشر (٠.٢٠٢) + التأثير غير المباشر (٠.١٠٧). التأثير الكلى لبعد شفافية العلاقات (٠.٢٣) = التأثير المباشر (٠.١٥٦) + التأثير غير المباشر (٠.٠٧٤).

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة فإنه يمكن القول بأن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، وهذه الوساطة الجزئية ترجع إلى استمرار عدم معنوية تأثير بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) كأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط. ومن هنا تم قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي.

٩. النتائج والتوصيات

١/٩ مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ووفقاً لنتائج اختبار فروض الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وضعت بناءً عليها توصيات الدراسة المقترحة.

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو إجمالي القيادة الجديرة بالثقة، وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس وجود قيادة لديها استعداد للاعتراف بالأخطاء عند حدوثها، تعتمد على معايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي عند صنع واتخاذ القرارات. وتستمتع باهتمام لوجهات نظر الآخرين وتدرّك مدى تأثير قراراتها في الآخرين. كما تصغي باهتمام إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى استنتاجات، وتعتمد في قراراته على تحليل البيانات. وكان ترتيب الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: (المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي، الوعي الذاتي).

- كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً متوسطاً لمفردات عينة البحث نحو إجمالي الاستقامة التنظيمية، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: (التفاؤل، الثقة، السلوك التعاطفي، التسامح، النزاهة). وتعكس هذه النتيجة أن العاملين الإداريين لديهم إيمان عميق وتفاؤل بأنهم سيحققون نجاحات حتى إذا ما واجهتهم تحديات كبيرة تعوقهم عن تحقيق أهدافهم. كما أن هناك ثقة متبادلة سائدة بينهم، فيتعامل الجميع بكياسة واحترام. إضافة إلى ذلك تتسم مواقف وتصرفات العاملين في الجامعة بالرحمة والتعاطف فيما بينهم ومع الآخرين.
- كذلك أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً متوسطاً نحو إجمالي الرفاهية الذاتية، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: (الشعور بالراحة، الشعور الوجداني، المكانة، التأكيد السلوكي). وتعكس هذه النتيجة أن العاملين الإداريين في الجامعة محل البحث لديهم شعور بالراحة والطمأنينة من عملهم في الجامعة. فيقومون بأداء مهام وظائفهم بدون ضغوط. كما تسود مشاعر الحب والتفاهم بينهم وبين من يعملون معهم. وعندما يتعرضون لأزمات داخل أو خارج العمل، يقدم لهم زملائهم ورؤسائهم في العمل الدعم والمساندة.
- قبول الفرض الأول للبحث بشكل جزئي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الرفاهية الذاتية. مما يدل على أنه يمكن التنبؤ بدرجات الرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين بالجامعة محل البحث، من خلال قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات القيادة الجديرة بالثقة، كلما عزز ذلك الرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين لديها، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن جوهر القيادة الجديرة بالثقة يمتد إلى أبعد من أصالة القائد كشخص ليشمل العلاقات الجديرة بالثقة مع تابعية، حيث تتميز هذه العلاقات بالشفافية، والانفتاح، والنزاهة، والمساندة والدعم، كما أن إدراك العاملين لهذه السمات يشعروهم بالثقة في القيادة، مما يولد لديهم شعور بالراحة والطمأنينة والاستقلالية والمكانة، بحيث تصبح وظيفته جزءاً لا يتجزأ منه.
- قبول الفرض الثاني للبحث بشكل جزئي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأربعة أبعاد للاستقامة التنظيمية المتمثلة في: (التسامح، النزاهة، التفاؤل، التعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية. أي كلما زادت ممارسات الاستقامة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة، كلما عزز ذلك من الرفاهية الذاتية

للعاملين، مما يمكن من إمكانية التنبؤ بدرجات الرفاهية الذاتية، من خلال هذه الأبعاد للاستقامة التنظيمية. وقد يرجع ذلك إلى أن شعور العاملين بالرفاهية الذاتية ما هو الا انعكاس لما يلمسونه من ممارسات أخلاقية قائمة على النزاهة والمصادقية، والتسامح مع الأخطاء، وتعاملات تعبر عن الرحمة والتعاطف سواء علي مستوى الجامعة أو المجتمع.

- قبول الفرض الثالث للبحث بشكل جزئي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة، المتمثلة في: (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات) في الاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الاستقامة التنظيمية. ويشير ذلك أنه يمكن التنبؤ بدرجات الاستقامة التنظيمية، من خلال قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الثلاث. أي أنه كلما زادت سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، كلما عزز ذلك من ممارسات الاستقامة التنظيمية بجامعة الأزهر. و قد يرجع ذلك إلي أن القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها هي نتيجة تفاعل القدرات النفسية الايجابية، التي لا تحدث بمفردها ولكنها تكون نتاج توافر مجموعة من العوامل والظروف، حيث إن القيم الاخلاقية السامية التي يعتمد عليها مفهوم الاستقامة التنظيمية، هي جوهر سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، هذا وبالإضافة الى ان هناك عدد من البحوث والدراسات دعمت دور القيادة وتأثيرها الإيجابي على العديد من السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية، مثل دراسة (ليث شاكر، ٢٠٢٠)، و (Shahid & Muchiri, 2019)، و (Dilekci & Nartgun, 2016).

- قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي. حيث ثبت أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، وهذه الوساطة الجزئية ترجع إلى أن وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، قد أوجد تأثيراً غير مباشراً لثلاثة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات) في الرفاهية الذاتية، بينما لم يتضح وجود تأثير معنوي لبعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢/٩ التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة، يقترح البحث مجموعة من التوصيات:
- ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة نماذج القيادة التي تتسم بقيم وسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، وذلك من خلال:

- جعل من يتسمون بقيم وسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة مثل وقْدوة حسنة يقتدي بها العاملون. وذلك من خلال تسليط الضوء عليهم بتكريمهم من قِبَل إدارة الجامعة.
- إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية بالجامعة، من خلال تبنى نظم للاختيار عند تعيين القيادات تعتمد على معايير موضوعية تتضمن سمات نمط القيادة الجديرة بالثقة، إضافة إلى اجتياز الفرد الذي سوف يتم ترقيته إلى وظيفة مدير اختبارات سلوكية للتأكد من مدى توافر قيم وسلوكيات راسخة لديه تتوافق مع نمط القيادة الجديرة بالثقة.
- تنمية سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة في كافة المستويات الإدارية من خلال إقامة برامج تدريبية وورش عمل لتأصيل هذه السلوكيات لدى الرؤساء والمُروُسين، وتشكيل لجان داخل الجامعة لتقييم المديرين على فترات دورية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وسبل التطوير والتحسين المقترحة.
- عقد لقاءات دورية بين المديرين والعاملين تسمح بتبادل المعلومات بشفافية، ومناقشة الآراء والمقترحات، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وذكر الأخطاء التي حدثت في العمل لتفاديها مستقبلاً.
- ضرورة تبنى الجامعة مفهوم الاستقامة التنظيمية، بحيث تصبح جزءاً من رؤية ورسالة الجامعة، مع تقييمها بشكل دوري للتأكد من مدى اتساقها مع استراتيجيات الجامعة وأهدافها، وذلك من خلال:
 - التزام القائمين على إدارة الجامعة بأن يكونوا نماذج يقتدى بها من خلال تبنى القيم والسلوكيات الأخلاقية والإنسانية السامية جوهر مفهوم الاستقامة قولاً وفعلاً التنظيمية، والذي يتطلب ضرورة وضع ميثاق عمل قائم على الأسس والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم السلوك داخل وخارج الجامعة يلتزم به الجميع.
 - أن تسود الثقة المتبادلة بين العاملين الإداريين وقيادات الجامعة، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمبادرات الابتكارية، ومنحهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من تحسين وتطوير مستوى الأداء.
 - ضرورة تحرى النزاهة في كل الممارسات والإجراءات، والالتزام بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة والتي تطبق على الجميع بحيادية.
 - نشر مناخ يسوده الرحمة والتعاطف بمد جسور العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين على كافة المستويات من خلال الاهتمام بالفعاليات الاجتماعية (الحفلات، والرحلات، والتواصل المستمر من خلال المناسبات الاجتماعية).

- بث روح التفاؤل لدى العاملين، حتى يصبح ما يقومون به من عمل ناتج من إيمانهم العميق بالهدف منه، ويحرصوا على تقديم كل ما هو جديد وصحيح. ولديهم تفاؤل بأنهم سيحققون النجاح، حتى إذا ما واجهتهم تحديات كبيرة.
- أن تتبنى الجامعة معايير أداء عالية، وتتجاوز عن الأخطاء عندما يتم الاعتراف والعمل على تصحيحها. بحيث يتم التعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم، وذلك بالتجاوز عنها والاكتفاء بالتوجيه والإرشاد لتحسين الأداء، مع دعم برنامج التنمية الذاتية.
- ضرورة قيام إدارة الجامعة، بتعزيز مفهوم الرفاهية الذاتية لدى العاملين الإداريين، وذلك من خلال:
 - أن تصبح الرفاهية الذاتية في مكان العمل جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعة، من خلال اعتمادها ضمن إستراتيجيات الجامعة والتركيز على توفير فرص التدريب والتطوير.
 - زيادة دافعية العاملين نحو العمل، من خلال جعلهم يشعرون بأهمية الوظيفة التي يؤدونها، وأنها ليست مجرد نشاط روتيني، وأن العمل يزيد من معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات، وإيجاد فرص للتواصل الفعال مع زملائهم، وزيادة إحساسهم بأنهم جزء من المهمة سوف يؤدوها كفريق.
 - أهمية وجود مبادرات خاصة بالاهتمام بالتوازن والتكامل بين أعباء العمل والأعباء الأسرية للعاملين من خلال برامج للإرشاد والتوجيه المهني.
 - مرونة إجراءات العمل، من خلال توفير ساعات العمل المرنة للعاملين، وأيضاً مرونة مساحة التقييم بحيث يكون على الإنجاز وليس بضرورة الالتزام والتواجد في مكان العمل، ومرونة المكافآت والأجور، على أن يكون هذا بناءً على النتائج المحققة وليس على الوقت.
 - اهتمام إدارة في الجامعة بتقديم خدمة صحية تليق بعاملها، من خلال تقديم أحدث التقنيات الممكنة وإجراء فحوص شاملة للعاملين وتوفير التطعيمات المطلوبة ضد الأوبئة.
 - توفير ظروف عمل صحية للعاملين، بحيث يصبح مكان العمل مناسب وخاضع لمعايير السلامة والصحة، والتدريب المستمر للعاملين على قواعد السلامة والصحة المهنية من خلال المحاضرات والتدريبات الميدانية.

حدود البحث:

اقتصر البحث على تناول العلاقات بين المتغيرات التي تضمنتها فروضه، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق بين اتجاهات عينة البحث لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، والاستقامة التنظيمية، والرفاهية الذاتية، وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية مثل: العمر، والنوع، والمستوى الوظيفي. وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى. واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة للقياس، وهي الأسلوب الأكثر شيوعاً في الاستخدام في مناهج البحوث الوصفية إلا أنه لا يخلو من الانتقادات التي يمكن أن تمثل محددات في حد ذاتها. اقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، الموجودين على رأس العمل في العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١. ومن منظور الصدق الخارجي External Validity فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعات الأخرى.

١٠. المراجع:

١/١٠ المراجع العربية:

- محمود، منال (٢٠١٩)، أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.
- العولقي، عبد الله احمد (٢٠١٩)، أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية السلوك الإبداعي ورأس المال النفسي كمتغير وسبط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم التجارية وعلوم التيسير. الجزائر، العدد (٣) الإصدار (٣) ص ص ٢٦٣:٢٢١.
- الخالدي، غانم (٢٠٢٠)، القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد رقم (١١) العدد الثاني الجزء الأول، ص ٨٩ - ١١٠.
- بارك، جونت، وآخرون (٢٠١٨)، أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص ٥٩، ع ١.
- ليث شاكر ابوظبيخ، (٢٠٢٠)، اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، Journal of College of Education for Women، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد ١-٢٣.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، السنديوني، منى محمد، وآخرون، (٢٠١٩)، أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ملية التجارة جامعة كفرالشيخ، ع ٦، ص ١٨٥-٢٢٢.
- الطنطاوي، حازم، (٢٠١٣)، السمات الشخصية والرفاهية الذاتية، الدور الوسيط للتفاوت لدى عينة من موظفي الجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الصحة النفسية.
- رضوان، ايناس علي إسماعيل، (٢٠١٨)، فعالية برنامج ارشادي قائم على العلاج بالواقع لتحسين الرفاهية الذاتية والاستغراق الوظيفي لدى عينة من المعلمات، ملخص رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، صحة نفسية، كلية تربية، جامعة السادات.

١٠/٢ المراجع الأجنبية:

- Arbutckle, J. (2011). IBM SPSS Amos 20 User's Guide. Mount Pleasant: Amos Development Corporation.
- Bakhsh, R. M. (2014). " Relationship between Servant Leadership and Subjective Well-Being: Evidence from Manufacturing and Services Based SMEs in Pakistan", *Journal of Management Sciences* , Vol. 5, (1), pp. 62-85, 2018.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
- Bollen, K.A. (1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303–316. Applications, New York: Sage Publications.
- Bollen, K.A. (1986a). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. *Psychometrika*, 51, 375–377.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*. 149(4). 875-893.
- Buckner. John E.. V. B.S.. M.S.(2012)" Emotional Labor and Authentic Leadership". ph.D. Dissertation Louisiana Tech University.
- Cameron, K. & Lavine, M. (2006). Making the impossible possible. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cameron, K.S., Bright, D, Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.
- Christa E. Kiersch and Zinta S. Byrne. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2015, Vol. 22(3) 292–303.
- Chughtai Aamir • Byrne Marann • Flood Barbara,(2014). "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor". *Journal of Business Ethics*, J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-014-2126-7
- Coetzer, M. F.; Bussin, M. H. R. & Geldenhuys, M. (2017). "Servant Leadership and Work-related Well-Being in A construction Company", *Journal of Industrial Psychology*, 43,(3),1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>.
- Culberston, S.S., Fullagar, C.J., & Mills, M.J. (2010). Feeling Good and Doing Great: The Relationship between Psychological Capital and Wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433. DOI: 10.1037/a0020720.
- Das et al.(2020): Understanding subjective well-being: Perspectives from Psychology and Public Health. *Public Health Reviews* 41:25.
- Dilekci, U., & Nartgun, S. S., (2016), " Teacher Views on Administrators' Leadership Styles and Level of Organizational Virtuousness " *Anthropologist*, 24(1): 363-372.
- Dubey Shubha, Ruparel Namita and Choubisa Rajneesh:(٢٠٢٠) Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. *Development and Learning in Organizations* · January, PP.1-4.
- Dunn, T. J., Baguley, T & „Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation . *British journal of psychology*, 105(3): 399-412.
- Enuwa. A. (2015). " Examining the Endorsement of Authentic Leadership. Organizational Commitment. and Perceived Leader Effectiveness Among Nigerian Employees". ph.D. Dissertation, Regent University.
- Fayyazi, M. Simar - asl, N. & Kaveh. M. (2010). Positive psychology in leadership and management of the organization. National Conference leadership and management challenges in Iranian organizations, Iran, Isfahan, Azad University Research. in Persia.
- Feng, X. (2015). "Thriving in Times of Uncertainty: Servant Leadership as a Pathway to Basic Need Satisfaction, Well-being and Retention". PHD , Shanghai, China.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. <http://statwiki.kolobkreations.com/>
- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2019): Supervisor Support and Turnover in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31 No. 1, 2019, pp. 496-512.
- Hefferon & Boniwell. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. England: British Library.

- IBM Corp. Released 2015. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 23.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- James L. Arbuckle, (2007). Amos 16 User's Guide, Amos Development Corporation.
- Jin S, Seo, M.G and Shapiro .DI, (2015) Do happy leaders lead better? Effective and Attitudinal antecedents of transformational leadership The leadership authority. Vol 27 No.1, PP64:84.
- Joan Lyubo et al (2017) How Authentic leadership influences team performance: The mediating role team reflexivity, Journal of Business Ethics .vol 141, pp 59–70.
- Joshua Gukiina ,Waswa B, Joseph M , Augustine A, (2017). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective. Makerere University Business School . <https://www.researchgate.net/publication/318674815>.
- Kaviyani, N.& Ahmadi,S. (2019).To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediator Role of Ethical Leadership, International journal of Business Management , Vol. 4 No.1, pp. 86-94.
- Lohrey, S.(2015). "The Effects of Servant Leadership on Follower Performance and Well-Being :Underlying Mechanisms, Boundary Conditions and the Role of Training", Unpublished Doctoral Dissertation, Aston University.
- Luhmann, M., Eid, M., Hoffman, W., & Lucas, R.E. (2011). Subjective Wellbeing and Adaptation to Life Events: A Meta-Analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 1-25. DOI: 10.1037/a00256948.
- Luthans, F. and Avolio, B.J.(2003).Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance Comparing employees in France and Japan. Asia-Pacific Journal of Business Administration. Vol. 12 No. 2, pp. 115-138.
- Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, Benton, (2017) "Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?", International Journal of Organizational Analysis. Vol. 25 Issue: 4. nn.628-646.
- Martín-María. N., Miret. M., Caballero. F. F., Rico-Uribe. I., A., Stentoe. A., Chatterii. S., et al. (2017). The impact of subjective well-being on mortality: a meta-analysis of longitudinal studies in the general population. Psychosom. Med. 79. 565–575.
- Mav. D. R., Chan. A. Y., Hodges. T. D., & Avolio. B. J. (2003). "Developing The Moral Component of Authentic Leadership". Organizational Dynamics, Vol.32, No.3, pp247-260.
- McNulty, J.K., & Fincham, F.D. (2011).Beyond Positive Psychology? Toward a Contextual View of Psychological Processes and Wellbeing. American Psychological Association, 67(2), 101-110. DOI: 10.1037/a0024572.
- Mello, J. (2011). Strategic human resource management(3rd ed.). Mason, OH: Southwestern Cengage Learning.
- Men, L.R., &Stacks. (2014), The Effects of Authentic Leadership on strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. Journal Of Public Relations Research, Vol26, No.4, P P301-324.
- Nikandrou,I.,&Tsachouridi,I.(2015)Towards a better Understanding of the Buffering Effects of Organizational virtuousness Perception on Employee outcomes Management Decision 53(8) , 1823-1842.
- Ozmete, E. (2011). Subjective Well-Being: A Research on Life Satisfaction as Cognitive Component of Subjective Well-Being. International Journal of Academic Research, 3(4), 55-62.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. Journal of Business Management, 58, (4), pp. 380-392.
- Qiua, Shaoping , Alizadeha Amin, Dooleya M., Larry , Zhang Ruijuan, (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. Journal of Hospitality and Tourism Management ,40 (2019), 77–87.
- Rafeal,J.&Paul, V. (2013) : Spiritual Correlates of psychological Well-Being Indian streams Research Journal ,Vol.3No.7,PP.1-7.
- Ravaji, M.,(2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company, International Journal of Scientific Management and Development, 4(12), 496-506.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organisational virtuousness and happiness as predictors of organisational citizenship behaviour's. Journal of Business Ethics, 93, 215-235.

- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Rego, Arménio & Ribeiro, Neuza & Cunha, Miguel & Jesuino, Jorge. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*. 524-532. 10.1016/j.jbusres.2010.04.009.
- Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini, Caroline Benton, (2017) "Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?", *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (4), 628-646.
- Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini, Caroline Benton, (2017) "Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, pp.628-646, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- Sahebzamani, M., Farahani, H., Abasi. & Talebi (2013) The relationship between spiritual intelligence and spiritual with psychological Well-Being and purpose in life of nurses, *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, vol.18, Issue1.
- Ishfaq Ahmed, Wasim-ul Rehman, Fouzia Ali, Ghulam Ali, Farooq Anwar, (2018) "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0115> Permanent link to this document :<https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0115>
- Shahid, S., & Muchiri, M. (2019). Positivity at the workplace : conceptualizing the relationships between authentic leadership psychological capital, organizational virtuousness thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol.27 No3. PP.494-523.
- Stentoe, A., Deaton, A., and Stone, A. A. (2015). Subjective well-being, health, and ageing. *Lancet* 385, 640–648. doi: 10.1016/S0140-6736(13)61489-0.
- Thorn hill, K.L. (2011) Authenticity and female leaders: A qualitative study expl.628-646.oring the leadership practice of female university administrators, PH. D dissertation (university of Colorado state).
- Toyama, H. (2018). Trait emotional intelligence and its associations with subjective and physiological well-being. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, (613), University of Jyväskylä.
- Ugwu, F.O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*. 1(3). 1-11.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). " Authentic Leadership And Intranpreneurial Behavior: Cross-Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational Identification and Empowerment". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.131-152.
- Veronese, G., Pepe, A., Sala, G., & Vigliarioni, M. (2020): Measuring Subjective Well-being in an Understudied Population of Young Western-African IDPs and Refugees. *International Journal of Migration, Health and Social Care*. Vol. 16 No. 1, pp. 65-76.
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A & „Doval, E. (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability . *Annals of Psychology*, 33(3), 755-782.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Wherry, H. M.S (2012). Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska.
- Yi, Chen; C. Chen; C. V. and I, Li, C. (2013). "The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being", *Journal of Religion and Health*, Vol. 52, No. 2, pp. 418-438.
- Ziapour, A; Bistoni, S. and Afsari, D. (2015). The Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(8), 1442-1447.

