



**التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة  
الأصلية والاستغراق الوظيفي لدى القيادات  
الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية**

**د. عطا الله بن فاحس العنزي**

**أستاذ مشارك الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي**

**قسم القيادة والسياسات التربوية – كلية التربية والآداب –**

**جامعة الحدود الشمالية**



## التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستغراق الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصلية والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، والكشف عن الكفاءة عن القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالاستغراق الوظيفي، والكشف عن القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالمناخ التنظيمي، والكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالاستغراق الوظيفي، كما هدفت إلى الكشف عن التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستغراق الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (٢٢١) عضو تدريس من القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية. استخدم الباحث ثلاثة مقاييس؛ مقياس القيادة الأصلية، ومقياس المناخ التنظيمي، ومقياس الاستغراق الوظيفي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة بين القيادة الأصلية وكل من المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما أشارت إلى القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بكل من الاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي، وأشارت إلى القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالاستغراق الوظيفي، وأشارت النتائج أيضاً إلى التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستغراق الوظيفي

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصلية؛ المناخ التنظيمي؛ الاستغراق الوظيفي؛ التحليل المعدل؛ جامعة الحدود الشمالية.

**Abstract**

The current study aimed to reveal the relationship between authentic leadership, organizational climate and job involvement, and to reveal the predictive ability of authentic leadership through job involvement, and to reveal the predictive ability of authentic leadership with organizational climate, and to reveal the predictive ability of organizational climate by job involvement, and it also aimed to reveal the moderating effect of organizational climate in the relationship between authentic leadership and job involvement. The study sample consisted of (221) academic leaders from the Northern Border University. The researcher used three measures; The Authentic Leadership Scale, the Organizational Climate Scale, and the Job Engagement Scale. The results of the study indicated that there is a positive and moderate correlation between authentic leadership and both organizational climate and job involvement, as well as the predictive ability of authentic leadership with both job involvement and organizational climate, and indicated the predictive ability of organizational climate with job involvement, and the results also indicated the moderating effect of organizational climate in the relationship between authentic leadership and job involvement.

Keywords: authentic leadership; organizational climate; job involvement; Moderation analysis; Northern Border University .

## مقدمة

عرفت القيادة عبر التاريخ بتأثيراتها الملحوظة في حياة الانسان فمن المعروف ان القيادة تجعل المنظمات ناجحة وفي نفس الوقت فإن القيادة غير الصحيحة يمكن ان تدمر البنية التحتية للمنظمات وفي الوقت الحاضر أصبح الأفراد والموظفون هم التركيز الرئيسي للمنظمات حيث تميل المنظمات الى إبقاء موظفيها سعداء ومتحمسين لأنها أدركت أن موظفيها يمثلون الأصول الحقيقية لها، فالموظفين المخلصين هم الذين يمحنون المنظمات ميزة تنافسية على الآخرين.

وفي الوقت الحاضر تميل الهياكل التنظيمية للمؤسسات نحو اللامركزية ويحاول أصحاب السلطة تكييف القيادة الاصلية، والقيادات الاصلية هي نوع من القيادة تؤكد على بناء العلاقات على أسس صادقة وأخلاقية يعتمد في الغالب على أهلية القائد (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011)، فالقادة الذين يمتلكون سمات القيادة الاصلية قادة جديرون بالثقة وقيادتهم تحقق لهم نمو شخصياً (George, 2003)

القيادة الاصلية هي بناء تم تطويره حديثاً وقد لعبت دوراً مهماً في تطور وتنامي الأبحاث النظرية والتجريبية في الميدان (Dardner et al. , 2011) ومن ناحية أخرى يوصف الاستغراق الوظيفي بأنه حالة من المثابرة والانهماك المعرفي الانفعالي والإيجابي للموظف في العمل (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002)، تشير الأبحاث ان الموظفين المنهكين (المستغرقين وظيفياً) هم افراد ذوو طاقة عالية وكفاءة ذاتية مرتفعة

(Bakker, 2009). ومن حيث الالتزام والإنجاز فإن الموظفين المستغرقين وظيفياً قادرون على تطوير استجابات بناءة بسبب وجود سمات من التفاؤل ومستوى عالياً من النشاط كما ان لديهم شعوراً ان العمل الطويل والشاق هو دائماً مرتبط بالإنجاز الايجابي ويرجع السبب وراء العمل الجاد لهذه الفئة من الموظفين الى الشعور بالمتعة التي تنتج من ذلك نظراً لاملاكهم دوافع داخلية قوية (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010)

## العلاقة بين القيادة الاصلية والاستغراق الوظيفي: -

القادة ذوو القيادة الاصلية ليسوا فقط دافعون لموظفيهم بل أنهم يحسنون من انهماكهم فالاستغراق الوظيفي هو حالة نفسية مرتبطة بالعمل وإيجابية في طبيعتها ومؤشراً دالاً على

رفاهية الموظف (Schaufeli et al., 2003). ويتكون الاستغراق الوظيفي من ثلاثة ابعاد تتمثل في القوة والتفاني والانهماك.

(Schaufeli et al., 2002)، تعرف القوة بأنها درجة الجهد والطاقة التي يرغب الموظف في بذلها في عمله (Ahmad & Gao, 2018)، والقوة تمكن الموظف من تطبيق المرونة العقلية لمواجهة التحديات في بيئة العمل (Bakker & Gao, 2018) بينما يشير التفاني الى مقدار الأهمية التي يعلقها الموظف في عملهم (Ahmad & Gao, 2018)، كما ان الموظفون يواجهون درجة من التحدي النشط أو المرغوب فيه في عملهم في ضوء تفانيهم (De Beer et al., 2016) ويوصف الانهماك بأنه انغماس الفرد التام في العمل بدرجة تؤدي الى حدوث حالة من التدفق النفسي (Ahmad & Gao, 2018)، (Schaufeli et al., 2002)، (Gao, 2018).

ويؤثر القادة ذوو القيادة الأصيلة على اتجاهات موظفيهم نحو العمل (أي الاستغراق) من خلال إشارة الامل والثقة والعواطف الإيجابية بمعنى اخر يصبح المرؤوسون أكثر انخراط في عملهم لأنهم يتحدثون مع القائد والجماعة ليكونوا فريقاً واحداً ويكونون أكثر تفاعلاً وثقة بقائدهم ويظهرون المزيد من المشاعر الإيجابية (Avolio et al., 2004).

وتدعم نتائج الدراسات التجريبية العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي.

(Hsih & Wanag, 2015; Joo et al. , 2016; Scheepers & Elstob, 2016; Oh et al. , 2018; Alvarez et al. , 2019; Tosen, Stander & Vaart, 2020; Vermeulen & Scheepers, 2020; (الرميدي وآخرون، 2020)

(العتيبي، 2021) (إسماعيل، دينا 2021)، (أبوزيد، حمادة 2021)

### المناخ التنظيمي

تشير ادبيات السلوك التنظيمي الحالية الى ان سلوكيات الموظفين ومحددات بيئة العمل داخل المنظمة من أكثر العوامل تأثيراً في إنتاجية المنظمة. فالخصائص الفردية والبيئة التنظيمية واللذان يتم تحديدهما من خلال اتجاهات الموظفين والقادة في المنظمات الي يعملون بها وتفهم السلوكيات المرتبطة بالعمل لدي الموظفين يأتي المناخ التنظيمي عاملاً ضرورياً اكتسب العديد من الاهتمامات والنقاشات في الادب التربوي المرتبط بالسلوكيات التنظيمية منذ ١٩٦٠م وتشير الدراسات التجريبية الى أن المناخ التنظيمي له تأثيراً كبيراً على اتجاهات الموظفين وشعورهم بالانتماء الوظيفي وادائهم الوظيفي (Berberoglu., 2018) ويعرف Reichers &

(1990) Schneider المناخ التنظيمي بأنه التصورات المشتركة للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية كما يشير (2018) Hadiyatno ان المناخ التنظيمي باعتباره تصورات لظروف العمل الموضوعية بما في ذلك سمات المنظمة وطبيعة العلاقات بين الموظفين اثناء تنفيذ العمل، الى جانب ذلك

وجد (2002) Stringer ان خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على مكافأة وادارة الموظفين داخل المنظمة لذلك هي مرتبطة بالأداء الوظيفي.

### العلاقة بين القيادة الأصلية والمناخ التنظيمي

تشير ادبيات السلوك التنظيمي الى ان سلوكيات القيادة تمثل أكثر العوامل المحددة للمناخ التنظيمي داخل المنظمة (Senturk & Sagnack, 2012)، فسلوكيات القادة تلعب دوراً هاماً في تشكيل المناخ التنظيمي وتكوين بيئات العمل الإيجابية (Hoy & Miskel, 2010)، (الحارثي، عبد الله، 2020)

(الجهني، سعود، 2020)

تشير نتائج الدراسات الى ان القيادة الأصلية لها تأثيراً إيجابياً في المناخ التنظيمي. (Isaksen & Akkermans, 2011; Cottril, 2011; Du & Choi, 2013) ويشير (2008) Walumbwa et al. الى التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية في إيجاد مناخ إيجابي داخل المنظمة حيث إن القائد الأصلية يفهم نفسه جيداً وأكثر وعياً بكل ما يحيط به ويجري توصلاً مفتوحاً مع من حوله. ونظراً لكون القائد الأصلية يتحدث ويسلك طبقاً لقيمه ومعتقداته فإنه يصبح قادراً على التأثير الإيجابي بكل من حوله مما يجعله دائماً واعياً بمحددات المناخ التنظيمي حيث يعمل على توفير مناخ إيجابي لوعيه وإدراكه بأنه السبيل المناسب لانهماك الموظفين في أعمالهم مما يحقق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة وذلك لما يعكسه المناخ التنظيمي من تفاعل بين الافراد والمنظمة هذا فضلاً على انه عامل بيئي تنظيمي يؤثر في سلوك واتجاهات المنظمة.

### العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي: -

نظراً لطبيعية المنافسة بين المنظمات المتماثلة في الأهداف والعمل فإن المهارات والخبرات التي يملكها موظفيها قد تكون عوامل حاسمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ولكنها ليست ضماناً لتحقيق ذلك مالم يكن هنالك مناخ تنظيمي إيجابي والذي يؤثر بدوره على سلوكيات الموظفين ودوافعهم وانهماكهم في العمل.

(Sunarshin & Helmiatin, 2017, Sambandam & Chockalingamm, 2017)

فالمناخ التنظيمي يؤثر على رؤية ورسالة واهداف المنظمة فعندما يكون الموظفون في حالة مزاجية جيدة ويشعرون بالرضا العام عن المنظمة فأن ذلك سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي ينهمك الموظفون في أعمالهم ومما يؤكد العلاقة القوية بين المناخ والتنظيمي والاستغراق الوظيفي ما إشارات اليه نتائج دراسات (Viitala, 2015, Abun, et al., 2021) et al., من وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي والمستوى المرتفع من رفاهية الموظفين في العمل والاستغراق الوظيفي، كما يشير كل من

"Schaufeli (2016)", "Morris and Bloom(2002)", "جبيري، فيروز

بومله، نجات، (2020)، "الأحمري عبد الله (2016)", (Albrecht et al. (2018) ان الموظفين العاملين في المنظمات التي تتسم بمناخ تنظيمي إيجابي أكثر عرضة للاستغراق في العمل والرضا عنه.

ويشير (2008) وزملائه Haakonsson ان المناخ التنظيمي الذي يتسم بالتوترات والضغوطات المرتفعة ذي تأثير غير محبب وسلب على العاملين داخل المنظمة، كما يشير (Robertson & Cooper (2010) ان الاستغراق الوظيفي يكون مرتفعاً عندما يكون المناخ التنظيمي صحياً.

لذلك ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من ان ادبيات البحث التربوي والدراسات التجريبية تشير الى مسؤولية القادة في تكوين الاستغراق الوظيفي لدي الموظفين (Hansen, Byrne & Kiersch, 2014) فإنه ما زال هناك طلباً متزايداً في إجراء المزيد من الدراسات التي تذكر العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي لما للقيادة الأصيلة من تأثير إيجابي في سلوك الموظفين (Hsieh & Wang, 2015)، وهو ما تؤكدته نتيجة دراسة المصلح (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلة فسرت مانسبته (٣٥%) من التباين في الاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام في الكويت، كما أيدته نتيجة دراسة العازمي والمهدي (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت في تفسير ما



نسبته (١١%) من التباين في الاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام . ومما تقدم يتضح وجود تباين في نسبة التفسير في الاستغراق الوظيفي، هذا فضلاً على أن عينات الدراسات معظمها كانت من المعلمين

لذلك تأتي هذه الدراسة استجابة للتوصيات التربوية لدراسة تأثير القيادة الأصلية في الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء التدريس في الجامعات من القادة .

ومن ناحية أخرى أشارت أدبيات السلوك التنظيمي لتأثيرات القيادة الأصلية في قدرات أعضاء منسوبي المنظمة من خلال إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي بين أعضاء المنظمة وبالتالي فإن الآلية الإيجابية بين القائد والموظفين والتي تؤثر في الأداء الوظيفي تتم عبر المناخ التنظيمي. ويشير كل من Avolio, et al. (2004) و Nelson, et al. (2014) أن القيادة الأصلية لها تأثير دالاً في تكوين المناخ الإيجابي داخل المنظمة لما أشار إليه Albrecht, et al. (2018) من ان الموظفين يستغرقون في العمل داخل منظماتهم عندما يتوفر مناخ تنظيمي إيجابي هذا فضلاً عما أشار إليه Robertson & Cooper (2019) من ان المناخ التنظيمي الصحي يؤدي الي ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي، وهو ما أكدته نتيجة دراسة Hassanin and Ghanem(2019) والتي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (٥١,٧%) من التباين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالفنادق المصرية.

لذلك ومما تقدم تتضح مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي: -

الي أي مدى يلعب المناخ التنظيمي دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستغراق الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية.

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما مدى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة الأصلية وكلاً من المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟
- (٢) ما القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالاستغراق الوظيفي لدي القيادة الاكاديمية من وجهة نظر عينة البحث؟
- (٣) ما القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالمناخ التنظيمي لدي القيادة الاكاديمية من وجهة نظر عينة البحث؟

- (٤) ما القدرة التنبؤية لكلاً من القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟
- (٥) ما التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟

### اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- (١) الكشف عن مدى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة الأصيلة وكلاً من المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث.
- (٢) التعرف على واقع القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة بالاستغراق الوظيفي لدي القيادة الاكاديمية من وجهة نظر عينة البحث.
- (٣) التعرف على واقع القدرة التنبؤية للقيادة الأصيلة بالمناخ التنظيمي لدي القيادة الاكاديمية من وجهة نظر عينة البحث.
- (٤) التعرف على واقع القدرة التنبؤية لكلاً من القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث.
- (٥) التعرف على التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث.

### اهمية الدراسة:

- (١) تتبع أهمية الدراسة الحالية من تماشيها مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي الإداري والتي تركز على إيجاد أعلى وأفضل أداء داخل المنظمة، وذلك من خلال تناولها لمتغير الاستغراق الوظيفي والذي تشير العديد من الدراسات الى اسهامه المرتفع كدالة للعمليات التنظيمية الإيجابية داخل أي منظمة.
- (٢) يعد المناخ التنظيمي ذو تأثير إيجابي عالٍ على مستوى الفرد ولذلك فإنه ينبئ بالأداء الوظيفي المرتفع والنواتج المرغوب منها في بيئات العمل داخل المنظمة المختلفة ومن هذا جاءت أهمية الدراسة الحالية.
- (٣) على الرغم من ان العقد الماضي تم تناول دراسات عديدة في مجال القيادة الأصيلة الا انه ما زالت هناك حاجة لأجراء المزيد من الدراسات التجريبية لفهم المتغيرات الوسيطة والمعدلة

في تأثير القيادة الأصلية في المتغيرات التابعة (مثل الاستغراق الوظيفي) داخل أي منظمة من المنظمات.

(٤) تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المكتبة العربية من خلال امدادها أدوات حديثة مقننة وذات خصائص سيكومترية مقبولة مثل استبيان الاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

(١) الحدود البشرية: رؤساء الأقسام العملية و وكلاء الكليات و وكلاء العمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية.

(٢) الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ

(٣) الحدود المكانية: المقر الرئيسي بجامعة الحدود الشمالية في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية.

(٤) الحدود الموضوعية: متغيرات الدراسة الحالية والتي تشمل القيادة الأصلية كمتغير مستقل المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأصلية:** أحد أنماط السلوك القيادي الإيجابي الذي يدعم الروح المعنوية الإيجابية، ويعزز المناخ الأخلاقي في العمل، لرفع مستوى الوعي الذاتي بدرجة كبيرة، وتعزيز المنظور الأخلاقي الداخلي، ودعم عمليات المعالجة المتوازنة، والشفافية الواضحة في العلاقات وتدعيم التنمية والتطوير الذاتي والإيجابي للعاملين (Alvesson & Einola, 2019). ويعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المعد لهذا الغرض.

**المناخ التنظيمي:** عرفه (الطيب (2008)، في الاحمري، (2021: ص ٩)

بأنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم. ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها الاستبيان المعد لهذا الغرض.

## الاستغراق الوظيفي: -

يعرف الاستغراق الوظيفي كممارسة إدارية ومكون سلوكي ينطوي على مكونات عديدة تشمل الاستمتاع بالعمل، التحدي، التغلب على الصعوبات والعمل لفترات طويلة (Bailey et al., 2017: 15) ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المعد لهذا الغرض.

## إجراءات الدراسة:

## منهج الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها وذلك من خلال العلاقة الارتباطية بين القيادة الأصيلة كمتغير مستقل، والمناخ التنظيمي كمتغير معدل، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية ووكلاء الكليات و العمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية في مقرها الرئيسي و فروعها الذي يبلغ ( ٨٩ ) عضواً.

## عينة الدراسة:

تتكون الدراسة من (٦٣) عضو تدريس من رؤساء الأقسام ووكلاء العمادات ، تمثل الاناث ما نسبته ( 18 %)، والذكور ما نسبته ( 82 %).

## أدوات الدراسة:

تتكون أدوات الدراسة من ثلاثة استبيانات شملت

## (١) استبيان القيادة الأصيلة:

من أكثر استبيانات القيادة الأصيلة شيوعاً. وقام بأعداده Walambua, et al. (2008), بهدف قياس مؤشرات وممارسات القائد الأصيل في المنطقة، يتكون الاستبيان من ١٦ مفردة موزعة على ٤ أبعاد: الوعي الذاتي (٤ مفردات)، الشفافية في العلاقات (٥ مفردات)، المنظور الأخلاقي الداخلي (٤ مفردات)، المعالجة المتوازنة (٣ مفردات). تتم الاستجابة على المقاييس وفق مقياس "ليكرت" الخماسي يتراوح بين اوفق بشدة (٥) ولا اوفق بشدة (١) في العبارات الموجبة وتعكس في العبارات السلبية.

- صدق الاستبيان: استخدم الباحث لحساب صدق المقياس طريقة صدق المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط بين درجة كل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين ٠,٢٦٠-٠,٦٩٨ وهي درجات مرتفعة وموجبة وذلك على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس
- ثبات الاستبيان: استخدم الباحث طريقة ألف كرونباخ باستخدام عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ٠,٨١٩ وهي قيمة مرتفعة .
- الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس وبعضها البعض والدرجة الكلية على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضواً، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٣٣-٠,٩١ وهي قيم موجبة ومرتفعة .

#### استبيان المناخ التنظيمي:

قام **Pena – Suarez, et al. (2013)** بأعداد استبيان المناخ التنظيمي بهدف قياس محددات البيئة التنظيمية داخل المنظمات ولأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث الصورة المختصرة من المقياس و التي تتكون من ١٥ مفردة موزعة على بعد واحد فقط، يتم الاستجابة للمقياس "ليكرت" الخماسي يتراوح ما بين أوافق بشدة (٥) الي لا أوافق بشدة (١) في العبارات الموجبة بينما تعكس في الإجابات السلبية.

- صدق الاستبيان: استخدم الباحث لحساب صدق المقياس طريقة صدق المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط بين درجة كل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية ، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين ٠,٢٦٩-٠,٧٢٤ وهي درجات مرتفعة وموجبة وذلك على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس
- ثبات الاستبيان: استخدم الباحث طريقة ألف كرونباخ باستخدام عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ٠,٦٧٧ وهي قيمة مرتفعة، وتدل على ثبات المقياس.
- الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي بين مفردات المقياس والدرجة الكلية على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضواً، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٢٣-٠,٤٩ وهي قيم موجبة ومرتفعة .

## (٢) استبيان الاستغراق الوظيفي:

قام كل من Shrotryia & Dhanda,(2020) بأعداد هذا الاستبيان لقياس الانهماك في العمل، يتكون المقياس من ١٦ مفردة موزعة علي ثلاثة ابعاد Pالموامة (٧مفردات)، الفعالية العاطفية (٤ مفردات)، التوجه نحو العمل (٥ مفردات). تتم الاستجابة للمقياس وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي يتراوح بين أوافق بشدة (٥) الي لا أوافق بشدة (١) في العبارات الإيجابية بينما تنعكس في الإجابات السلبية.

- صدق الاستبيان: استخدم الباحث لحساب صدق المقياس طريقة صدق المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط بين درجة كل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية ، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين ٠,٢٤١-٠,٦١٢ وهي درجات مرتفعة وموجبة وذلك على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس
- ثبات الاستبيان: استخدم الباحث طريقة ألف كرونباخ باستخدام عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ٠,٦٣٥ وهي قيمة مرتفعة، وتدل على ثبات المقياس.
- الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس وبعضها البعض والدرجة الكلية على عينة استطلاعية بلغت ٤٦ عضو تدريس ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٣٨-٠,٧٨ وهي قيم موجبة ومرتفعة .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث معاملات ارتباط "بيرسون" وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد بطريقة "إدخال"، ذلك بعد التأكد من توفر شروط استخدام كل أسلوب من الأساليب الإحصائية.

## نتائج الدراسة

١- ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الاصلية وكلا من المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي؟

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن التساؤل والجدول الآتي يوضح

النتائج :

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	ر	الدلالة
القيادة الأصلية	المناخ التنظيمي	٠.٣٢٠	٠.٠٠١
الاستغراق الوظيفي		٠.٣١٢	٠.٠٠١

يتضح من الجدول : وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة دالة بين القيادة الأصلية والمناخ التنظيمي، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة بين القيادة الأصلية والاستغراق الوظيفي .

## ٢- ما القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالاستغراق الوظيفي ؟

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني والجدول الآتي يوضح النتائج :

جدول (٢): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي من القيادة الأصلية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الثابت	ر	٢ ر	قيمة "ف"	قيمة "ت"	الدلالة
الاستغراق الوظيفي	القيادة الأصلية	٥٥.٥٦٥	٠.٣١٢	٠.٠٩٧	٢٣.٦١٩	٤.٨٦٠	٠.٠٠١

يتضح من الجدول: أن القيادة الأصلية فسرت ما نسبته (٩.٧%) من التباين في الاستغراق الوظيفي.

## ٣- ما القدرة التنبؤية للقيادة الأصلية بالمناخ التنظيمي؟

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث والجدول الآتي يوضح النتائج

جدول (٣): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالمناخ التنظيمي من القيادة الأصلية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الثابت	ر	٢ ر	قيمة "ف"	قيمة "ت"	الدلالة
المناخ التنظيمي	القيادة الأصلية	٥٠.٨٧٨	٠.٣٢٠	٠.١٠٢	٢٤.٩٣٣	٤.٩٩٣	٠.٠٠١

يتضح من الجدول: أن القيادة الأصلية فسرت ما نسبته (١٠,٢%) من التباين في المناخ التنظيمي .

## ٣- ما القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالاستغراق الوظيفي؟

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي من المناخ التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	الثابت	ر	٢ ر	قيمة "ف"	قيمة "ت"	الدلالة
الاستغراق الوظيفي	المناخ التنظيمي	٥٥.٥٦٥	٠.٢٢٩	٠,٠٥٢	١٢.٠٧٥	٣.٤٧٥	٠.٠٠١

يتضح من الجدول : أن المناخ التنظيمي فسر ما نسبته (٥,٢%) من التباين في الاستغراق الوظيفي .

## ٤- ما التأثير المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي ؟

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بطريقة "إدخال" والجدول التالي يوضح النتائج

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي من التفاعل بين

## القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي

النموذج	ر	٢ ر	٢ ر	المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	إحصاءات التغير			
						تغير ٢ ر	تغير F	df1	df2
١	٠,٣٤٠	٠,١١٦	٠,١٠٨	٧,٨٨	٠,١١٦	١٤,٢٨١	٢	٦٠	٠,٠٠٥
٢	٠,٣٩٥	٠,١٥٦	٠,١٤٥	٧,٧٢	٠,٠٤١	١٠,٤٢٥	١	٦١	٠,٠٠١

من الجدول يتضح : التغير في مربع معامل الارتباط ٢ يشير إلى الزيادة في التباين المفسر عند إضافة متغير التفاعل بين القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي، حيث أشارت النتائج إلى زيادة التباين المفسر بمقدار (٠.٠٤١) أي أن التفاعل بين القيادة الأصيلة والقيادة الأصيلة زاد من التباين المفسر في الاستغراق الوظيفي بنسبة (٤.١%)، وأن هذه الزيادة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة بلغ (٠.٠٠١) .

وبالتالي فإن المناخ التنظيمي يُعدل العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي.

مناقشة النتائج وتفسيرها:



أشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الأول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة ودالة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Towsen , Stander & Vaart, 2020, Alvarez et al.,2019; Oh et al., 2018, Hsih & Wanag,2015, Joo et al., 2016, الرميدي وآخرون،2020، العتيبي، 2021)

ويعزو الباحث هذه النتيجة من خلال الخصائص التي يمتلكها القادة ذوو القيادة الأصيلة مثل الأمل والثقة والعواطف الإيجابية وهو ما يساعد الاتحاد ما بين القائد والمرؤوسين لتكوين فريق واحد مما يؤدي في نهاية الأمر إلى انخراط المرؤوسين في عملهم بدرجة كبيرة تظهر في انهماكهم المعرفي والاجتماعي مع زملائهم في العمل وانهماكهم السلوكي المتمثل في الانخراط في سلوكيات العمل الإيجابي الذي يكون له مردود كبير في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل القادة.

كما أشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الأول الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Senturk & Sagnack, 2012, Hoy & Miskel, 2010, (الجهني وسعود،2020، الحارثي وعبد الله،2020)

ويعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء تعريف المناخ التنظيمي لدي الباحثين Reichers (1990) & Schneider حيث أشار الى ان المناخ التنظيمي يمثل التطورات المشتركة للممارسات داخل بيئة العمل حيث ان ما يمارسه القادة الذين يتبنون نهج القيادة الأصيلة من سلوكيات تتمثل في التفهم والإيجابية والانتماء يساعد المرؤوسين علي تكوين اتجاهات إيجابية داخل المنظمة حيث يرون ظروف العمل داخل المنظمة في ضوء هذا النوع من القيادة داعماً ومسانداً لهم مما يساعدهم على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. كما يمكن تفسير ذلك في ضوء ما أشار إليه كلاً من Tok & Roh(2016)

حيث أشار إلى أن القائد الأصيل أكثر وعياً بكل محددات بيئة العمل كما يجري توصلاً مفتوحاً مع كل من حوله من المرؤوسين وهو ما يساعده على تكوين تأثير إيجابي بكل من حوله الامر الذي يجعله قادراً على توفير مناخ تنظيمي إيجابي ناتج من التفاعل بين المرؤوسين والمنظمة.

أشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الثاني إلى أن القيادة الأصيلة ساهمت بنسبة (١٠%) تقريباً من التباين المفسر للاستغراق الوظيفي وهذا يعني أن هنالك حوالي (٩٠%) من التباين في الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي يمكن عزوه الى عوامل عديدة آخري يجب أن تتوجه إليها الدراسات المستقبلية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العازمي والمهدي (٢٠٢٠) ويعزو الباحث هذا الاسهام النسبي للقيادة الأصيلة في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي الى خصائص القادة الذين يتسمون بهذا النوع من القيادة والتي في ضوء لها يتم تكوين بيئات عمل إيجابية ومشجعة للمرؤوسين مما يساعدهم على الانخراط في مهامهم الوظيفية.

وأشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الثالث إلى ان القيادة الأصيلة أسهمت إسهاماً دالاً بالتنبؤ بالمناخ التنظيمي حيث بلغ إسهاماً في التباين المفسر الكلي للمناخ التنظيمي (١٧%) وهذا يعني ان حوالي ٨٣% من التباين الكلي في المناخ التنظيمي يعزى الى عوامل آخري وهو ما يجب أن تتجه اليه البحوث المستقبلية ويعزو الباحث هذا الاسهام في ضوء خصائص القادة الذين يتسمون بالقيادة الأصيلة حيث تساعد هذه الخصائص سابقة الذكر في أقامه علاقات إيجابية ومساندة بين القادة والمرؤوسين وهذا يعني انها عامل بيئي تنظيمي حاسم مؤثر بشكل دال في سلوك المرؤوسين داخل المنظمة وهي ما تساعد على صقل مهارات وخبرات المرؤوسين داخل المنظمة.

أشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الرابع إلى أن المناخ التنظيمي فسر ما نسبته (١٠.٢٤%) من التباين الكلي في الاستغراق الوظيفي وهذا يعني أن حوالي (٩٠%) تقريباً من التباين في الاستغراق الوظيفي تعود لعوامل آخري كانت ابرزها القيادة الأصيلة والتي فسرت (١٠%) وهو ما يجب أن تتوجه إليه البحوث المستقبلية ويعزو الباحث هذا الاسهام للمناخ التنظيمي إلى ثلاثة عوامل محددة لهذا المناخ التنظيمي الذي ساعد المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي وتتمثل في العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين حيث تتسم هذه العلاقات بالإيجابية والمساندة والدعم والتفهم مما يؤدي إلى انخراط المرؤوسين في أداء مهامهم الوظيفية بنجاح. وثاني هذه العوامل يتمثل في الثقة التنظيمية في بيئة العمل والتي من مؤشراتنا تقدير اسهامات المرؤوسين ومراقبة أداء المهام عن كثب ووجود أهداف واضحة. ثم يأتي ثالث هذه العوامل والمتمثلة في توطيد الانتماء التنظيمي عبر بعض الممارسات المتمثلة في التشجيع على

حل المشكلات بطرق إبداعية، تقديم التهنئة في حالة إنجاز الأهداف ثم توفير فرص الترقية والتدريب داخل المنظمة.

فكل هذه العوامل مجتمعة ساعدت المرؤوسين على بذل الجهد اللازم والمشاركة النشطة من خلال تكوين الإحساس بالإنجاز لدي كل فرد من المرؤوسين حيث يؤدي ذلك في نهاية الأمر إلى الاستغراق الوظيفي.

أشارت نتائج الدراسة في تساؤلها الخامس إلى وجود تأثير معدّل دال للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي والذي يتسم بالعوامل الثلاثة المشار لها في تفسير التساؤل الرابع ساعدت على تقوية مدى الارتباط بين القيادة الأصيلة والاستغراق الوظيفي وهو ما يشير إلى قدرته على تعديل هذه العلاقة.

### توصيات الدراسة :

- ١- في ضوء النتائج الدراسة يوصي الباحث بتبني نهج القيادة الأصيلة داخل مؤسسات التعليم العالي لما لها من خصائص أدت الى تحقيق الاستغراق الوظيفي في بيئات العمل.
- ٢- يجب ان تتجه البحوث المستقبلية في مجال القيادة والسياسات التربوية الى تقصى العوامل المسهمة في وصول المرؤوسين داخل المؤسسات إلى حالة الاستغراق الوظيفي.
- ٣- في ضوء نتائج الدراسة يجب على صانعي القرارات التربوية اتخاذ ما يلزم بغية إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على وصول المرؤوسين إلى حالة الاستغراق الوظيفي وهو ما يعود بالفائدة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

## المراجع

## المراجع العربية

- الرميدي، بسام (٢٠٢٠) أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصادية والقانون، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
- العتيبي (أ)، سعد (٢٠٢١) القيادة الأصيلة والإبداع : الدور الوسيط للازدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٩، عدد ٢، غزة، فلسطين.
- العتيبي (ب)، سعد (٢٠٢١) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٩، عدد ٣، غزة، فلسطين.
- أبو زيد، حمادة (٢٠٢١) أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٢، عدد ٢، جامعة بنها، مصر.
- الصالح، أمل عبد الوهاب. (٢٠٢١). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس، ٤٥، ٢٤٧-٢٨٠.
- إسماعيل، دينا (٢٠٢١) النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، عدد ٧، مصر .
- الحارثي، عبدالله (٢٠٢٠) القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٢- أكتوبر ٢٠٢٠، مصر.
- الجهني، سعود (٢٠٢٠) القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٢- أكتوبر ٢٠٢٠، مصر.

- الأحمرى، عبدالله (٢٠٢١) المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، مجلة دراسات تربوية، مجلد ٢٧، العدد ٣ مارس ٢٠٢١، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.
- جبيري، فيروز، بومله، نجاه (٢٠٢٠) أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

- Abun, D., Menor, R., Catabagan, N., Magallanes, T. & Ranay, F. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478).
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2020). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-20. 1741143220957339.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Álvarez, A. P., Alonso, F. M., Mora, M. P. B., and León, J. A. M. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: the role of identification as a mediating variable. *Milit. Psychol.* 31, 412–424. doi: 10.1080/08995605.2019.1646078
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly* (30), 383-395.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F. & May D.R. (2004) Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly* 15, 801–823.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Routledge.
- Bakker, A. B. & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: current trends. *Career Dev. Int.* 23, 4–11. doi: 10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., and Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *Int. J. Manage. Rev.* 19, 31–53. doi: 10.1111/ijmr.12077

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), Article 399
- Cottril, K. R. (2011). Antecedents and outcomes of inclusion: Exploring authentic leadership, organizational climate for ethics, organization-based self-esteem, and organizational citizenship behaviors. Unpublished doctoral dissertation. Alliant International University, Los Angeles.\*
- de Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economics and Management Science*, 19, 400–412. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>
- Du, J. & Choi, J. N. (2013). Leadership effectiveness in China: The moderating role of change climate. *Social Behavior and Personality. An International Journal*, 41(9), 1571–1584.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010) Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*. 5(1). pp. 83-96.
- Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46(3), 406–432. <https://doi.org/10.1108/00251740810863861>
- Hadiyatno, D. (2018). Cultural influence, organizational climate, ability of information technology to motivation and satisfaction employees of Bankaltim. *Management*, 6(4), 300–317.
- Hansen, A., Byrne, Z. and Kiersch, C. (2014) ‘How interpersonal leadership relates to employee engagement’, *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), pp. 953-972

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). Eđitim yönetimi: Teori, arařtırma ve uygulama [Educational administration: Theory, research, and practice]. (S. Turan, Trasn.). Ankara, Turkey: Nobel.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x>
- Joo, B.-K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 37, 1117-1134.
- Morris, A., & Bloom, J. R. (2002). Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centres undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71–83. <https://doi.org/10.1023/A:1015248116246>
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Oh, J., Cho, D., and Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 276–290. doi: 10.1108/LODJ-02-2016-0030
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137–144.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*, 1, 5–39.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336
- Sambandam, R. & Chockalingam, M. (2017). Effect of Organizational Climate on Innovative Work Behavior. *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives*, 7(3), <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31605.22241>



- Schaufeli, W.B. (2016), Engaging Leadership and Need Satisfaction: Concepts and Measurement, Conceptual Document from the Author, Utrecht.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1, November 2003]. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/232.pdf>;
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Scheepers, C. B., and Elstob, S. L. (2016). Beneficiary contact moderates relationship between authentic leadership and engagement. *SA J. Hum. Resour. Manag.* 14:a758. doi: 10.4102/sajhrm.v14i1.758
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki.(The relationship between elementary schools principals' leadership behaviour and school climate]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29–47.
- Shrotryia, V.K. and Dhanda, U. (2020), "Development of employee engagement measure: experiences from best companies to work for in India", *Measuring Business Excellence*, Vol. 24 No. 3, pp. 319-343. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2019-0071>
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Prentice-Hall
- Sunarshin, N. & Helmiatin (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (1).
- Towsen, T., Stander, M.W. & van der Vaart, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa. *Front. Psychol.* 11:1973. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01973
- Vermeulen, T., & Scheepers, C.B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1212. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1212>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of*

Organizational Analysis, 23(4), 606-620.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S.& Peterson, S.J. (2008) Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1) 89-126.

#### المراجع العربية بعد رومنتها

- Al-Otaibi, S. (2021). Authentic leadership and creativity: the mediating role of prosperity at work (in Arabic). Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies, 29( 2), Gaza, Palestine.
- Al-Otaibi, S. (2021). The role of psychological capital as a mediating variable in the relationship between the impact of authentic leadership on the integration at work of employees in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic) .Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies, 29( 3), Gaza, Palestine .
- Abu-Zaid, H. (2021). The impact of authentic leadership behaviors on the creativity of employees and the level of individual performance in light of mediating positive attitudes of employees( in Arabic ) . Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12( 2), Benha University, Egypt.
- Ismail, D. (2021). The Structural Model of the Relationship Between Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, Work Integration, and Organizational Citizenship Behavior among Basic Education Teachers ( in Arabic ). Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 15( 7), Egypt.
- Al-Harthy, A.(2020). The authentic leadership of the leaders of private schools in Jeddah and its relationship to trust in the leader from the point of view of teachers( in Arabic ) . Journal of the College of Education, Mansoura University, 112 , Egypt.
- Al-Juhani, S.(2020). The authentic leadership of the leaders of public education schools in Yanbu governorate and its relationship to perceived procedural justice from the point of view of teachers( in Arabic). Journal of the College of Education, Mansoura University, 112 , Egypt.
- Al-Ahmari, A.(2021). The organizational climate in the institutes affiliated with Imam Muhammad bin Saud Islamic University abroad and its relationship to job involvement among its employees (in Arabic) .Journal of Educational Studies, 27(3), Faculty of Education, Helwan University, Egypt.
- Jubeiry, F.& Boumleh, N. (2020).The impact of the organizational climate on the development of employee engagement( in Arabic ). Unpublished master's thesis, University of Mohamed Seddik Ben Yahya - Jijel, Algeria.