



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



رأس المال النفسي كمتغير وسيط للعلاقة بين
القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي لدى عمال
المؤسسة الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د.
في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف :

أ.د/ ميهوبي فوزي

من إعداد الطالب:

قاسم عيسى

لجنة المناقشة :

أ.د نعموني مراد	رئيسا
أ.د ميهوبي فوزي	مشرفا
أ.د عيلان زكاري	مناقشا
د. سعودي كريمة	مناقشا
أ.د عشوي عبد الحميد	مناقشا
د. عداد حسن	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



**رأس المال النفسي كمتغير وسيط للعلاقة بين
القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي لدى عمال
المؤسسة الاقتصادية**

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د.
في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف :

أ.د/ ميهوبي فوزي

من إعداد الطالب:

قاسم عيسى

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ
لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ ﴿٩﴾

سُورَةُ الزُّمَرِ

سُرَّةُ شَهَادَاتِي وَقَفَّتْ رُزٌّ

" الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحا لذكره، وسببا للمزيد من فضله ودليلا على آلائه وعظمته"، أشكره وأحمدته لتسديده وتوفيقه لي بوافر النعم وبالعظيم في حياتي، وافضل الصلاة والتسليم على أطهر العالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان والتقدير والمودة الى أستاذي ومشرفي الفاضل السيد ميهوبي فوزي لموافقته على الإشراف على الرسالة، وحرصه المتناهي على اتمام الأطروحة على أتم وجه من خلال ما رفدني به من دعم معنوي وملاحظات وتوجيهات علمية سديدة ساهمت في مساعدتي على تجاوز الصعاب في كل مرحلة من مراحل إنجاز هذه الأطروحة، إذ ينتابني الفخر لكل ما قدمه لي وأسأل الله أن يحفظه ويوفقه لمزيد من العطاء.

كما أود أن أخص بالشكر وأعرب عن امتناني العميق إلى الأستاذ الفاضل أحمد دوقة لما أبداه من الدعم اللامحدود والملاحظات العلمية الرصينة التي ضببطت بوصلة بحثي وساهمت في وضع الرسالة على جادة الصواب.

والشكر الجزيل موصول كذلك إلى الأستاذ عبد العزيز بوسالم على ما أسداه لي من نصيح وتوجيهات ثمينة أفادتني في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولايفوتني أن أشكر السادة محكمي الاستبانة والمترجمين لما أبدوه من ملاحظات قيمة وهامة ساهمت في إظهار الاستبانة في صورتها النهائية، كما أعرب عن شكري للأنسة بوزيد عائشة على الدعم والمساعدة الذي تلقينته من طرفها.

وأقدم كذلك بجزيل الشكر والامتنان للسادة أعضاء اللجنة الموقرين على تفضلهم بمناقشة هذا الرسالة المتواضعة ومابذلوه من جهد في قراءتها وإغناءها بالملاحظات العلمية السديدة .

كما اتوجه بالامتنان لأصدقائي جميعا ممن وقف معي وساندني، ملتئما بالمعذرة من كل من لم تسعفني ذاكرتي بذكرهم داعيا العلي القدير ان يحفظهم ويوفقهم.

وإلى من لا تنفي كلمات الشكر حقهم لما قدموه في سبيل إكمال مسيرتي عائلتي؛

وختاما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

الطالب
قاسم عيسى

أهدى

إلى من قال فيهما الحق تبارك وتعالى: " وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذِّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا " (الإسراء 24)

إلى التي وهبت فلذة كبدها العطاء والحنان بلا كلل... إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب والدتي العزيزة ؛

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى... إلى الذي دفع الغالي والنفيس وكلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة... إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم...والدي العزيز ؛

إلى من زرع في نفسي كل معاني الإيثار والوفاء وأورث في نفسي التضحية والعطاء...أخي محمد ؛

إلى من تقاسموا معي عبء الحياة بخلوها ومرها .. إخوتي وأخواتي ؛

إلى كل من علمني حرفا طيلة مسيرتي التعليمية وأنار لي طريق العلم والمعرفة...

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع محبة و وفاء.

الطالب
قاسم عيسى

مستخلص الدراسة

يتطلب المشهد التنافسي والمتقلب لبيئة الأعمال توظيف المنظمات لكل الموارد ورؤوس الأموال المتاحة من أجل التفوق على المنافسين، وأهم هذه الموارد على الإطلاق هو رأس مالها البشري، الذي يعتبر بنك معلومات يحمل المعرفة الحيوية للمنظمة والعملاء، حيث أن فقدانه سيؤثر سلباً على المنظمة، وعليه فإن هذه الأخيرة تتبنى الممارسات التي تبقى رأس مالها البشري متحمساً و متفانياً و أكثر التزاماً وميلاً للبقاء، وبتوفير الموارد الوظيفية اللازمة التي تعزز النمو الإيجابي للموظف وتعزز تطور موارده الشخصية النفسية وبالتالي التمتع بحالة سيكولوجية إيجابية تساعده على العمل تحت أي ظرف كان، وتعتبر القيادة الأصلية مورد وظيفي هام يعزز تطوير وتوليد القدرات الإيجابية للموظف (رأس المال النفسي) مما يساهم في مخرجات العمل المرغوبة والتي يعتبر الاستبقاء الوظيفي أحدها.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا من أجل الكشف عن الأثر الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية، أين اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 127 عاملاً من شركة الكهرباء و الغاز - للتوزيع لولاية لجزائر، باستعمال مقياس القيادة الأصلية (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008)، ومقياس رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007)، ومقياس الاستبقاء الوظيفي (Kyndt et al., 2009). ولتحليل تلك المعطيات تم الاعتماد على برنامج SPSS 28.0 وامتداده PROCESS، الذي تم طوره (Hayes (2013)، حيث تم استخدام نموذج العملية 4 (Model 4) لاختبار فرضيات الدراسة الحالية، والذي أسفرت مخرجاته عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، وكذا وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي، وعدم وجود أي علاقة ارتباطية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، وعدم وجود أثر وسيطي لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي. لُتختتم الدراسة بتقديم توصيات تمثل آليات لتنفيذ استنتاجات الدراسة وطرق حل عملية للمشكلة التي تم تناولها في هذه الدراسة ومساعدة الشركة محل الدراسة لتعزيز من متغيرات لتصبح قادرة على التلاؤم مع المتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي الإيجابي، القيادة الأصلية، رأس المال النفسي، الاستبقاء الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية، شركة الكهرباء و الغاز - للتوزيع .

Abstract

The competitive and unpredictable nature of the business world compels organizations to use all their resources and capital to outperform competitors. The organization's human capital is the most significant of these resources. It is viewed as a knowledge base that is essential for the organization and its customers and whose loss would have a detrimental impact on the organization. As such, the organization implements strategies that maintain its human capital's motivation, dedication, commitment, and propensity to stick around. These strategies include giving employees access to the functional resources they need to support their personal psychological development and growth and to sustain a positive psychological state that enables them to perform well under all circumstances. Authentic leadership is an important job resource that fosters the development and generation of positive employee capacities (psychological capital), thus achieving the desired work results, one of which is employee retention.

This study endeavors to elucidate the mediating effect of psychological capital on the correlation between authentic leadership and employee retention in the context of economic institutions. The descriptive correlational approach has been used by the researcher. The Authentic Leadership Scale (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008), the Psychological Capital Scale (Luthans et al., 2007), and the Employee Retention Scale (Kyndt et al., 2009) were used to gather data from a random sample of 127 employees of the Electricity and Gas Company in Algiers. The SPSS 28.0 program and its extension PROCESS, created by Hayes (2013), have been used to analyze these data. The study's hypotheses have been tested using Model 4. The findings showed that authentic leadership and psychological capital are positively correlated. Additionally, there is a positive correlation between authentic leadership and employee retention. Furthermore, there is no correlation between psychological capital and employee retention, nor

does psychological capital act as a mediator in the relationship between authentic leadership and employee retention.

The study concludes with recommendations that serve as both a means of putting the study's findings into practice and practical strategies for resolving the problem the study examined. These also assist the company being studied in improving its variables so that it can better adapt to external factors and accomplish its objectives.

Keywords: Positive organizational behavior, Authentic leadership, Psychological capital, Economic institution, Electricity and Gas Company.

قائمة المحتويات

الآية الكريمة

شكر و تقدير

إهداء

أ	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ث	قائمة المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ش	قائمة الأشكال.....
ص	قائمة الملاحق.....
ض	مقدمة.....

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة

2	1- الإشكالية.....
10	2- فرضيات الدراسة.....
10	3- أهداف الدراسة.....
11	4- أهمية الدراسة.....
12	5- تحديد مفاهيم الدراسة.....
12	5-1- رأس المال النفسي.....
13	5-2- القيادة الأصيلة.....
13	5-3- الاستبقاء الوظيفي.....
14	6. استعراض الدراسات سابقة.....
14	6-1- ترتيب الدراسات السابقة.....
15	6-1-1- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي.....
16	6-1-2- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و القيادة الأصيلة.....
19	6-1-3- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و الاستبقاء الوظيفي.....
21	6-1-4- دراسات سابقة تناولت القيادة الأصيلة و الاستبقاء الوظيفي.....
23	6-2- التعقيب على الدراسات السابقة.....

23	3-6- نقاط الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	7- مميزات الدراسة الحالية
26	8- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة
26	9- حدود الدراسة

الفصل الثاني : القيادة الأصيلة

29	تمهيد
29	1- الجذور التاريخية لنشأة مفهوم القيادة الاصيلية
30	2- مفهوم القيادة الأصيلة
33	3- أهمية القيادة الأصيلة
34	4- أبعاد القيادة الأصيلة
34	4-1- الوعي الذاتي
35	4-2- المعالجة المتوازنة
36	4-3- المنظور الأخلاقي الداخلي
36	4-4- شفافية العلاقات
37	5- المقارنة بين القيادة الأصيلة وبعض الأنماط القيادية الأخرى
37	5-1- القيادة التحويلية
37	5-2- القيادة الخادمة
38	5-3- القيادة الروحية
38	5-4- القيادة الأخلاقية
38	5-5- القيادة الكاريزمية
39	6. نموذج تطوير القيادة الأصيلة
39	1- مرحلة الاستكشاف
40	2- مرحلة التكامل
41	7- مكونات القيادة الأصيلة
41	7-1- القائد الأصيل وخصائصه
44	7-2- المرؤوسين الأصلاء
45	7-3- علاقة القائد الأصيل بالمرؤوسين
46	8. نماذج القيادة الأصيلة
47	8-1- أنموذج (GARDNER ET AL., 2005)
47	8-2- أنموذج (LAGAN, 2007)

48	3-8- أنموذج (KLENKE, 2007)
49	4-8- أنموذج (WALUMBWA ET AL., 2008)
50	5-8- أنموذج (JONES, 2013)
51	6-8- أنموذج (SIDANI & ROWE, 2018)
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : رأس المال النفسي

55	تمهيد
55	1- نشأة مصطلح رأس المال النفسي
55	1-1- علم النفس الإيجابي
56	1-2- السلوك التنظيمي الإيجابي
57	1-3- المعرفة التنظيمية الإيجابية
58	2- تعريف رأس المال النفسي
61	3- خصائص رأسمال النفسي
62	4- أهمية رأس المال النفسي
63	5- أبعاد رأس المال النفسي
64	5-1- الأمل
65	5-2- الفعالية الذاتية
66	5-3- التفاؤل
66	5-4- المرونة
68	6- تطوير ابعاد الرأسمال النفسي
69	6-1- تطوير الكفاءة الذاتية
71	6-2- تطوير الأمل
72	6-3- تطوير التفاؤل
73	6-4- تطوير المرونة
73	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الاستبقاء الوظيفي

76	تمهيد
76	1- تعريف الاستبقاء الوظيفي
78	2- المفاهيم ذات العلاقة بالاستبقاء الوظيفي
78	2-1- دوران العمل أو الدوران الوظيفي

79	2-2-التسرب الوظيفي
80	3- عوامل الاستبقاء الوظيفي ..
80	3-1-التعويضات
81	3-2- الترقية وفرص التقدم المهني
81	3-3- التوازن بين العمل والحياة
82	3-4-التدريب والتطوير
82	3-5-بيئة العمل
83	3-6- القيادة (دعم المشرف)
83	3-7- الأمن الوظيفي
84	3-8-المشاركة في صنع القرار
84	3-9- المكافأة والتقدير
85	4- النماذج المفسرة لدوران العمل
86	4-1-نموذج التوازن التنظيمي
86	4-2- نموذج الروابط الوسيطة
87	4-3- نموذج (1980) MUCHINSKY AND MORROW
87	4-4-نموذج PRICE & MUELLER
88	4-5-نموذج (1994) LEE AND MITCHELL
89	4-6-نموذج MITCHELL ET AL., 2001
90	4-7-نموذج (2004) MAERTZ AND GRIFFETH
91	5- أهمية الاستبقاء الوظيفي
92	5-1- الآثار السلبية لدوران العمل
92	5-1-1- الآثار على المنظمة
93	أ- خسائر في الانتاجية
94	ب-ضعف جودة الخدمة
95	ت-فرص الأعمال الضائعة
95	5-1-2- الآثار على الموظفين الباقين
95	أ- إحباط معنويات الموظف
96	ب-تعطل الشبكة الاجتماعية
97	5-1-3- التكاليف الخفية
97	خلاصة الفصل

الباب الثاني : الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.....	100
1- منهج الدراسة.....	100
2- الدراسة الاستطلاعية.....	101
3- مجتمع الدراسة.....	101
4- عينة الدراسة.....	102
5- مجال إجراء الدراسة.....	102
1-5- التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر.....	102
2-5- أهداف ومهام شركة الكهرباء و الغاز-للتوزيع ناحية الجزائر.....	103
3-5- الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز-التوزيع للجزائر.....	104
6- عرض خصائص عينة الدراسة.....	106
7- أدوات جمع البيانات.....	108
1-7-تقديم أدوات الدراسة.....	109
1-1-7 - مقياس القيادة الأصلية.....	109
2-1-7 - مقياس رأس المال النفسي.....	110
3-1-7-مقياس الاستبقاء الوظيفي.....	112
2-7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....	113
1-2-7-صدق أدوات الدراسة.....	113
2-2-7- ثبات أدوات الدراسة.....	114
1-2-2-7- ثبات مقياس القيادة الأصلية.....	114
2-2-2-7- ثبات مقياس رأس المال النفسي.....	116
3-2-2-7- ثبات مقياس الاستبقاء الوظيفي.....	116
8- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.....	117
خلاصة الفصل.....	117

الفصل السادس : عرض وتحليل النتائج

تمهيد.....	121
1- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.....	121
1-1- التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية.....	122
2-1- التحليل الوصفي لبيانات متغير رأس المال النفسي.....	125

127	3-1 التحليل الوصفي لبيانات الاستبقاء الوظيفي
129	2- تقييم النموذج البنائي
129	1-2-1 اعتدالية توزيع البيانات
130	2-2-1 التوزيع الطبيعي للبواقي.....
130	3-2-1 استقلالية البواقي (عدم الارتباط الذاتي)
131	4-2 تجانس التباين Homoscedasticity
131	5-2 الازدواج الخطي Multicollinearity
132	▪ تحيز الطريقة المشتركة Common Method Bias (CMB)
133	▪ مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة
136	▪ اختبار فرضيات الدراسة
136	3- عرض وتحليل النتائج
136	3-1-1 تحليل الوسيطة
136	3-1-1-1 تحليل التأثيرات المباشرة
136	3-1-1-1-1 تحليل التأثيرات المباشرة على الاستبقاء الوظيفي
138	3-1-1-2 تحليل التأثيرات المباشرة على رأس المال النفسي
139	3-1-2 تحليل التأثير الكلي.....
140	3-1-3 تحليل التأثير غير المباشرة
141	خلاصة الفصل
	الفصل السابع: مناقشة وتفسير النتائج
143	تمهيد.....
143	1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
147	2- مناقشة نتائج وتفسير الفرضية الثانية
152	3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
156	4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
160	خلاصة الفصل.....
162	❖ استنتاج عام للجانب الميداني.....
164	خاتمة
166	❖ الاقتراحات
167	قائمة المراجع
167	1- قائمة المراجع العربية

171	2- قائمة المراجع الأجنبية
222	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريفات القيادة الأصلية	32
02	أبرز وجهات نظر الباحثين المتعلقة بالقائد الأصل	41
03	خصائص القائد الأصل	42
04	أهم تعريفات رأس المال النفسي	59
05	إسهامات أبعاد رأس المال النفسي حسب التوجه الزمني	67
06	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة منها	100
07	خصائص عينة الدراسة	104
08	أدوات جمع البيانات	107
09	نتائج ثبات مقياس القيادة الأصلية	113
10	نتائج ثبات مقياس رأس المال النفسي	114
11	نتائج مقياس الاستبقاء الوظيفي	114
12	ترتيب الاجابات الاستبانه	119
13	ترتيب الاجابات على البنود السلبية	119
14	درجات الموافقة لنتائج الدراسة	120
15	خلاصة التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية	120
16	التحليل الوصفي لبنود مقياس القيادة الأصلية	121
17	ملخص التحليل الوصفي لبيانات متغير رأس المال النفسي	123
18	التحليل الوصفي لبنود مقياس رأس المال النفسي	125
19	ملخص التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستبقاء الوظيفي	125
20	التحليل الوصفي لبنود مقياس الاستبقاء الوظيفي	126
21	نتائج قيم الالتواء والتفطح	127
22	التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	128
23	نتائج اختبار Durbin-Watson لقياس الارتباط الذاتي	128

129	نتائج التحقق من الازدواج الخطي	24
131	نتائج اختبار هارمن للعامل الوحيد للتحقق من مشكل الطريقة المشتركة	25
133	مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة	26
134	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على الاستبقاء الوظيفي	27
136	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على رأس المال النفسي	28
137	نتائج التأثير الكلي للقيادة الأصيلة على الاستبقاء الوظيفي	29
138	نتائج تحليل التأثير غير المباشرة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	نموذج الدراسة المقترح	01
39	خطوات تطوير القيادة الأصيلة	02
46	دور القيادة الاصيلية في اتجاهات وسلوكيات المروسين	03
47	أنموذج (Gardner et al., 2005)	04
48	أنموذج (Lagan, 2007)	05
49	أنموذج (Klenke,2007)	06
50	أنموذج (Walumbwa et al.,2008)	07
51	أنموذج (Jones,2013)	08
52	أنموذج (Sidani & Rowe, 2018)	09
58	توسع رأس المال النفسي كميزة تنافسية	10
70	أساليب تطوير الكفاءة الذاتية	11
85	موضوعات ومكونات نماذج الدوران المؤثرة	12
128	مخطط الاحتمال الطبيعي	13
129	لوحة انتشار البيانات	14
135	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على الاستبقاء الوظيفي	15
137	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على رأس المال النفسي	16
138	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على رأس المال النفسي	17
139	نتائج تحليل التأثيرات غير المباشرة لنموذج الدراسة	18

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
238	أدوات جمع البيانات	01
242	النسخ الأصلية لمقاييس الدراسة	02
245	التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	03
248	مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة	04
250	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	05
253	نتائج التأكد من افتراضات الوساطة (تقييم النموذج البنائي)	06
255	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة	07
257	قائمة السادة محكمي أدوات الدراسة	08
258	قائمة السادة مترجمي مقياس الاستبقاء الوظيفي	09

مُقَدِّمَةٌ

يتطلب مشهد الأعمال التنافسي والديناميكي المتسم بالاستقرار وعدم اليقين، قيام المنظمات باستثمار كل الموارد التي تدخل ضمن نطاق عملها المادية منها والمالية والقانونية والبشرية من أجل التفوق على منافسيها، ويعد المورد البشري؛ الذي لطالما كان المورد الأكثر قيمة في أي منظمة؛ مصدرا نفيسا لميزتها التنافسية، وتزداد قيمته أكثر عند تمتع ذلك المورد البشري بمستويات عالية من التفاني والرضا والبقاء مع المنظمة لفترة أطول من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة ألقت بظلالها على عمل تلك المنظمات، فرغم التقدم التكنولوجي الذي جعل أعمال المنظمات قائمة بشكل كبير على التكنولوجيا، إلا ذلك لم ينقص من قيمة الموظف بل رفعها بالنظر لقدرته على إدارة أي تكنولوجيا حديثة، وبسبب التغيرات التي طرأت على بيئة العمل والوظائف، فقد تغير معها دور الموظف من مجرد موردٍ إلى بنك معرفة يحمل معه جميع المعلومات الحيوية حول المنظمة والعلاء، وهو ما يرتقي بالموظف باعتباره شريان حياة المنظمة، وبالتالي فإن مغادرته سيكون له عواقب وخيمة على المنظمة على جميع الأصعدة وعلى المدى القصير والبعيد. وقد أملت التغييرات الديناميكية لطبيعة العمل، والتحول الرقمي، والثورة الصناعية الرابعة، والتركيز المستمر على مستقبل الأعمال تحديات جديدة على المنظمات للاحتفاظ بأفضل موظفيها، حيث أن تقديم رواتب ومزايا تنافسية كانت طرقا فعالة للاحتفاظ المواهب فيما مضى قبل قرن من الزمن (سنة 1919) إلا أن نفس الاستراتيجيات تعتبر عقيمة اليوم، وبالمثل، فإن مجرد الاستثمار في التطوير المهني للموظفين ووضع مسار وظيفي واضح والتي تعتبر استراتيجيات استبقاء معاصرة، لكنها تبقى غير كافية للاحتفاظ بالمواهب، وبالتالي ينبغي على المنظمات تبني أساليب استبقاء جديدة لضمان مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

على الرغم من الجهود العلمية التي بذلت خلال حوالي 110 سنة الماضية لفهم أسباب مغادرة الأفراد وطرق استبقاءهم، إلا أنه لا يزال هناك اختلاف بين الباحثين حول توحيد العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤدي لسلوك الدوران، ويتجلى ذلك في الأبحاث المكرسة حول نوايا الدوران وطرق الاستبقاء خلال العقد الماضي. حيث أنه عند تناول أي موضوع سلوكي لا يمكن إغفال الدور الرئيس الذي يلعبه العامل النفسي والاجتماعي، وعليه فإن فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تعزز الاحتفاظ بالموظفين سيكون بمثابة حجر زاوية لصياغة استراتيجيات ناجعة يكون لها صدى لدى الموظفين على مستوى أعمق، من خلال مواءمة جهود استبقاء الموظفين بالاحتياجات الانسانية والدوافع التحفيزية، وتطوير بيئة عمل ايجابية وصحية، يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام، والدعم من قائدهم ضمن علاقات شفافة وإيجابية تعزز تطورهم ونموهم الايجابي، أين يتم تمكين الموظفين ووضع فيهم الثقة، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات من اجل فعاليتهم والحق في اتخاذ القرار على ضوء تلك المعلومات، كما يجب على القائد امتلاك ما يُصطلح عليه بـ: "مثلث الثقة" والذي يفترض أن التعاطف، والمنطق والأصالة هي المفاتيح الثلاثة لكسب ثقة الأتباع، وبدونها سينجم

عنه تخلخل العلاقة بينهما، وبالتالي مغادرة الموظف، إذ أن من المبادئ الرئيسية التي يركز عليها استبقاء الموظفين أن الأفراد يتركون المدراء وليس المنظمات، ومن هنا يتجلى لنا الدور المحوري للقائد في التأثير على الموظفين وفي ضبط إيقاع عمل المنظمات.

وهو ما دفع إلى تناول السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يتضمن القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، كنظرية تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية ومنتجة تحفز الموظفين على البقاء، وتساعدهم على النجاح والأداء في أفضل حالاتهم، فقد تساهم القيادة الأصيلة في تجاوز المشاكل الناتجة عن تضعف العلاقة بين القائد والمرووس عبر منظومة من الأبعاد التي تراعي ضرورات الموقف معتمدة في الوقت ذاته على أصالة القائد بما تنطوي عليه من أساسيات القيادة وعوامل نجاحها المتمثلة في الشفافية والصراحة في العلاقات والانفتاح في مشاركة المعلومات مع الموظفين وإبداء أفكاره وآراءه لهم بوضوح، فضلا عن المنظور الأخلاقي يحتكم له القائد في جميع سلوكياته والاتساق بين أقواله وأفعاله في ظل مراقبة سلوكه ووعيه بمحتواه الذاتي الذي يساعده على فهم نقاط قوته وضعفه المرشدة لتصرفاته الفعلية المؤثرة في الآخرين، خصوصا إذا عندما تكون قراراته مستندة على معالجة متوازنة للقرارات بعد الانصات لوجهات الموظفين المختلفة والمتعارضة وهو ما من شأنه تعزيز وتطوير القدرات الإيجابية (رأس المال النفسي) لدى الموظفين بما يتضمنه من إيمان قوي بقدراتهم على السيطرة على أفكارهم والأداء الفعال في المواقف الصعبة والقدرة على تخطي العقبات والانتكاسات والتمتع بنظرة ايجابية وأمل مشرق يعزز قدرته على خلق مسارات لتحقيق الاهداف وشعور بالقوة الداخلية مما سيعزز من السلوكيات الايجابية ويجعل الموظف اكثر ارتباطا وولاء للمنظمة وبالتالي الرفع من مستوى الاستبقاء الوظيفي .

وقد تناولت الدراسة الحالية القيادة الأصيلة كمتغير مستقل والاستبقاء الوظيفي كمتغير تابع، فيما كان راس المال النفسي متغير وسيطيا، وقد تمحورت الدراسة في جانبين أساسيين جانب نظري وجانب ميداني قسمها الباحث إلى سبعة فصول . أين تمثل الفصل الأول في الإطار العام لإشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة، أهميتها، أهدافها والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدارسة، والتطرق إلى التعريف الاصطلاحي والإجرائي لمفاهيم الدراسة، وحدود إجراء الدراسة. كما تضمن الفصل الثاني موضوع القيادة الأصيلة، أين تطرق إلى الجذور التاريخية لنشأة مفهوم القيادة الأصيلة، وتعريفها، وابعادها، وأهميتها، والمقارنة بين القيادة الأصيلة وباقي أنماط القيادة الأخرى، ونموذج تطوير القيادة ومكوناتها، ونماذجها التي حاول مختلف الباحثون تحديدها. إضافة إلى تناول الفصل الثالث إلى موضوع راس المال النفسي أين تم التطرق إلى نشأة المصطلح، ثم عرض مختلف تعريفات للمصطلح، والتطرق لأبعاده الأربعة، ومن ثم تطوير تلك الأبعاد. في حين تضمن الفصل الرابع موضوع الاستبقاء الوظيفي أين تم التطرق لتعريف المصطلح، والمفاهيم المرتبطة به، وعوامل الاستبقاء، والنماذج المفسرة لعملية الدوران وأهمية الاستبقاء الوظيفي.

فيما يخص الجانب الميداني فقد ضم ثلاث فصول الفصل الخامس الذي تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة التي ضمت منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومجال إجراء الدراسة، والأدوات التي اعتمدها الباحث في جمع بيانات الدراسة، وعرض خصائصها السيكمترية واساليب المعالجة الإحصائية. وأما الفصل السادس فقد تم تخصيصه للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وأما الفصل السابع فقد خصص لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة واستنتاج عام للجانب العملي ، ليتم وضع مقترحات للدراسات المستقبلية للباحثين لاستكمال المسيرة البحثية، لتختتم الدراسة بالمصادر والملاحق الخاصة بها.

❖ الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. تحديد المفاهيم.
6. استعراض الدراسات السابقة.
7. حدود الدراسة.

1. الإشكالية :

يشهد عالم الشغل اليوم تطورات سريعة ومتلاحقة وازدياد التنافسية في عالم الأعمال بسبب الوفرة المعلوماتية والمداخل الإدارية الحديثة والعولمة وتوجه العالم نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت جل المنظمات باختلاف قطاعاتها تشهد تنافسية عالية وتحديات على الصعيدين المحلي والعالمي من حيث ولوج أسواق العمل واستقطاب الكفاءات، وهو ما جعل بيئة الأعمال تتسم باللااستقرار وعدم اليقين، مما يهدّد بقاء واستمرارية تلك المنظمات بغض النظر عن حجمها وموقعها وطبيعتها، وحتى تكون قادرة على مواجهة هذه التحديات تعتمد المنظمات على تطوير وتبني سياسات وإجراءات تتناسب مع احتياجاتها واحتياجات موظفيها، الذين يعتبرون من الأصول القيمة والجوهرية الحاسمة في بناء ميزة تنافسية للمنظمة (Ongori, 2007).

ونظرا لأن الموظفين هو العمود الفقري للنهوض بالمنظمة والعنصر الفعّال في نجاحها، فإن قرارهم بمغادرتها طوعيةً أو دون طوعية سيؤثر لا محالة بشكل أو بآخر على الأداء العام للمنظمة، وإن لم يتم تسيير دوران الموظفين بالشكل الصحيح فإن ذلك سينجر عنه نتائج وخيمة على المنظمة، حيث تعتبر ظاهرة دوران الموظفين ظاهرة مكلفة للمنظمات وجب تجنبها بشتى الطرق الممكنة (Holtom et al., 2008; Shaw, 2011)، وتنقسم تكاليف الدوران إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، حيث تتمثل التكاليف غير المباشرة في تكاليف الاستبدال، وعمليات الاختيار والتعيين، ونفقات الموظفين المؤقتين والوقت الضائع في تلك العمليات... الخ، فقد ورد في دراسة استقصائية أجراها Louis Harris (1999) أن تكلفة عامل نموذجي واحد بالولايات المتحدة الأمريكية بلغت 50 ألف دولار، كما كشف بحث آخر أن معدل دوران الموظفين في مجال الصناعة الأمريكية يُكلف حوالي 11 مليار دولار سنويا (Abbasi & Hollman, 2000)، وأما التكاليف غير المباشرة (أو الخفية) وهي الأكثر ضررا بالمنظمة نوعا ما، فتتمثل في انخفاض مستوى تحفيز ومعنويات العمال الباقين، وانخفاض جودة المنتج (الخدمة) وانخفاض ولاء العملاء، وزيادة العبء على الموظفين الباقين والمعرفة المبتورة من المنظمة وتدهور سمعة المنظمة... الخ (Dibble, 1999; Long et al., 2013) وعليه، ينبغي أن يكون مبدأ استبقاء المال البشري على رأس اهتمامات صناع القرار بالمنظمات في جميع الأوقات، من أجل ضمان الإدارة السلسلة للعمليات المستدامة بالمنظمة.

وبقاء الموظف مع المنظمة لا يتأثر بعامل وحيد، بل هناك عدّة عوامل تسمى عوامل الاستبقاء، ويرى (Fitz-enz, 1999) أن الإدارة تحتاج إلى الاهتمام بعدة عوامل مهمّة من أجل الاحتفاظ بموظفيها: كالتعويضات، المكافآت، التدريب، التطوير الوظيفي، دعم المشرف (القائد) وبيئة العمل، كما حدد Hytter, (2007) بعض العوامل التي من شأنها تعزيز الاستبقاء الوظيفي كالعوامل المرتبطة بمكان العمل وأسلوب القيادة، والفرص الوظيفية، والتدريب وظروف العمل والتوازن بين الحياة والعمل؛ كما قام أيضا Kyndt et al. (2009) في دراسة استقصائية بالبحث عن عوامل استبقاء الموظفين، حيث توصّلوا إلى أنّ

العوامل الشخصية كالتعليم، الأقدمية، التصور الذاتي لمهارات القيادة ومواقف التعلم، والعوامل التنظيمية كال تقدير والتحفيز وضغوط العمل لها الأثر البالغ في الاحتفاظ بالموظفين. وتجدر الإشارة هنا إلى أسلوب القيادة قد يكون من بين الضغوطات - إن لم يكن العامل الرئيسي- فالمدبر هو أول انطباع يتصوره الموظف عن للمنظمة (Firth et al., 2004) ووفقا لبحث أجرته مؤسسة Gallup فإن أهم خمس مُنبئات لدوران الموظفين هي: الرئيس المباشر، ضعف الملائمة الوظيفية، زملاء العمل، الأجور والمزايا، والاتصال في المنظمة أو الإدارة العليا (Robison, 2008). ونظراً لأهمية استبقاء الموظفين فقد أسهب الباحثون في البحث عن العوامل المساهمة في تعزيزه، وإن اختلفوا في بعض العوامل، غير أنهم اتفقوا على أهمية البعض الآخر كاتفاقهم على أهمية القيادة في استبقاء الموظف واعتبروها عاملاً رئيسياً في زيادة أو تخفيف معدل دوران الموظفين.

يُجمع معظم الباحثين والممارسين في مجال علم النفس التنظيمي والموارد البشرية على التأثير الحاسم للقيادة داخل المؤسسة، إذ أن أي أسلوب يتبناه القائد له تأثير على دوافع وأداء الموظفين والتزامهم ورضاهم (Muindi, 2011) والذي بدوره يؤثر على قرارهم بالبقاء أو بالمغادرة، فالقيادة غير الكفوة تؤدي إلى ضعف أداء الموظف وانخفاض التزامه ورضاه وبالتالي ارتفاع نية المغادرة (Gwavuya, 2011)، فقد أثبتت الأبحاث أن أسلوب القيادة كان أبرز عامل للاحتفاظ بالموظفين (Netswera et al., 2005 ;) (Wakabi et al., 2016)، وهو ما أكدته (Chew, 2004) في بحثه الميداني الذي أجراه، حيث توصل فيه أن غالبية الموظفين في المؤسسات الذين شملهم الاستطلاع خططوا للبقاء مع مؤسساتهم على الأقل خلال السنوات الخمس المقبلة بسبب أسلوب القيادة وثقافة الرعاية الإدارية السائدة. وذلك على اعتبار أن العلاقة مع المشرف أو القائد من أهم العلاقات التي يمتلكها الموظف في المنظمة (Liden et al., 1997)، إذ تساهم جودة العلاقة بين الموظف ومديره على إطالة فترة بقاء الموظف مع المنظمة (Samuel, 2008)، في حين أن العلاقة السيئة بينهما قد تعجل من مغادرة الموظف مثلما توصل إليه البحث الذي أجراه (Studer, 2004) أن من أهم الأسباب الداعية لترك الموظف للمنظمة كان مردّها إلى عدم رضاه علاقته مع القائد، فالموظفون إنما يتركون المدراء وليس المنظمات (Beardwell, 2007)، ووفقاً لدراسة غالوب الشاملة (Gallup's Comprehensive 2015) " فالموظفون الذين تركوا وظائفهم طواعية كان بسبب رؤسائهم في العمل، وليس بسبب مناصبهم أو طبيعة العمل أو الراتب، فعلى الرغم من الجودة الوظيفية، إلا أنّ العمال يستقيلون من مناصب عملهم إن لم تكن لديهم علاقة جيدة مع مديرهم" (Weber, 2015).

علاوة على ذلك، فقد شهدت مختلف المنظمات خلال السنوات الأخيرة معدلات دوران مرتفعة وغير مسبوقة، فعندما تنفق المنظمة الكثير من الأموال والموارد لتدريب موظفيها ليغادروها في النهاية، فإن ذلك يستدعي إعادة النظر في القادة والمدراء، لأنهم قد يكونون سبباً لهجرة غير صحية للموظفين. وبحسب

(Spector, 1997) فإنه لا يجب على المنظمات الاكتفاء بإيلاء مسؤولية استبقاء الموظفين الأكفاء لإدارة الموارد البشرية، بل يجب أن تنتقل تلك المسؤولية كذلك إلى القادة ومساهماتهم في استبقاء الموظفين من خلال ارساء مناخ إيجابي للاستبقاء ونشر الثقافة التي تخاطب الموظفين بطريقة تحفزهم على البقاء، وسيكون ذلك بمثابة إستراتيجية دفاعية تنتهجها المنظمة ضد الدوران غير المرغوب فيه. لذا فإن قادة المنظمات هم بمثابة السلاح الخفي لاستبقاء المواهب لفترة أطول، حيث تكمن وظيفتهم الأساسية في خلق البيئة المناسبة، مما سيجتنب عليه ارتفاع مستويات النمو والولاء والانتاجية، ولأجل أن تكون هذه المنظمات نموذجية في القرن الواحد والعشرين يرى (Kotter, 2012) بأنه يتوجب عليها أن تكون بمثابة حاضنات للقيادة أين تصبح الموهبة أكثر مواردها قيمة. وتشير بعض الدراسات أن المنظمات التي لديها نظام واضح للقيادة والتواصل هي التي لديها معدل أعلى من استبقاء الموظفين (James & Mathew, 2012; George, 2003; George et al., 2007)، فجوهر القيادة هو علائقي أكثر من مجرد تسلسل هرمي، حيث يعتبر نموذج التواصل التبادلي بمثابة كفاءة قيادية وأساسية ومسؤولية إدارية، إذ يجب على القائد تبني السلوك الذي من شأنه تأسيس و تأكيد سلطته القيادية من خلال الظهور بمظهر الكفاءة والجدارة بالثقة، ويرى (Ng'ethe et al., 2012) بأن الموظفين إذا رأوا أن مديرهم يُظهر تقديرًا واهتمامًا بهم، ويمنحهم أدواتًا متناسبة و قدراتهم مؤهلاتهم ويتلقون تقديرًا وردود أفعالًا إيجابية بصفة منتظمة فمن المرجح أنهم سيبقون في المنظمة.

لقد ساهمت الاضطرابات الاقتصادية والفساد التنظيمي والفضائح التي شهدتها بيئة الاعمال وما صاحبها من استعراض للممارسات غير الأخلاقية لبعض القادة عبر وسائل الإعلام ونشرات الأخبار في زعزعة الثقة بين القادة واتباعهم (Avolio, 2007; Northouse, 2013)، وأضحت المنظمات تواجه تحديًا يتمثل في اكتساب ثقة موظفيها (معضلة الثقة Dilemma of trust) بهدف استبقاءهم وتقليل معدل دورانهم والتكاليف المرتبطة بذلك، فأصبحت الأصالة والنزاهة والموثوقية مطلوبة في قادة الأعمال أكثر من أي وقت مضى (Davis et al., 2011)، الأمر الذي استدعى لتفكير جديد صوب القيادة وتحويل التركيز نحو السلوك الأخلاقي للقادة ونتائجه (Rego et al., 2017)، حيث قام (Luthans & Avolio, 2003) بتقديم القيادة الأصيلة كحل للمشكلات المطروحة وكأسلوب قيادي يكمل ويتم القيادة الأخلاقية والتحويلية (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; George, 2003)، إذ تم اعتبار القيادة الأصيلة كبناء جذري لباقي أشكال القيادة الإيجابية (Avolio et al., 2004)، حيث تضمنت العديد من المراكز الأساسية لنظريات سابقة معروفة في مجال القيادة لتجاوز الأزمات الحاصلة (Smith, 2015, p.8). وترتكز القيادة على فكرة أن القائد الأصيل يُلهم الأتباع لتفعيل مستويات أعلى من السلوكيات الإيجابية، إذ تعمل القيادة الأصيلة على بناء قدرات نفسية و سياق تنظيمي متطور يؤثر على سلوكيات القادة والعمال (Avolio & Luthans, 2003).

ونظراً لأن بقاء الموظفين في المنظمة أو مغادرتها يتأثر بشكل كبير ومباشر بعلاقاتهم مع المشرفين (Lord et al., 2017; Mumtaz & Rowley, 2020)، فإن القيادة الأصلية يمكن أن تكون جد فعالة في تعزيز استبقاء الموظفين الرئيسيين لعدة أسباب أهمها تسليط نظرية القيادة الأصلية الضوء على الدور الرئيس للعواطف كآلية للنهوض بفعالية القائد (Dasborough & Ashkanasy, 2005)، وسعيها إلى تعزيز ثقة المرؤوسين بقائدهم (Hassan & Forbis, 2011) من خلال تركيزها على العلاقات الشفافة والنزيهة (Avolio et al., 2004)، حيث تساهم تلك الشفافية لدى القائد في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين العمال، وبناء الثقة غير المشروطة خلال عملية مشاركة المعلومات بين القائد والاتباع (Jones & George, 1998; Gardner et al., 2005)، فالقائد الأصل يَجسّد الانفتاح والتقبل من خلال تقديم ذاته الحقيقية بصدق للعمال، الأمر الذي يشعرهم بالأمان في الكشف عن المعلومات والإفصاح عن احتياجاتهم التعليمية وأهدافهم المهنية ومجالات تطوير المؤسسة (Laschinger & Smith, 2013). وقد أكدت البحوث أن القادة الأصلاء الذين يتمتعون بالمصداقية والشفافية يُنشئون روابطاً إيجابية مع مرؤوسيه مما يؤثر على مردوديتهم ومواقفهم تجاه العمل الذي يقومون به، ويؤدي لنتائج إيجابية كالاتزام التنظيمي (Gatling et al., 2016)، فالقائد الأصل يعزّز من مستوى الالتزام العاطفي لدى الموظفين، من خلال ملاحظتهم أن قائدهم له سلوك أصيل ويستند لمعايير وقيمه الأخلاقية الأمر الذي يؤدي إلى ارتباطهم بالمنظمة ويقلل احتمالية مغادرتها (Oh & Oh, 2017)، كما تزرع القيادة الأصلية الهوية الشخصية وذلك عبر تعرف الأتباع بشكل وثيق على قائدهم، وتغرس كذلك الهوية الاجتماعية داخل فريق العمل وكلاهما يساهمان في زيادة الدافع والالتزام لدى الأتباع (Avolio et al., 2009 ; Wong & Cummings, 2009).

كما تلعب القيادة الأصلية دوراً كبيراً في بناء مناخ تنظيمي إيجابي وداعم يؤثر على الأداء (Hidayati et al., 2022)، فالقائد الأصل يوفر بيئة تنظيمية داعمة من خلال إشراك الموظفين قبل اتخاذ القرار وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة لطرح آراءهم وتقبلها، وبالتالي خلق بيئة عمل داعمة وتمكينية تعزز رضا والتزام العمال وتقلل من نوايا المغادرة (Laschinger et al., 2012; Morton, 2012)، كما تعزز القيادة الأصلية كذلك من تصور مناخ العدالة وتعزز رفاهية العمال وأداءهم وتقلل من نية دورانهم (Kiersch & Byrne, 2015). فالقيادة الأصلية تلبي حاجات الموظفين للانتماء والرعاية والتقدير من خلال التواصل الواضح والتوجيه والاعتراف بمساهماتهم مما ينتج عنه مستويات عالية من الاندماج والمشاركة في العمل (Gardner et al., 2005) وهو ما يساهم في رفع مستوى الاستبقاء، حيث أجريت دراسة على عينة مكونة من 623 موظفاً بإسبانيا وكان أبرز نتائجها أن القائد الأصل له تأثير على التقليل من نية مغادرة الموظفين من خلال تعزيزه الإيجابي للمشاركة في العمل، حيث اعتبرت الدراسة أن القيادة الأصلية عامل مهم لاستبقاء الموظفين (Azanza et al., 2012)، فالمستوى العالي لنية بقاء الموظف

مرتبط بمشاركته العالية في العمل (Xiong & Wen, 2020)، في حين أن مشاركة الموظف في العمل تنخفض ويميل إلى ترك المؤسسة بسبب نقص التواصل والمعلومات ومواجهة صعوبة بناء علاقة جيدة مع قائده أو مديره (Pawar & Chakravarthy, 2014). فالعامل عندما يشعر أنه يتلقى الدعم الإيجابي والمعاملة بإخلاص من طرف قائده سيكون لديه مستويات تحفيز عالية مما يؤدي إلى الرضا والحماس للعمل (Hayes et al., 2002) وهو ما يُبقي العامل وفياً ومخلصاً لعمله ويقلل من نية مغادرته. ويساهم القائد الأصيل كذلك في إرساء سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تقلل من نية المغادرة (Gatling et al, 2016) من خلال تعزيز ثقة الموظف بنفسه وبزملائه وكذا تعزيز الثقة بالإدارة (Avolio & Luthans, 2003) مما يؤدي للمساعدة والتعاون فيما بينهم وبذل جهد أكبر بموارد أقل.

إن أصالة القائد وما تنطوي عليه من مقومات القيادة وعوامل نجاحها المتمثلة في الشفافية والصدق في علاقته بأتباعه، فضلاً عن المنظور الأخلاقي الداخلي الذي يحكم سلوك القائد في ظل وعيه بمحتواه الذاتي الذي يساعده في تشخيص نقاط قوته وضعفه التي تكون مرشدة لتصرفاته الفعلية المؤثرة في الآخرين خاصة عندما تكون قراراته مبنية على معالجة متوازنة للقرارات، الأمر الذي يمكن من تعزيز مستويات عالية من السلوكيات الإيجابية وإرساء علاقات قوية في ظل بيئة عمل صحية تتسم بالتكاتف والأصالة والصراحة ونزاهة العلاقات، مما يحد ويقلل من خبرات العمل السلبية ونتائجها الضارة ، حيث وُجد أن القيادة الأصيلية ترتبط سلباً بمخرجات العمل غير المرغوبة كالإرهاق ونية ترك العمل (Wong & Cummings, 2009; Laschinger et al., 2013)، وأن لها تأثيراً وقائياً ضد الفضاضة والتنمر في مكان العمل والإرهاق المرتبط بهما وعدم الرضا ونية المغادر (Alilyyani et al., 2018; Laschinger et al., 2013) بالإضافة إلى أنها تخفف الآثار السلبية لمتطلبات العمل (العبء الزائد للعمل، والعبء العاطفي والذهني للعمل) على النتائج التنظيمية، كنية المغادرة (Xanthopoulou et al., 2007).

ورغم أهمية القيادة الأصيلية وارتكازها على أسلوب قيادي يحفز ويلهم الأتباع على بذل وتفعيل أعلى المستويات من السلوكيات الإيجابية (Avolio et al., 2004)، غير أنه لا يُعرف سوى عدد قليل من الآليات و الميكانيزمات التي يؤثر بواسطتها القائد الأصيل على بنيات المستوى التنظيمي والتي تعتبر نية بقاء الموظفين أحدها، وهو ما دفع الباحثين إلى دراسة وفهم أكثر للآليات الأساسية التي تؤثر من خلالها القيادة الأصيلية على نتائج المستوى التنظيمي (Yammarino et al., 2008)، وعليه ومن أجل فهم أفضل للكيفية التي يؤثر بها القائد الأصيل على استبقاء الموظفين تم اقتراح رأس امال النفسي كآلية مهمة لتفسير تلك العملية، وكذلك في إطار الاستجابة لدعوات Fred Luthans (2012) بضرورة تكثيف البحوث لاختبار وفحص الدور الذي يلعبه رأس المال النفسي في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وأيده في ذلك Avolio and Mhatre (2012) باقتراحهما على الباحثين وجوب التوسع في البحث لاستكشاف أكثر لآليات الوساطة Mediation والتعديل Moderation في محاولة لشرح بنية القيادة

الأصيلة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. وقد تم اقتراح توسط رأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصيلة واستبقاء الموظفين، نظراً لفعالية رأس المال النفسي في تسهيل تأثير السياق التنظيمي الإيجابي على مختلف النتائج المرغوب (Youssef & Luthans, 2013)، حيث من الممكن أن يكون رأس المال النفسي آلية يمكن للأفراد بواسطتها تكييف استجاباتهم للوصول إلى مستويات أعلى لنوايا البقاء في منظماتهم. ويشير مفهوم رأس المال النفسي (Luthans, Youssef, et al., 2007): "إلى حالة التطور النفسي الإيجابي للفرد، التي تمتاز بالثقة لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة (الكفاءة الذاتية)، وتقديم الحافز الإيجابي للنجاح حاضراً ومستقبلاً (التفاؤل)، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات لتحقيق الأهداف (الأمل)، والتعافي من المشاكل والشدائد بالعودة إلى الحالة الطبيعية لتحقيق النجاح (المرونة)"، وتختلف هذه القدرات النفسية الأربع من ناحية المفهوم عن بعضها البعض، حيث تعمل بشكل تآزري لتسهيل النتائج الإيجابية (Luthans & Youssef, 2017). وقد أثبتت الدراسات مجاًلاً واسعاً من المزايا المترتبة على رأس المال النفسي، إذ أن مثل هذه النتائج هي ما تصبو إليه أي منظمة خاصة إذا ما أرادت اكتساب ميزة تنافسية، حيث سجل رأس المال النفسي آثار إيجابية كبيرة على النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية (Luthans & Youssef, 2017; Du Plessis & Boshoff, 2018)، وكانت له علاقة مباشرة وغير مباشرة مع استبقاء الموظفين، حيث توسط رأس المال النفسي العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي واستبقاء الموظفين (Kim et al., 2017) والعلاقة بين الالتزام التنظيمي واستبقاء الموظفين (Shah et al., 2019) والرفاه في العمل واستبقاء الموظفين (Amunkete & Rothmann, 2015) والعلاقة بين تقليل الإجهاد واستبقاء الموظفين (Yim et al., 2017)، بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين رأس المال النفسي واستبقاء الموظفين التي سجلتها الدراسات مثل Dhiman & Arora, 2018; Celik, 2018).

في بدايات تطويرهم لنظرية القيادة الأصيلة ووضع أسسها اعتبر Luthans and Avolio (2003) رأس المال النفسي بمثابة مورد شخصي هام للقائد الأصل يؤثر من خلاله على أتباعه، فالفائد عندما يُظهر الثقة والأمل والتفاؤل والمرونة سيساهم في التأثير على أتباعه و تطورهم من خلال العدوى العاطفية والعلاقات الاجتماعية الإيجابية معه والتي تعزز رأس مالهم النفسي (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Avolio et al., 2004) كما أن الأتباع من خلال النمذجة وملاحظة سلوك قائدهم الأصل ومحاكاته سيصبحون أتباعاً أصلاء يتمتعون بثقة عالية بأنفسهم وبالأخرين (Du Plessis & Boshoff, 2018)، حيث يساهم القائد الأصل في تعزيز التغييرات في مواقف وسلوكيات أتباعه، أين يعمل على تشجيع العلاقات التعاونية المفتوحة التي توفر التغذية الراجعة والمدخلات من أجل التطور والنمو، وتزويد أتباعه بالثقة للتعافي من النكسات وتحسين أداءهم، وكذا الحفاظ على نظرة إيجابية تفاؤلية وخلق خيارات بديلة للوصول إلى الأهداف المسطرة (Luthans et al., 2015).

وتعمل القيادة الأصلية على تحسين الظروف النفسية والرضا الوظيفي وبيئة العمل والصحة والأداء (Cummins et al., 2018) وبالتالي تعزيز رأس المال النفسي للموظفين والذي من شأنه تعظيم مخرجات العمل الإيجابية وتثبيط النتائج العكسية وتقليلها. فالقادة الأصلاء لهم تأثير كبير على مستويات رأس المال النفسي لاتباعهم (Amunkete & Rothmann, 2015).

قام (Bakker, 2011) بتطوير نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (Job Demands-Resources Model) والذي ينص على أن كل وظيفة تتكون من موارد وظيفية والتي تكون في شكل من أشكال الدعم المؤسسي كالدعم والتوجيه من طرف القائد (Bakker, 2011) وهذه الموارد تلعب دوراً تحفيزياً لضمان الأداء (Bakker & Demerouti, 2017) وهو ما يتجلى في القيادة الأصلية فبالإضافة إلى التركيز على مهامه القيادية فإن القائد الأصليل يقوم بدعم وتطوير مرؤوسيه (Woolley et al., 2011) ويمكن اعتبار هذا الدعم مورداً وظيفياً هاماً يساهم بشكل إيجابي في نواتج العمل المرغوبة (Alok & Israel, 2012)، كما ينص نموذج JD-R Model أن الأفراد يملكون مورداً شخصية تمكنهم من التأثير على بيئتهم (Hobfoll, 2011)، وقد تم تقديم رأس المال النفسي كأحد تلك الموارد الشخصية (Thompson et al., 2015)، بحيث يكون رأس المال النفسي بمثابة سمة إيجابية للتغلب على مختلف الضغوطات (Luthans et al., 2015)، ووفقاً لنموذج JD-R Model فإن الفرد بإمكانه ممارسة جميع الحالات الذهنية الإيجابية في رأس المال النفسي أثناء تعامله مع متطلبات العمل المجهدة والأوقات العصيبة (Roche et al., 2014) حيث سيكون الموظف أكثر انخراطاً في عمله إذا ما كان لديه موارد شخصية كافية (Thompson et al., 2015).

ويفترض نموذج (JD-R Model) بأن الموارد الوظيفية وتُفعّل وتنشّط الموارد الشخصية (Van Veldhoven et al., 2020)، وعليه فإنه يُنظر إلى القيادة الأصلية على أنها مورد وظيفي يمكنه تعزيز السلوكيات الإيجابية بشكل مباشر ورفع مستوى استبقاء الموظفين؛ وبشكل غير مباشر من خلال تفعيل الموارد الشخصية (رأس المال النفسي) التي تساعد الموظفين على إظهار سلوكيات ومواقف إيجابية تجاه المنظمة والتي يُعتبر البقاء مع المنظمة أحدها (Wang et al., 2014; Alilyyani et al., 2018)، إذ أن الموظفون إذا كان لديهم مستويات عالية من رأس المال النفسي، فيمكنهم المثابرة في بيئة عمل التي تكون مليئة بالتحديات، مما يقلل من عزمهم على مغادرة المنظمة (Gupta & Shaheen, 2017). وفي هذا الصدد أثبتت العديد من الدراسات بأن كلا الموردين مجتمعان (القيادة الأصلية ورأس المال النفسي) قد عزّزا كثيراً من مواقف الموظفين المرغوبة (Laschinger & Fida, 2014).

ناهيك عن تنبأهما بنتائج إيجابية وسلبية للموظفين (Laschinger & Fida, 2014; Rego et al., 2016; Woolley et al., 2011; Clapp-Smith et al., 2009).

بالرغم من توصل الباحثين إلى الأدلة والبراهين بوجود علاقة بين القيادة الأصلية واستبقاء الموظفين، غير أن الدراسات الأخيرة حول القيادة الأصلية تشير أن هناك الحاجة لمزيد من البحوث في سياقات وقطاعات متنوعة (Gardner et al., 2021) كإقتصار البحوث على سياقات محددة دون غيرها وعلى قطاعات دون سواها، إضافة إلى إجراء عدد كبير من الدراسات في البيئات الغربية مقارنة بالدراسات في البيئة العربية التي عددها جد متواضع والمنعدم – في حدود علمنا- في البيئة الجزائرية، ناهيك عن تركيز معظم تلك الدراسات على فئة العاملين في قطاع التمريض والمستشفيات والفندقة والتعليم بأنواعه والقطاع الإداري، إضافة إلى عدم تطرق أي دراسة من الدراسات العربية إلى علاقة القيادة الأصلية باستبقاء الموظفين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. ومن هذا المنطلق وجب تكثيف أبحاث القيادة الأصلية على استبقاء الموظفين وفي سياقات وقطاعات مختلفة كالقطاع الصناعي والاقتصادي لتقييم إمكانية تعميم النتائج؛ حيث يرى الباحثون بأن تعميم نماذج دوران واستبقاء الموظفين الحالية على السياقات غير الغربية سيُفيد كثيرا حقل أبحاث استبقاء الموظفين (Holtom et al., 2008).

وعلى ذكر القطاع الاقتصادي، يعتبر مجمع سونلغاز من أبرز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والمتعامل التاريخي في مجال التوريد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد تأسست الشركة عام 1969، حيث تعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية. كما لعب المجمع دوراً رئيسياً ومحوريا في دفع مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ويطمح المجمع إلى أن يغدو مؤسسة تنافسية قادرة على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط. ولا يحصل تحقيق تلك الطموحات وغيرها من الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالعنصر البشري واستبقائه والذي يعتبر مصدر القيمة التنافسية الثمين في مجمع سونلغاز، ولما كان المورد البشري بالغ الأهمية كان لزاما توفير البيئة النفسية الداعمة للعمال وسلوكياتهم. حيث إن إرساء بيئة إيجابية تحت قيادة متفتحة وشفافة، واضحة العلاقات والمعاملات ضمن معايير أخلاقية من شأنها أن تدعم علاقة المروءوس والرئيس وتعزز كذلك رأس المال النفسي للموظف ما يجعله أكثر فعالية في أداء مهامه وأكثر مرونة في التعامل مع الصعوبات التي يواجهها وأكثر أملا وتفاؤلا عما سيحدث مستقبلا ما من شأنه أن يجعله أكثر التزاما وأداءً ورضاً وأكثر عزمًا على البقاء في منظمته.

من خلال ما تقدم؛ وباختيار شركة الكهرباء و الغاز-التوزيع للجزائر كحالة ومثال على المؤسسات الاقتصادية، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الأثر الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة الاقتصادية. حيث سنحاول في دراستنا الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة دالة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل توجد علاقة دالة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي لعمال المؤسسات الاقتصادية؟
- هل توجد علاقة دالة بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية؟
- هل يؤثر رأس المال النفسي كمتغير وسيطي على العلاقة الموجودة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية ؟

2. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي لعمال المؤسسات الاقتصادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية.
- يؤثر رأس المال النفسي - كمتغير وسيطي- على العلاقة الموجودة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية

3. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى محاولة الإسهام ولو بحجرة في زاوية بناء نموذج معرفي جزائري لتتمين دور السلوك التنظيمي الايجابي و آثاره الإيجابية على المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما له من أهمية في تحريك عجلة التنمية في الجزائر. حيث تأتي هذه الدراسة كإسهام علمي متواضع لاستكمال المسيرة البحثية للباحثين في ضوء المشكلة المتناولة وتساؤلاتها عبر جملة من الأهداف المتمثلة في:
- التطرق إلى المضامين الفكرية لمتغيرات الدراسة بدءاً من نشأتها ومفاهيمها ومميزاتها، وأبعادها وصولاً إلى آليات تطويرها في ظل توافق واختلاف آراء الباحثين حولها.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأصلية ورأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.
- تحليل وتفسير العلاقات الارتباطية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، وتفسير علاقة الارتباط وتأثير القيادة الأصلية ورأس المال النفسي على الاستبقاء الوظيفي، وكذا تحليل وتفسير ارتباط وتأثير القيادة الأصلية في المتغير الوسيط المتمثل في رأس المال النفسي للوصول إلى إطار معرفي وعلمي معاصر يستند إلى أفكار الباحثين السابقين ويعزز الاستفادة من المتغيرات المبحوثة على الصعيدين النظري والعلمي ليمهد الطريق للباحثين القادمين.
- تحديد الدور الوسيط الذي يؤديه رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي من ناحية التأثير والأهمية النسبية في المؤسسات الاقتصادية.

- إيجاد بيئة نفسية إيجابية داعمة في المؤسسات الاقتصادية عبر تبني نمط القيادة الأصلية وتبيان أبعادها وآليات تطويرها لتعزيز رأس المال النفسي وذلك تمهيدا لانخراط المرؤوسين في أعمالهم والتزامهم مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية المرغوبة وتعزيز استبقاءهم .
- استنادا إلى الرأي القائل بأن المنظمات يمكنها استغلال تركيبات السلوك التنظيمي الإيجابي للمساعدة في تعزيز سلوك الموظف الإيجابي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التحقق فيما إذا كان استغلال تركيبات السلوك التنظيمي الإيجابي يساهم في زيادة مستوى الاستبقاء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. حيث أن نتائج هذه الدراسة ستساعد في تحسين ممارسات الإدارة في هذه المؤسسات.
- تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز وتدعيم قاعدة الأدلة النظرية والميدانية الناتجة عن الأبحاث المتنامية حول السلوك التنظيمي الإيجابي.

4. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة الحالية أساسا من أهمية متغيراتها ومكوناتها ودراسة التأثيرات فيما بينها كونها مواضيع حديثة في البيئة المؤسسية الجزائرية، وذلك للإسهام بالدفع بعجلة التنمية إلى الأمام ومواكبة التطورات البيئية المعاصرة والتكيف معها، فضلا عن كونها موضوعات سلوكية نفسية ذات علاقة وطيدة بالحياة اليومية للعامل تعزز من موقفه في تجاوز الصعوبات والمشاكل التي يواجهها وهو في حالة نفسية جيدة باعثة على التطور والنجاح.
- محاولة تقديم إسهام علمي ومعرفي يتم فيه ولأول مرة جمع متغيرات الدراسة في بحث واحد يسعى للتشخيص الدقيق لكل متغير وتناول الجدليات الفكرية المتعلقة به للخروج بجملة من الأفكار المتناسقة فيما بينها لما تحتويه هذه المتغيرات من أبعاد ومفاهيم وخصائص، وهو ما يمكن أن يقدم إضافة معرفية جديدة إلى الفكر الإداري المعاصر.
- دراسة الإطار التفاعلي للعلاقة بين القائد والمرؤوس وبين المرؤوسين أنفسهم وذلك من خلال تشخيص آليات التأثير والنظريات التي تستند إليها في محاولة لترسيخ هذه العلاقات وتعزيزها .
- محاولة الاستفادة من متغيرات الدراسة ضمن الفكر المؤسسي بشكل عام وفي المؤسسات الاقتصادية وشركة الكهرباء والغاز للتوزيع بشكل خاص وهو ما يساعد على تطويرها وزيادة الفهم والإدراك لمتغيراتها المدروسة وتطبيقها في الجانب العملي اليومي من ناحية تبني القيادة الأصلية بأبعادها المتمثلة في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) وتعزيزها لرأس المال النفسي بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل) وذلك بهدف تعزيز استبقاء العامل في مؤسسته الاقتصادية.

- المساهمة في تكوين بيئة نفسية داعمة يمارس ضمنها العمال مهامهم برأس مال نفسي مرتفع ومستوى عالٍ من الاستبقاء الوظيفي من خلال التأثيرات التي تمارسها القيادة الأصلية.

الإفادة من طبيعة متغيرات الدراسة في تكريس السلوكيات التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات الاقتصادية

5. تحديد مفاهيم الدراسة:

1-5- رأس المال النفسي:

عرفه (البردان، 2017، ص 55) بأنه الحالة الإيجابية للموظف المتسمة بالثقة في قدراته وبذل الجهود اللازمة للنجاح، وسعيه نحو تحقيق أهدافه بشتى الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل، وقدرته على التحمل والرجوع لحالته الطبيعية حال تعرضه للمشكلات والأحداث التي تواجهه في مكان العمل. ويتكون رأس المال النفسي من أربع أبعاد ، وهي :

1-1-5- الكفاءة الذاتية: تُعرف على أنها الثقة الإيجابية في قدرة الموظف بنفسه على إنجاز أعمال محددة، وكلما كانت الكفاءة الذاتية عالية انعكس ذلك على ادراك الموظفين لقدرتهم على إجراء تعديل في بيئتهم ليحققوا النجاح في عمل ما " (Clapp-Smith et al., 2009, p.230).

2-1-5- الأمل: يعرفه (Snyder, 1994) بأنه التفكير الموجه تجاه الهدف الذي يرك فيه الموظفون إمكانياتهم من تكوين عدة مسارات له وكذلك إيجاد الحافز اللازم للمضي بتلك المسارات (التفكير بالقوة)، أي أن الموظف يستطيع إيجاد خطط بديلة لتحقيق الأهداف إذا ما تم عرقلتها مع وجود التحفيز الذي يشير إلى التصميم للنجاح في تحقيق أهداف الماضي الحاضر والمستقبل (McGee, 2011, p.8).

3-1-5- التفاؤل: يعرفه (Seligman, 1999) بأنه " أسلوب توضيحي يقوم الموظف من خلاله بإرجاع الأحداث الإيجابية إلى اسباب داخلية مستقرة بينما يعزو الأحداث السلبية إلى أسباب خارجية غير مستقرة"، أي أن الموظف من خلال التفاؤل سيرجع الأحداث الإيجابية لأفعاله الخاصة وهو ما يُعرف بـ(أسلوب الإحالة) والذي يباين بين الموظفين بنسب مختلفة، كون هذه العملية التفسيرية تتم في مواقف معينة (McGee, 2011, pp.10-11).

4-1-5- المرونة: توصف بأنها " قدرة الموظف على الارتداد إلى الوراء عندما تواجهه المشاكل لتحقيق النجاح" إذ تعد المرونة قدرة نفسية قابلة للتعلم والتطوير كونها شبيهة بالحالة (Nolzen, 2018, p.9).

وإجرائياً رأس المال النفسي هو حالة العامل النفسية المبينة على المنظورات الشخصية تجاه سياق العمل، والتميز بمقدار ثقة الفرد بنفسه وامتلاكه التفاؤل المقرون بقوة الإرادة والقدرة على مواجهة الإخفاقات للمساعدة في تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة استناداً للمثابرة والجهد المحفز. والتي تقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المستجيب عن طريق الإجابة على فقرات مقياس رأس المال النفسي الذي أعده (Luthans et al., 2007).

2-5- القيادة الأصيلة :

عرفها (Walumbwa et al., 2008, p.94) بأنها النمط السلوكي القائم على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي بغية تعزيز الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات من جانب قادة المنظمة مع مرؤوسيهـم وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. وتضم الأبعاد الآتية :

1-2-5 الوعي الذاتي: يشير إلى سلوك القائد الناتج وفقا لدوافعه ورغباته وتفضيلاته وكذلك احتياجاته، وهو يساعد القائد على التحكم بعواطفه وتعاملاته استنادا لقيمه، فالوعي الذاتي يمثل ضمانا بأن القائد سيتحمل المسؤولية الكاملة عن سلوكياته وعلمه بتأثيرها على المرؤوسين (Bordei, 2015, p.8).

2-2-5- المنظور الأخلاقي الداخلي: يعمل المنظور الأخلاقي الداخلي وفق القيم الأخلاقية الداخلية مما يجعلها تمثل حدودا أخلاقية يتخذ القادة قراراتهم في ضوءها دون تجاوزها مما يساعد القائد على الثبات وتجاوز الصعاب (Seo, 2016, p.91).

3-2-5- المعالجة المتوازنة: تعرف بأنها التحليل الذي يقوم به القائد الأصل لجميع البيانات المرتبطة بقراراته بشكل عادل قبل اتخاذ القرار من خلال التعاون المفتوح والبحث عن مدخلات موضوعية أخرى، مع السماح في الوقت نفسه بتعليقات بناءة لتحدي وجهات نظرهم الخاصة، ينبغي على القائد البحث على جميع البيانات بشكل محايد سواء كانت هذه البيانات إيجابية أو سلبية (Rader, 2015, p.32).

4-2-5- شفافية العلاقات : الأسلوب الذي يُشارك من خلاله القادة المعلومات بشكل علني، شريطة أن يتسم هؤلاء القادة بالصدق وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية بدلا من تقديم الذات المزيفة التي تتناسب عكسيا مع ثقة المرؤوسين (Coutrufu, 2014, p.29) (Rader, 2015, pp.31-32).

وأما **إجرائيا** فالقيادة الأصيلة هي القيادة التي يستند فيها قادتها إلى وعيهم الذاتي ومعاييرهم الأخلاقية العالية في التعامل ضمن علاقات شفافة مع مرؤوسيهـم، على أن لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة والمرتبطة بالقرار، تعزيزا للقدرات النفسية الإيجابية والسياس التنظيمي الذي تستمد منه القيادة سلوكياتها فضلا عن التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم ليكونوا أكثر أصالة . والتي تقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس القيادة الأصيلة (Walumbwa et al., 2008).

3-5- الاستبقاء الوظيفي:

حسب (Tanwar & Prasad, 2016) فإن استبقاء الموظفين يصف الحالة التي يقرر الموظف بموجبها العمل والبقاء مع المنظمة حيث يُعرّف بأنه قدرة وجهـد إدارة المنظمة لتشجيع الموظف على التمتع بإحساس عالٍ من الولاء. إذ يتم تحديد رغبة الأفراد للبقاء في المنظمة لفترة طويلة من خلال مقدار استبقاء الموظفين (Kyndt et al., 2009).

وإجرائيا فإن الاستبقاء الوظيفي هو رغبة العامل في الاستمرار والعمل لأطول فترة زمنية ممكنة مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث يُقاس بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها العامل على مقياس الاستبقاء الوظيفي الذي أعده وطوره (Kyndt et al., 2009).

6. استعراض الدراسات السابقة:

قبلولوج إلى أي حقل علمي لابد من الاطلاع على المساهمات البحثية السابقة في هذا الحقل وإلى أين وصلت تلك المساعي البحثية من أجل تطويرها والانتقال بالمجال المعني إلى آفاق جديدة تستند على تجارب السابقين وتتطلع إلى أهداف الحاضرين وتفتح المجال للمقبلين، إذ تساهم الدراسات في إثراء الجانب الفكري للباحث وتكوين صورة واضحة عن خلفية المتغيرات المبحوثة وإلى أين توصل العمل فيها مساعدة في ذات الوقت على نقل هذه التجارب من رفوف المكتبات إلى الواقع العملي ووضع أرضية صلبة للباحث يستند عليها في عمله.

وعليه فإن الباحث؛ في حدود علمه؛ ومن خلال البحث والتقصي في الدراسات السابقة قد وجد دراسة وحيدة جمعت بين متغيرات الدراسة (القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي)، مما اضطره إلى تناول متغير دوران العمل أو نية المغادرة / الاستقالة أو البقاء والتي تصب كلها في نهر واحد وهو معرفة مستوى ترك، مغادرة أو دوران العمل والتي من خلالها نستطيع معرفة مستوى الاستبقاء الوظيفي. وعلى النقيض من ذلك فقد وجد الباحث العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، مثلى أي كل متغيرين مع بعضهما البعض، أو تم تناولها مع متغيرات تنظيمية أخرى، تارة كمتغيرات مستقلة، وتارة كمتغيرات وسيطة أو معدلة وتارة أخرى كمتغيرات تابعة.

ومما يميز الدراسات السابقة هو تنوعها الثقافي والجغرافي حيث تم تناول دراسات من مختلف بقاع العالم، وكذا حداثة هذه الدراسات والتي كانت بين 2018-2022 عدا دراسة واحد كانت سنة 2012 نظرا لأهميتها.

1-6- ترتيب الدراسات السابقة: تم تصنيف هذه الدراسات كونها دراسات عربية وأجنبية ومتسلسلة زمنيا ومؤطرة بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية كما يأتي :

1-1-6- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي.

1-2-6- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة.

1-3-6- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي.

1-4-6- دراسات سابقة تناولت القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي.

1-1-6- دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي :

● الدراسة الأولى:

Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital القيادة الأصيلة واستبقاء المعلمين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور ورأس المال النفسي	عنوان الدراسة
(Aria et al., 2019)	اسم الباحث
استكشاف الأثر الوسيط لرأس المال النفسي والدعم التنظيمي المتصور على العلاقة بين القيادة الحقيقية ونية بقاء المعلمين.	هدف الدراسة
المدارس الثانوية في طهران- إيران	مكان الدراسة
مقياس القيادة الأصيلة (Walumbwa et al., 2008). مقياس الدعم التنظيمي المتصور (Eisenberger et al., 1986). مقياس رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007). مقياس نية البقاء (Price and Mueller's (1986)	الأداة المستخدمة
المنهج الوصفي .	منهج الدراسة
اختبار Shapiro-Wilk W . اختبار Royston . تحليل الانحدار.	الوسائل الاحصائية
412 معلما ومعلمة.	عينة الدراسة
أشارت النتائج إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل كبير على نية المعلمين في البقاء ، وعلى رأس المال النفسي ، وعلى الدعم التنظيمي المتصور. كما كان لكل من الدعم التنظيمي المتصور ورأس المال النفسي تأثير مباشر إيجابي و كبير على نية البقاء. وقد وجدت الدراسة القيادة الأصيلة تؤثر على نية البقاء من خلال رأس المال النفسي للمعلمين والدعم التنظيمي المتصور.	أهم نتائج الدراسة

● الدراسة الثانية :

Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: the role of psychological capital القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية ونية المغادرة: دور رأس المال النفسي	عنوان الدراسة
(Sepeng et al., 2020)	اسم الباحث
هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية ونية المغادرة من خلال الأثر الوسيط لرأس المال النفسي.	هدف الدراسة
الرعاية الصحية العامة - جنوب إفريقيا	مكان الدراسة
مقياس القيادة الأصيلة (Neider & Schriesheim, 2011). مقياس رأس المال النفسي (Avey et al., 2011). مقياس سلوك المواطنة التنظيمية (Rothmann, 2010). مقياس نية المغادرة (Guest, Isaksson, & De Witte, 2010)	الأداة المستخدمة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة

الوسائل الإحصائية	نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling SEM . والنماذج الهيكلية باستخدام Mplus.
عينة الدراسة	633 من موظفي الرعاية الصحية العامة
أهم نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى أن تصورات الموظفين لقادتهم على أنهم أصلاء كان له تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وعلى نيتهم للمغادرة من خلال رأس المال النفسي.

• الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة	EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL CAPITAL, INTENT TO QUIT, AND DIRECT SUPERVISOR AUTHENTIC LEADERSHIP: DECREASING MILLENNIAL TURNOVER IN THE U.S. NONPROFIT SECTOR رأس المال النفسي للموظف، ونية الاستقالة، والمشرف المباشر (القائد الأصيل): تقليل معدل دوران جيل الألفية في القطاع غير الربحي بالولايات المتحدة.
اسم الباحث	(Freeman, 2020)
هدف الدراسة	كان الغرض من الدراسة هو تحديد إلى أي مدى توجد علاقة ، إن وجدت ، بين تصور الموظف للقيادة الأصلية لرئيسه المباشر، ودرجة رأس المال النفسي للموظف، ونية الموظف في الاستقالة، وتحديد ما إذا كانت هذه الارتباطات أكثر أو أقل أهمية بالنسبة للموظفين من جيل الألفية مقارنة بالموظفين من الأجيال الأكبر سنًا.
مكان الدراسة	المنظمات غير الربحية - الولايات المتحدة
الأداة المستخدمة	- مقياس القيادة الأصلية Authentic Leadership Questionnaire - مقياس رأس المال النفسي PsyCap Questionnaire - مقياس نية الموظف في الاستقالة (مؤشر البقاء-المغادرة) Staying-Leaving Index
منهج الدراسة	المنهج الوصفي .
الوسائل الإحصائية	- تحليل الانحدار المتعدد - تحليل Spearman's Rho - تحليلات الانحدارات الخطية ANOVAs
عينة الدراسة	448 موظف بدوام كامل.
أهم نتائج الدراسة	كشفت النتائج عن وجود ارتباطات سلبية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي و مؤشر البقاء- المغادرة. وارتباطات سلبية بين القيادة الأصلية و مؤشر البقاء- المغادرة. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي و القيادة الأصلية. كما أشارت الانحدارات الخطية المتعددة المتداخلة إلى أن استبيان رأس المال النفسي عزز القيمة التنبؤية لاستبيان القيادة الأصلية لمؤشر البقاء- المغادرة . كما عزز استبيان القيادة الأصلية تنبؤات استبيان رأس المال النفسي لمؤشر البقاء- المغادرة.

6-1-2-دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و القيادة الأصلية:

● الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة	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
اسم الباحث	(العتيبي، 2021)
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر رأس القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل، من خلال توسط رأس المال النفسي
مكان الدراسة	شركات خاصة في مدينة الرياض- المملكة العربية السعودية.
أداة جمع البيانات	مقياس القيادة الأصيلة (Neider and Schriesheim (2011). مقياس رأس المال النفسي (2007). Luthans et al., مقياس الاندماج في العمل (Schaufeli et al., (2006)
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
الوسائل الاحصائية	تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 24 (IBM Corp, 2016)، واستخدام PROCESS porodure for SPSS لاختبار فرضية التوسط لمتغير رأس المال النفسي.
عينة الدراسة	230 موظفا
أهم نتائج الدراسة	وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من رأس المال النفسي والاندماج في العمل، توسط رأس المال النفسي بشكل جزئي للعلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل .

● الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة	"How Employee Authenticity Shapes Work Attitudes and Behaviors: the Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Leader Authenticity" "كيف تشكل أصالة الموظف مواقف وسلوكيات العمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي والدور المعدل لأصالة القائد"
اسم الباحث	(Wang et al., 2020)
هدف الدراسة	محاولة استكشاف تأثير أصالة الموظف على مواقف وسلوكيات العمل (الارتباط الوظيفي، الاحترق المهني، نية ترك العمل، سلوك الصوت الموظف، المواطنة التنظيمية، أداء المهمة) والتعرف على الأثر الوسيط لرأس المال النفسي والأثر المعدل للقيادة الأصيلة في تلك العلاقة.
مكان الدراسة	شركة تصنيع بيولوجي - شرق الصين.

Van den Bosch & Taris IAM Work العمل مقياس الأصالة الفردي في (2014) Walumbwa et al. ALQ أقياس أصالة الموظف مقياس القيادة الأصيلة (2008) Luthans et al. (2007) PCQ مقياس رأس المال النفسي الارتباط الوظيفي (2006) Bakker. مقياس الاحتراق المهني (2003) Li & Shi. مقياس الرضا الوظيفي (1979) Cammann et al. مقياس نية ترك العمل (1978) Mobley et al. مقياس السلوك الصوتي (2012) Liang et al. مقياس المواطنة التنظيمية (1989) Podsakoff and MacKenzie's. مقياس أداء المهمة (1991) Williams and Anderson.	الأداة المستخدمة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
تحليل الانحدار	الوسائل الإحصائية
588 موظفًا	عينة الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة أن أصالة الموظف يمكن أن تعزز مواقف / سلوكيات العمل الإيجابية وتمنع السلوكيات السلبية بين الموظفين. حيث أن الآلية الأساسية تكمن في أن أصالة الموظف يمكن تحويلها إلى رأس مال نفسي، والذي يعتبر مورد نفسي إيجابي، ويمكن أن يعزز من تشكيل مواقف وسلوكيات عمل الموظف. بالإضافة إلى ذلك، فإن أصالة القائد، والتي تمثل مورد وظيفي في بيئة العمل، تعزز ذلك التحويل.	أهم نتائج الدراسة

• الدراسة الثالثة:

Is Psychological Capital A Mediator Between Authentic Leadership And Job Performance Among Teachers Of Public Sector Universities Of Pakistan? هل رأس المال النفسي وسيط بين القيادة الأصيلة والأداء الوظيفي لدى معلمي جامعات القطاع العام في باكستان؟	عنوان الدراسة
(Ali et al., 2022)	اسم الباحث
الهدف من الدراسة هو استكشاف دور رأس المال النفسي كوسيط بين القيادة الأصيلة والأداء الوظيفي بين معلمي جامعات القطاع العام. والتعرف على الآثار المباشرة للقيادة الأصيلة على الأداء الوظيفي وكذا التأثيرات المباشرة لرأس المال النفسي على الأداء الوظيفي. ومعرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي.	هدف الدراسة
جامعات القطاع العام- باكستان	مكان الدراسة
مقياس الأداء الوظيفي (1999) Goodman and Svyantek. مقياس القيادة الأصيلة (2008) Walumbwa et al. مقياس رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007).	الأداة المستخدمة
المنهج الوصفي	منهج الدراسة
معامل الفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التحديد، التحليل العامل التوكيدي، تحليل المسار.	الوسائل الإحصائية
465 أعضاء هيئة التدريس بجامعات القطاع العام.	عينة الدراسة

أهم نتائج الدراسة	تم العثور على وجود ارتباط كبير بين القيادة الأصلية مع الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج ارتباط القيادة الأصلية ارتباطاً وثيقاً برأس المال النفسي وبأبعاده الأربعة. كما وُجد أن رأس المال النفسي له ارتباط كبير بالأداء الوظيفي وبأبعاده. كما كشفت النتائج أن رأس المال النفسي لعب دور الوسيط وتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الحقيقية والأداء الوظيفي.
-------------------	--

6-1-3-دراسات سابقة تناولت رأس المال النفسي و الاستبقاء الوظيفي:

● الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة	The Influence of Psychological Capital and Work Engagement on Intention to Remain of New Graduate Nurses تأثير رأس المال النفسي والمشاركة في العمل لدى الخريجات الجدد من الممرضات على استبقائهن.
اسم الباحث	(Kim & Yoo, 2018)
هدف الدراسة	كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير رأس المال النفسي والمشاركة في العمل لدى الخريجات الجدد من الممرضات على استبقائهن في التمريض.
مكان الدراسة	المستشفيات الجامعية- كوريا الجنوبية
الأداة المستخدمة	مقياس رأس المال النفسي (Luthans et al; 2007). مقياس المشاركة في العمل (Bakker & Schaufeli (2003). مقياس نية بقاء ممرضات المستشفى Lee et al; (2014).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
الوسائل الإحصائية	تم تحليل الخصائص العامة والمتغيرات الرئيسية للدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي. حيث تم تحليل تباين متغيرات الدراسة الرئيسية وفقاً للخصائص العامة باستخدام اختبار t ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار Scheffé Test. تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية ، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي .
عينة الدراسة	156 ممرضاً متخرجاً جديداً.
أهم نتائج الدراسة	ارتبطت نية البقاء لدى الخريجات الجدد بشكل كبير برأس المال النفسي والمشاركة في العمل. وأوضح الانحدار الهرمي لنية البقاء مقابل الخصائص العامة، ورأس المال النفسي والمشاركة في العمل بأن نسبة 33.5 ٪ من نية البقاء من الممرضات الخريجات الجدد كان لرأس المال النفسي والمشاركة في العمل التأثير فيها.

● الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة	The effect of leadership style and psychological capital on intention to remain among executives in electrical and electronics manufacturing sector in Malaysia تأثير أنماط القيادة ورأس المال النفسي على نية البقاء بين التنفيذيين في قطاع تصنيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا
---------------	---

اسم الباحث	(MUNUSAMY, 2018)
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت عوامل مثل أساليب القيادة التحويلية والتبادلية ورأس المال النفسي لها تأثير كبير على نية الموظفين التنفيذيين للبقاء في الصناعة الكهربائية والكهرومنزلية في ماليزيا.
مكان الدراسة	مصانع الكهرباء والإلكترونيات - ماليزيا
الأداة المستخدمة	مقياس القيادة التحويلية والتبادلية المستمد من 5 X (MLQ-5X) Bass and Avolio (1997) . مقياس رأس المال النفسي (Luthans et al.; 2007) . مقياس نية البقاء (Kyndt et al. (2009).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
الوسائل الإحصائية	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) .
عينة الدراسة	387 موظفا تنفيذيا .
أهم نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة التحويلية والتبادلية لها آثار إيجابية على رأس المال النفسي ونية البقاء. كما وجدت أن رأس المال النفسي له تأثير على نية البقاء. وكشفت الدراسة أيضاً أن رأس المال النفسي كان كوسيط في التأثير بين كل من أنماط القيادة ونية البقاء.

● الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة	Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital الاحتفاظ بأفضل المواهب: تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل ورأس المال النفسي
اسم الباحث	(MÜCELDİLİ et al., 2020)
هدف الدراسة	البحث في التأثير المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ونية البقاء. معرفة دور الثقافة التنظيمية الداعمة في العلامة التجارية لصاحب العمل . التعرف على آثار العلامة التجارية لصاحب العمل على نية البقاء.
مكان الدراسة	مجموعات وقطاعات مهنية مختلفة - تركيا
الأداة المستخدمة	مقياس الثقافة التنظيمية الداعمة (İpek (1999) - مقياس رأس المال النفسي (Luthans (2007) - مقياس العلامة التجارية لصاحب العمل (Berthon et al. (2005) - مقياس نية البقاء (Commission (2013).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
الوسائل الإحصائية	نمذجة المعادلة الهيكلية والبيانات.
عينة الدراسة	289 عمال الياقات البيضاء.

أهم نتائج الدراسة	ترتبط العلامة التجارية لصاحب العمل بشكل إيجابي بنية البقاء. ويعمل رأس المال النفسي على تعديل العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ونية البقاء. ترتبط الثقافة التنظيمية الداعمة بشكل إيجابي بالعلامة التجارية لصاحب العمل. كما تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل جزئياً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة ونية البقاء
-------------------	--

6-1-4-دراسات سابقة تناولت القيادة الأصيلة و الاستبقاء الوظيفي:

• الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة	The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Retention: Measuring the Perceived Level of Authentic Leadership and the Effect on Employee Retention العلاقة بين القيادة الأصيلة واستبقاء الموظفين: قياس المستوى المتصور للقيادة الأصيلة وتأثيرها على استبقاء الموظفين
اسم الباحث	(Morton, 2012)
هدف الدراسة	محاولة فحصت المستوى المتصور للقيادة الأصيلة من قبل الموظفين المحتفظ بهم وغير المحتفظ بهم في المؤسسة الواحدة لتحديد ما إذا كانت النتائج والنتائج الإجمالية لكل مقياس (لكل مجموعة) ذات دلالة إحصائية، و لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الحقيقية والاحتفاظ بالموظفين.
مكان الدراسة	خدمات عملاء ومبيعات – الولايات المتحدة الأمريكية.
الأداة المستخدمة	اجراء المسح بواسطة Survey Monkey. – مقياس القيادة الأصيلة (Avolio, Walumbwa 2007).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
الوسائل الإحصائية	تحليل النتائج باستخدام التحليل الوصفي. اختبار ألفا كرونباخ، اختبار t .
عينة الدراسة	97 مشارك.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأصيلة المتصور يؤثر على استبقاء الموظفين. حيث قدمت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والاحتفاظ بالموظفين على النتيجة الإجمالية ؛ إذ يعتبر هذا الاختلاف في نتائج اختبار t للمجموعتين (الموظفون المحتفظ بهم والموظفون غير المحتفظ بهم) ذو دلالة إحصائية للغاية وهو ما يدفع القول بأن هناك علاقة بين القيادة الأصيلة والاحتفاظ بالموظفين.

• الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة	The Influence of Authentic Leadership on Nurses' Turnover Intentions an Satisfaction with Quality of Care in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study تأثير القيادة الأصيلة على نوايا دوران الممرضات على الرضا عن جودة الرعاية في المملكة العربية السعودية: دراسة مقطعية
---------------	--

اسم الباحث	(Alilyyani, 2021)
هدف الدراسة	كان الغرض من الدراسة اختبار نموذج فحص العلاقات بين القيادة الأصيلة ، والسلامة النفسية ، والمشاركة في العمل، وفعالية الفريق، والآثار اللاحقة لفعالية الفريق على نوايا تغيير الوظائف ورضا الممرضة عن جودة الرعاية من بين الممرضات العاملات على مستوى وحدات التنويم والعيادات الخارجية في المستشفيات العامة.
مكان الدراسة	وحدات التنويم والعيادات الخارجية في المستشفيات العامة في (مكة المكرمة وجدة والطائف)- المملكة العربية السعودية.
الأداة المستخدمة	تم استخدام ستة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة: استبيان القيادة الأصيلة (ALQ) ، ومقياس السلامة النفسية ، ومقياس المشاركة في العمل (UWES) Utrecht ، والمقياس الفرعي للجودة الفنية ، ومقياس نوايا دوران الوظائف ، ورضا الممرضات. مقياس جودة الرعاية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
الوسائل الإحصائية	استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).
عينة الدراسة	456 ممرضة .
أهم نتائج الدراسة	قدمت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية دليلاً على العلاقات الإيجابية المباشرة بين القيادة الأصيلة وفعالية الفريق ، والمشاركة في العمل، والسلامة النفسية. والعلاقة الإيجابية غير المباشرة بين القيادة الأصيلة وفعالية الفريق من خلال المشاركة في العمل. حيث كان للمشاركة في العمل أيضاً تأثير إيجابي كبير على فعالية الفريق ولكن ليس على رضا الممرضة عن جودة الرعاية. كما كان لفعالية الفريق علاقة سلبية مع نوايا دوران العمل وعلاقة إيجابية مع رضا الممرضة بجودة الرعاية. ومع ذلك، لم يتم العثور على علاقة بين السلامة النفسية وفعالية الفريق وكذلك بين السلامة النفسية ونية دوران العمل. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقات معنوية بين القيادة الأصيلة ونية الدوران الوظيفي (سلبية) ورضا الممرضة عن جودة الرعاية (الإيجابية) من خلال المشاركة في العمل وفعالية الفريق.

• الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة	Exploring the Impact of Authentic Leadership and Work Engagement on Turnover Intention: The Moderating Role of Job Satisfaction and Organizational Size استكشاف تأثير القيادة الأصيلة والمشاركة في العمل على نية دوران الموظفين: الدور الوسيط للرضا الوظيفي وحجم المنظمة
اسم الباحث	(Arokiasamy et al., 2022)
هدف الدراسة	حاولت هذه الدراسة تقديم المزيد من الأدبيات النظرية المتكاملة حول القيادة الأصيلة وتأثيرها على المشاركة في العمل ونوايا الدوران، باستخدام الرضا الوظيفي كوسيط في تلك العلاقة. كما أن أهداف نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد في فهم أفضل لكيفية مساعدة القادة والموظفين على تقليل نوايا دوران.
مكان الدراسة	16 شركة تصنيع - مدينة هوشي منه Ho Chi Minh - فيتنام.

الأداة المستخدمة	مقياس القيادة الأصلية (Walumbwa et al., 2008) - مقياس الارتباط في العمل (Schaufeli et al., 2002) مقياس نية دوران (Cammann et al., 1979) - مقياس الرضا الوظيفي (Mobley, 1977). (Locke, 1970).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
الوسائل الإحصائية	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) عن طريق حزمة برامج AMOS الإصدار 2.
عينة الدراسة	652 موظفًا
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن القيادة الأصلية لها تأثير إيجابي على المشاركة في العمل. والمشاركة في العمل لها تأثير مخفف على معدل دوران الموظفين. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه النتائج تشير إلى أن الالتزام الوظيفي يتوسط على العلاقة بين القيادة الأصلية ورغبة الموظف في المغادرة لمنظمة أخرى. كما أظهرت النتائج بأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين المشاركة في العمل ونية دوران. كما اشارت النتائج أيضًا إلى أن الحجم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية ونية الدوران حيث تشير النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة الأصلية ونية التغيير أقوى في المنظمات الأكبر منها في المنظمات الأصغر. حيث يتم تسهيل تطلعات الموظفين للابتكار التنظيمي وتبني سلوكهم من قبل المنظمات الأكبر.

2-6- التعقيب على الدراسات السابقة :

- بعد الاستعراض الذي قام به الباحث للدراسات السابقة خلُص إلى عدد من النقاط التي أفادت به البحث منها:
- توفير أرضية خصبة علمية تمكن الباحث من المضي في وضع أطر دراسته الحالية ومعالمها، من خلال الاطلاع على أبرز النماذج والمفاهيم التي تم تناولها وماهي أهم النقاط الجوهرية التي كُتبت في متغيرات الدراسة مما ساهم إيضاح رؤية الباحث للنقاط المهمة في هذه المتغيرات والتي ساعدته على استيعاب الموضوع بشكل كبير واحتواء هذه النقاط في الجانب النظري من دراسته.
 - ساعدت الدراسات السابقة في الوصول إلى مصادر أخرى على صعيد المساهمات العلمية العربية والعالمية كالكتب والأطاريح والرسائل والمقالات التي لم يحصل الباحث عليها بشكل مباشر من دراسته لتوظيفها في هذه الدراسة.
 - الاطلاع على الأساليب الإحصائية التي تناولتها الدراسات السابقة والتي ستفيد الباحث بلا شك في وضع المقاييس المناسبة والتأكد من عملها بشكل يحقق أهداف الدراسة، وكذلك الأدوات الإحصائية الأخرى المستخدمة في التحليل للجانب الميداني من الدراسة.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها أثناء القيام بتحليل نتائج الدراسة الحالية لاحقاً.

3-6- نقاط الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Aria et al., 2019) (Sepeng et al., 2020) (العتيبي، 2021) (Ali et al., 2022) من حيث أن المتغير المستقل لهذه الدراسات هو القيادة الأصلية والمتغير الوسيط هو

رأس المال النفسي وهو نفسه ما اعتمده الباحث، في حين تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (Freeman, 2020) التي كان فيها رأس المال النفسي متغير مستقل بينما كان القيادة الأصلية متغير وسيط.

- تتفق الدراسة الحالية مع (Arokiasamy et al., 2022) (Alilyyani, 2021) (Morton, 2012) باعتماد القيادة الأصلية كمتغير مستقل والاستبقاء الوظيفي متغير تابع، واتفقت أيضاً مع دراسة (MÜNCELİ et al., 2020) (MUNUSAMY, 2018) باعتماد رأس المال النفسي كمتغير وسيط والاستبقاء الوظيفي متغير تابع، فيما نجدها تختلف مع دراسة (Kim & Yoo, 2018) عندما وضعت رأس المال النفسي كمتغير مستقل.

- وتتفق الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة أعلاه في اختيارها النموذج والمقياس الخاص بالقيادة الأصلية (Walumbwa et al., 2008) ورأس المال النفسي (Luthans et al., 2007). غير أنها اختلفت مع دراسة (Sepeng et al., 2020) (العتيبي، 2021) (Morton, 2012) التي اعتمدت مقاييس أخرى لقياس تلك المتغيرات، وفيما يتعلق بمتغير الاستبقاء الوظيفي، نجد الدراسة الحالية اختلفت مع كل الدراسات، باستثناء دراسة واحدة ويتعلق الأمر بدراسة (MUNUSAMY, 2018) التي اختارت مقياس الاستبقاء الوظيفي لـ: (Kyndt et al., 2009). أما باقي الدراسات فقد اختلفت وتباينت فيما بينها على اعتماد مقياس موحد.

- من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة مرتبطة بموضوع دراسته ارتباطاً مباشراً وهي دراسة (Aria et al., 2019) حتى وإن كانت هذه الدراسة أضافت متغير الدعم التنظيمي المتصور وطُبِّقَتْ في قطاع مختلف وهو قطاع التعليم على عينة المعلمين، وأجريت في بيئة أجنبية (إيران).

- اتفقت كل الدراسات السابقة على اعتماد كل أبعاد القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) وأبعاد رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، الفعالية الذاتية، المرونة).

- اعتمدت غالب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، كما اتفقت معظمها على اعتماد العينة العشوائية .

- اختلفت الدراسات السابقة في القطاعات التي تم تطبيق فيها الجانب الميداني حيث نجد بعض الدراسات اختارت قطاع الرعاية الصحية العامة والمستشفيات الجامعية ووحدات التنويم والعيادات الخارجية بالمستشفيات العامة، في حين نجد دراسات أخرى اختارت ميدان التعليم والمدارس الثانوية وجامعات القطاع العام، كما نجد دراسات طُبِّقَتْ في ميدان الصناعة السيارات والصناعات التحويلية، وصناعة الكهرباء والإلكترونيات، شركة تصنيع بيولوجي، والعديد من شركات التصنيع المختلفة؛ ودراسات أخرى كان مجال تطبيقها في شركات السياحة والفنادق، والمنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال وخدمات العملاء والمبيعات، ودراسات أخرى طُبِّقَتْ في شركات خاصة .

- بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير القيادة الأصلية أفضت نتائجها إلى التأثير الإيجابي في تعزيز السلوكيات التنظيمية المرغوبة وتقليل السلبية منها وتنشيطها. وأوصت بضرورة تبني سلوك القيادة الأصل في المنظمات ووضع برامج تدريبية للمديرين هناك.
- كما نجد الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي سعت كلها إلى إبراز مدى أهمية هذا المتغير سواء كمتغير مستقل أو متغير وسيط أو معدل وإبراز قيمته التنبؤية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الإيجابية منها والسلبية ودوره البارز، حيث نجد تلك الدراسات كلها توصي بتوفير البيئة الداعمة والإيجابية لتعزيز رأس المال النفسي للموظف أو القائد على حد سواء. وهو ما يسعى إليه البحث في الدراسة الحالية التي تحاول إبراز أهمية هذا المتغير ضمن المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة.
- وأما الدراسات التي تناولت متغير الاستبقاء الوظيفي سواء كمتغير مستقل أو وسيط فقد أكدت نتائجها على ضرورة الاستبقاء الوظيفي إذا ما أرادت المنظمة الرفع من مستوى الأداء التنظيمي والحفاظ على مستواه العالي، وزيادة الانتاجية، حيث وُجد أن الاستبقاء هو وسيلة لزيادة الفعالية التنظيمية، وهو يقلل من نية الموظف للدوران وترك العمل، بالإضافة لذلك فقد وُجد أن له تأثير وسيط بين المشاركة في العمل ونية الدوران، وكذلك بين إدارة المواهب ونية الدوران. حيث أوصت تلك الدراسات بضرورة وضع استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية والتعرف على العوامل الرئيسية من أجل استبقاء الموظفين (الموهوبون منهم) إذا ما أرادت بلوغ الأهداف المسطرة .
- ومهما يكن فإن جل الدراسات السابقة تصب في بوتقة واحدة وهي ضرورة تبني المنظمات لمفاهيم السلوك التنظيمي الإيجابي (القيادة الأصلية- رأس المال النفسي) وضرورة الاستبقاء الوظيفي من أجل تحقيق الحفاظ على الميزة التنافسية.

7- مميزات الدراسة الحالية :

- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت مفاهيم السلوك التنظيمي الإيجابي في البيئة الجزائرية.
- تعد هذه الدراسة خطوة للمبادرة في جمع المتغيرات الثلاثة (القيادة الأصلية، رأس المال النفسي، الاستبقاء الوظيفي) في توليفة واحدة والقيام بقياس علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بينها في ظل ندرة وجود دراسة مشابهة لها، مما عزز من موقف هذه الدراسة على الصعيد النظري والعملي في رد الحقل المعرفي للجانب السلوكي والنفسي بإسهام جديد. خاصة إذا علمنا انه لا توجد أي دراسة عربية جمعت بين تلك المتغيرات من قبل.
- تعتبر هذه الدراسة أول أطروحة دكتوراه تتناول مفهوم القيادة الأصلية بشكل مفصل وموسع في الجزائر، إذ تتضمن هذه الدراسة بيان المفهوم والتمييز عن متغيرات مشابهة بالإضافة إلى استعراض عدد من نماذج القيادة الأصلية وآلياتها.

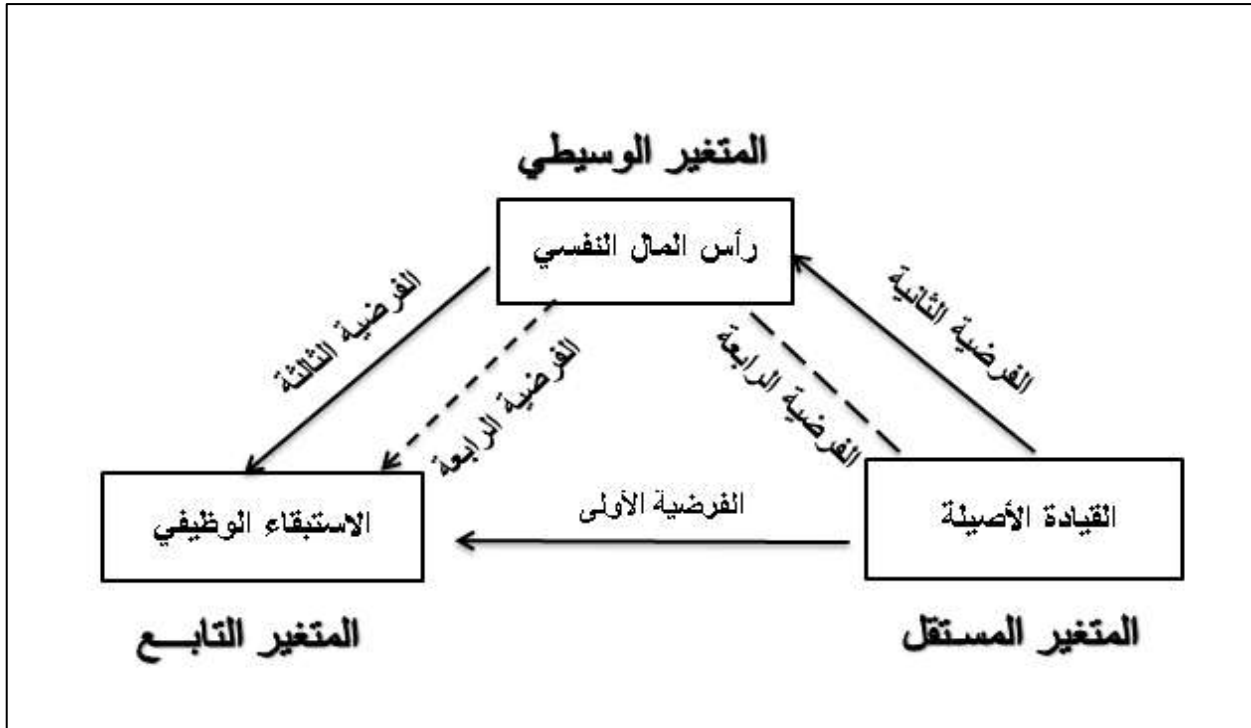
- تطبيق البحث في إحدى أبرز المؤسسات الاقتصادية في البلد، والتي يرتبط نشاط عمالها كثيراً بالمتغيرات النفسية والسلوكية، والتي لم تشهد من قبل دراسات من هذا النوع.

8- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة :

إن جُلّ الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاث مجتمعة ودرست العلاقات الارتباطية فيما بينها كانت في بيانات أجنبية ولم نجد أي دراسة عربية أو جزائرية قد تناولت هذه المتغيرات مجتمعة، في حدود إطلاعنا، وعليه فإن هذه الدراسة ستكون السبقة والأولى من نوعها في البيئة العربية والجزائرية، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي الذي لا يزال خصباً وفي طور النمو في البلاد العربية بصفة عامة والبيئة الجزائرية بصفة خاصة مقارنة بوثيرة الدراسات التي تجري في هذا المجال في البيئة الأجنبية.

9- حدود الدراسة: أجريت الدراسة ضمن حدود رئيسية وهي:

- الحدود الموضوعية: تجسدت في ثلاث محاور وهي القيادة الأصلية كمتغير مستقل، والاستبقاء الوظيفي كمتغير تابع ورأس المال النفسي كمتغير وسيطي.
- الحدود الميدانية: تمثلت في مصالح وفروع شركة الكهرباء و الغاز- التوزيع بالجزائر العاصمة.
- الحدود الزمانية: الموسم الجامعي 2022-2023.
- الحدود البشرية: عمال وعاملات وكالة شركة سونلغاز للإنتاج والتوزيع بالجزائر العاصمة بمختلف رتبهم ومناصبهم.



الشكل (01) : نموذج الدراسة المقترح

الفصل الثاني : القيادة الاصيلية

■ تمهيد

- 1- الجذور التاريخية لنشأة مفهوم القيادة الاصيلية
- 2- مفهوم القيادة الاصيلية
- 3- أبعاد القيادة الاصيلية
- 4- أهمية القيادة الاصيلية
- 5- المقارنة بين القيادة الاصيلية و بعض الأنماط القيادية الأخرى
- 6- نموذج تطوير القيادة الاصيلية
- 7- مكونات القيادة الاصيلية
- 8- نماذج القيادة الاصيلية

■ خلاصة الفصل

تمهيد :

بغية تذليل وتخطي المشكلات التي شابت العلاقة بين القائد والموظف وعقبة القرارات غير الأخلاقية والمتسارعة المتخذة من قبل بعض القادة والتي ابتعدت في بعض الأحيان عن القيم الأخلاقية الواضحة، الأمر الذي أفرز ذاتا مزيفة ومخادعة عند القادة لا يؤمن الاتباع بها ولا تؤثر فيهم، لذا كان من المهم إيجاد قيادة تتجاوز هذه العقبات من أجل توفير بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على إظهار الذات الحقيقية للقائد ليكون تعامله متوافقا مع محتوياتها من قيم ومشاعر وأفكار، فضلا عن تطوير الأصالة عند موظفي المنظمات وإعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية الأمر الذي دعا الباحثين و المنظمات إلى اللجوء إلى القيادة الأصيلة كحل جذري لكل هذه الاشكالات لما تمثله القيادة الأصيلة من بنية أساسية تساعد على تحقيق النجاح وإيجاد سياق تنظيمي إيجابي في المنظمات، إذ ازداد الاهتمام بالقيادة الأصيلة من قبل الباحثين بعد أن عُدَّت كجذر لباقي أنواع القيادة الإيجابية الأخرى وإمكانية تطبيقها في معظم المنظمات، مما جعل منها عنصرا رئيسا تحتاج إليه تلك المنظمات في أعمالها .

1. الجذور التاريخية لنشأة مفهوم القيادة الاصيلية :

لو قمنا بالبحث عن نشأة مفهوم القيادة الاصيلية فإننا نجد أنفسنا مضطرين بالمرور على مصطلح الأصالة الذي تركز عليه القيادة الأصيلة، إذ يرجع المفكرون أصول مصطلح الأصالة إلى الفلسفة اليونانية القديمة المشتقة من الكلمتين (Authentikos و Authentés) وتعنيان الشخص الذي يتصرف بصفة مستقلة والإرادة للعمل بشكل حقيقي وفقا لقيمه ومعتقداته، وفكرة عمل الأصالة تقتضي أن الفرد هو سيد مجاله الخاص (Kernis & Goldman, 2006) He master of his own domain، وتعتبر نهاية القرن العشرين هي المرحلة الفعلية والحديثة لاستخدام مصطلح الأصالة والاستعانة به في أدبيات وبحوث القيادة، وذلك لما مرت به تلك الفترة من انخفاض ثقة المرؤوسين بقياداتهم الادارية، وهو الشيء الذي دفع بالقيادة الى تبني سلوكيات جديدة بغية الوصول لفعالية أكبر مثل (النزاهة، الدعم والموثوقية) (Bordei, 2015, pp.01-05). وتعتبر محاولة (Seeman, 1960) من أوائل البحوث العملية التي تناولت مفهوم الأصالة في سياق بحوث القيادة، حيث قام الباحث ببناء مقياس خاص عن الزيف (The Fake) أو عدم الأصالة، والتي تضمنت اتخاذ القائد لقرارات غير واقعية بسبب زخم متطلبات المنصب. ومن المساهمات كذلك التي تذكر مساهمة (Henderson and Hoy (1982 حيث سعت الى تطبيق مصطلح الأصالة على القادة في المنظمات وتعتبر هذه الدراسة أول من قامت بتحديد وتفعيل القيادة الأصيلة كمصطلح مستقل بحد ذاته، إذ قام الباحثان بتطوير أداة تقيس أصالة القائد والمسماة بـ : (LAS) .

إن الأمر الذي صوّب الاهتمام لتفكير جديد ومختلف نحو القيادة كان نتيجة لبيئات العمل غير المستقرة والمضطربة بشكل مستمر مثل الأزمات المالية للشركات العالمية وأحداث 11 سبتمبر والتي شكلت ضربة قوية للاقتصاد الأمريكي والاقتصاد العالمي بشكل عام (Wang, 2014, p.04)، بالإضافة الى موجات الاحتجاجات الشديدة عام 2003 التي شهدتها الشركات العالمية وما صاحبها من فضائح وانهيارات في

أخلاقيات الأعمال، كلها كانت أسباب دعت كل من (Luthans and Avolio, 2003) لتقديم القيادة الأصيلة كإقتراح لحل هذه المشكلات، وإصدار كتابين من طرف (Bill George) عن القيادة الأصيلة (Kiersch, 2012, p.09). رغم أن القيادة التحويلية كانت الأسلوب الأكثر شيوعاً بين القادة غير أنها لم تستطع إيجاد تفسير لبعض الظواهر السلوكية عند المرؤوسين والتي تعاني منها بعض المنظمات وتعمل على حلها (Bennett, 2015, p.40). لذلك فقد جمعت القيادة الأصيلة العديد من القواعد الأساسية لنظريات سابقة حول القيادة لتخطي الأزمات التي كانت حاصلة (Smith, 2015, p.08).

2. مفهوم القيادة الأصيلة :

من أجل الوصول إلى تعريف دقيق للقيادة الأصيلة لابد أولاً من البحث في مفهوم الأصالة الذي تركز عليه هذه القيادة، فهي تعبير من المصطلحات الهامة في الأدبيات التنظيمية والتي تم تناولها في بحوث القيادة، إلا أنها كانت نقطة اختلاف بين الباحثين من حيث الترجمة والتعريب وعدم الإجماع على مفهوم موحد، وهو ما سيقوم الباحث بتوضيحه للوصول لمفهوم دقيق للقيادة الأصيلة .

يعني مصطلح (Authentic) بـ (الأصيل) بالعربية وهي مشتقة من الكلمة (Authenticity) (الأصالة) مثلما يشير قاموس أكسفورد (Oxford) أن مفهوم الأصالة يعني "الحقيقي"، كما أن هناك ترجمات أخرى لهذا المصطلح نذكر منها (الجدير بالثقة، أصلي، صحيح، غير مزيف، مطابق للأصل ...) (Hornby, 2005, pp.87-88) (الحدراوي، 2015، ص37). أما في اللغة العربية فإننا نجد معجم المعاني يعرف الأصالة بأنها: "مقدرة الأديب على التفكير والتعبير عن ذاته بطريقة مستقلة"

مع إدخال الباحثين لمصطلح الأصالة في أدبيات القيادة فقد بزغ نوع جديد للقيادة تحت مسمى (القيادة الأصيلة) والتي يؤكد الكثير من الباحثين والممارسين على تأثيرها الجوهرية في المخرجات التنظيمية. واستناداً إلى وجهات النظر فإن الباحث يتفق مع تسمية "القيادة الأصيلة" وذلك لتقارب هذا المصطلح مع الأدبيات التنظيمية والإدارية، بالإضافة أن هذا النوع من القيادة ظهر بعد إدخال مصطلح الأصالة عليه بغية معرفة أصالة القائد ولما لهذا المصطلح من علاقة مع المفاهيم النظرية للقيادة الأصيلة والتي تهتم بالذات والقيم المتأصلة والراسخة في الفرد من أجل أن يكون القائد والمرؤوسون ذوو مستوى عالٍ من الأصالة . قبل التطرق لمفهوم القيادة الأصيلة، لابد أولاً من المرور بوجهات النظر والآراء التي تولدت نتيجة لتطور مصطلح الأصالة عبر الزمن، حيث تُعرف الأصالة بمدى صدق الموظف مع نفسه (Stegers, 2009, p.14) وبعبارة أخرى فإن الأصالة تعني تصرف الموظف وفق ذاته الحقيقية أي بما يتوافق مع أفكاره ومشاعره الداخلية، فالطبيعة الذاتية المرجعية هي الحد الذي يفصل بين الصدق والأصالة، كون هذه الأخيرة ولا تُعرف من خلال الآخرين بشكل صريح.

وتجدر الإشارة أن الكثير من أوجه النظر المفاهيمية التي تنطرق للأصالة كثيراً ما تخلط بين مفهومي الصدق والأصالة، حيث أن الصدق هو التوافق بين التعبير الظاهري للأفكار والمشاعر مع الواقع الحقيقي للقائد، ويُفهم منه أن الصدق يُعبّر عنه بمدى أمانة ودقة التعبير عن الذات للآخرين وليس بمدى كون الذات حقيقية

وصحيحة (Mahoney, 2009, p.21)، في حين أن الأصالة حسب (Harter, 2002): هي حيازة الفرد للخبرات الشخصية من معتقدات ورغبات وافكار والتصرف وفقا لها حيث يكون ذلك التصرف متطابقا مع الذات الحقيقية من خلال تعبيره عن نفسه بطريقة تتوافق مع هذه الافكار والمشاعر الداخلية (Avolio & Gardner, 2005, p.319)، أما فيما يتعلق بمدى ارتباط الأصالة بالقيادة فيمكن القول بأنها "مدى إدراك الاتباع لقائدهم من أجل إظهار تقبله للمسؤولية التنظيمية والشخصية حول الأعمال والنتائج وكذا الأخطاء، وكذا الشفافية مع المرؤوسين وإبراز دور الذات" (Henderson & Hoy, 1982)، ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن مفهوم الأصالة هو مفهوم ديناميكي حيث يرتبط تطويرة على العلاقات مع الآخرين، فقد لا يوجد اتفاق بين المرؤوسين على ماهية الاجراءات الواجب على قائدهم اتباعها في المواقف المختلفة، الا انهم إذا ما اكتشفوا بان الدوافع الداخلية متوائمة مع مختلف الظروف فسيكون اجماع بينهم على أصالة قائدهم وعلى نزاهته (Mahoney, 2009, p.34)، ومن أجل تحقيق الأصالة فيشترط تنفيذ عمليات التنظيم الداخلي أي يكون السلوك مستندا على القيم الداخلية أمام التهديدات الخارجية والحوافز والتوقعات الاجتماعية والمكافآت، كما يجب أن تكون الأصالة هي إحدى السمات الرئيسية في شخصية الموظف كي يكون قائدا أصيلا (Wang, 2014, p.15)، وقد وضع هذا الأخير أربعة أبعاد أساسية لتحديد مفهوم الأصالة ومنها كانت انطلاقة الباحثين حيث اعتمدوا عليها لوضع المفاهيم والنماذج للقيادة الأصيلة (البيرماني، 2016، ص4)، وفيما يلي المبادئ الرئيسية للأصالة التي وضعها Wang :

1- الوعي الذاتي بنقاط القوة والضعف، وكذلك المستوى الداخلي من المشاعر والقيم .

2- المعالجة غير المتحيزة للمعلومات .

3- السلوك الأصيل أو التصرف وفقا لحقيقة واحدة.

4- العلاقات الأصيلة؛ والتي تهدف لبلوغ الصدق والبساطة ضمن علاقات وطيدة.

بدأ الباحثون بطرح آرائهم ومساهماتهم حول القيادة الأصيلة بعد ادماج الأصالة مع القيادة، فهناك من الباحثين من يرى أنها شيء حقيقي ينبع ويصدر من داخل القائد وليس تمثيل خارجي، وهو ما يجعل نية القائد الأصيل في العمل قائمة باستمرار على قيمه الشخصية والمحتوى الداخلي، وما يميز القائد الأصيل هو الاستناد الى حسه العميق ومعرفته أين يقف من القضايا والقيم والمعتقدات (Schabram, 2009, p.92)، وعليه فقد تم تصنيف القيادة الأصيلة بأنها انبثاق جوهري في النهج التنظيمي والتفكير الإيجابي نحو السلوك التنظيمي، حيث يؤكد هذا النهج على نقاط القوة للمنظمة وهو ما تركز عليه القيادة الأصيلة وكذلك جذور القيادة الايجابية (Stegers, 2009, p.14).

بالنظر محاولات عديدة من طرف الباحثين من اجل تطوير مفهوم القيادة الأصيلة فإنه لم يكن إجماع واتفاق على تعريف موحد، حيث ساهم العديد في تعزيز وبلورة المفهوم من خلال عرض اسهاماتهم؛ فمنهم من ركز على القائد الأصيل وأصالته، ومنهم من رأى أن القيادة الأصيلة عبارة عن بناء متكامل، وفي الجدول (01) أدناه ابراز لأهم الإسهامات :

جدول (01): تعريفات القيادة الأصيلة.

الرقم	الباحث	التعريف
01	(Bhindi & Duignan, 1997, pp.123-124)	هي اكتشاف الذات الأصيلة القائمة على النزاهة والمصادقية ضمن الهياكل التنظيمية والعمليات والتي تعزز القيم والمعايير الأصيلة من خلال القادة ذوو الإدراك السياسي والروحي وذوو المصادقية والشفافية في تعاملاتهم ويسعون إلى أن تكون هذه القيادة أخلاقية وذات وعي وضمير وراعية للاتباع.
02	(Begley, 2001, p.353)	هي الممارسات ذات الأخلاق السليمة والفعالة مهنيًا المرتكزة إلى وعي في الإدارة العلمية والقائمة كذلك على المعرفة والإلمام بالقيم والتنفيذ بكفاءة.
03	(Walumbwa et al., 2008, p.94)	السلوك القائم على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي ومعالجة المعلومات المتوازنة وعلاقات النزاهة من طرف القادة التنظيميين مع مرؤوسيه، إضافة إلى تعزيز تطويرهم الذاتي الإيجابي.
04	(Avolio et al., 2009, p.423)	نوع من السلوك القيادي الأخلاقي والنزيه الذي المعزز على الانفتاح للمشاركة في تبادل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات الأتباع.
05	(Caza et al., 2015, p.03)	هي القيادة التي تتضمن الإخلاص العاطفي مع الإقرار بأنها هيكل ذو أبعاد متعددة يتكون من الوعي الذاتي والأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات.
06	(Bennett, 2015, p.38)	هي العملية المستمدة من القدرات السيكلوجية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور والتي تعزز التنمية الذاتية الإيجابية من خلال رفع مستوى الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي لكل من للقائد والاتباع .

07	(البيرماني، 2016، ص10)	هو نمط قيادي يشجع القدرات الشخصية الإيجابية للأفراد ويعمل على توفير المناخ الإيجابي لهم وكذا توفير الأمان الوظيفي من خلال شفافية العلاقات والمعاملة المتوازنة من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
08	(البردان، 2017، ص32)	السلوك القيادي الإيجابي المستمد من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الإيجابي من خلال رفع مستوى الوعي الذاتي وتصرف القائد وفق قيمه الأخلاقية، وتوفير المعلومات بصفة متوازنة وارساء العلاقات الشفافة بين القائد والمرؤوس.

الجدول : من اعداد الباحث.

ومما سبق من التعاريف في الجدول يتضح لنا أن هناك اختلاف بين الباحثين في التركيز على نقاط وإهمال أخرى في تعريفهم للقيادة الأصيلة حيث نجد كل من (Bhindi & Duignan, 1997, pp.123-124) (Begley, 2001, p.353) قد ركزوا على قيم القائد وإهمالهم للمعتقدات والمشاعر مع النظر للعلاقة مع الأتباع باتجاه واحد مثلما هو الحال في التعريف الأول دون التطرق إلى عملية تطويرهم؛ أما (Bennett, 2015, p.38) فقد أهمل المنظور الأخلاقي ومدى اكتساب قرارات القائد للصفة الأخلاقية دون الإشارة لماهية العلاقة مع الأتباع وكذا تطويرهم، بينما نجد تعريف (Walumbwa et al., 2008, p.94) هو الأكثر شمولاً ونسجاً حيث تضمن هذا التعريف هيكلًا متعدد الأبعاد بيد أنه اختزل نظرية القيادة الأصيلة في نمط سلوك القائد وقد ساندته في ذلك إلى حد كبير (Avolio et al., 2009, p.423) غير أنه اختلف معه في تهميشه للوعي الذاتي إذ يميل إلى الصدق لا إلى الأصالة في تعريفه، وأما (Caza et al., 2015, p.03) فيركز على الإخلاص العاطفي كمكون للقيادة الأصيلة وليس بعدا وقد وضع الأخلاق بصورة مطلقة ضمن الأبعاد وليس كمنظور ينبع داخل الموظف، أما بالنسبة (البيرماني، 2016، ص10) فقد أهمل تنمية الأتباع التي ينبغي أن تقوم على الاقتناع وتوافق القيم ولجأ إلى التركيز على الالتزام كنتيجة نهائية ترجوها القيادة الأصيلة، أما (البردان، 2017، ص32) فقد اغفل في تعريفه تطوير المرؤوسين وأصالتهم واكتفى بإنشاء علاقات شفافة معهم.

ويعرف الباحث القيادة الأصيلة بأنها السلوك القيادي المستند إلى القيم الأخلاقية العالية والوعي الذاتي في إطار علاقات شفافة مع الأتباع، مع اتخاذ قرارات اعتماداً على معالجة متوازنة للمعلومات، ومعززة للقدرات النفسية الإيجابية بالإضافة إلى التأثير على المرؤوسين ليصبحوا أكثر أصالة.

3. أهمية القيادة الأصيلة:

لقد شددت القيادة الأصيلة انتباه الكثير من الباحثين والممارسين نظراً لحدائتها من أجل التعمق أكثر فيها ومحاولة تطبيقها في الميدان؛ وهو الشيء الذي زاد من أهمية هذه النظرية في عدة مجالات اختلفت بحسب

حدود البحث ومجالات التطبيق، حيث تكمن أهمية القيادة الأصيلة على المستوى النظري برفعها لتصنيف القيادة إلى مستوى مختلف تأخذ شخص القائد والسلوكيات المرتبطة به بالإضافة لتعمقها في معرفة القادة لذواتهم واستخدام تلك المعرفة في تطوير الاتباع (Walumbwa et al., 2011, p111)، أما على المستوى التطبيقي فقد ساهمت القيادة الأصيلة في إبراز فرق جوهري في المنظمات وذلك عبر التأثير المباشر فيها، حيث: (Avolio & Gardner, 2005, p.331) (Bordei, 2015, p13) (Cianci et al., 2014, p.3) (Palmer, 2014, p.65) (Coutrufu, 2014, p.34)

- 1- إرشاد القادة بالوعي بالذات وإيجاد معنى لها وتعزيز مستوى أصالتهم.
- 2- تعزز القيادة الأصيلة كل من النزاهة والشجاعة الأخلاقية، الانتماء للمنظمة، الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.
- 3- تنمية العلاقات الأصيلة مع الاتباع والقائمة على الشفافية والثقة والتوجيه نحو إنجاز أهداف مهمة وهو ما ينعكس إيجاباً على فاعلية هؤلاء الاتباع.
- 4- تعمل القيادة الأصيلة على تعزيز المنظور الأخلاقي لدى الموظفين وهو ما يجعلهم أكثر استعداداً (حصانة) لمواجهة الحالات غير الأخلاقية وعدم الرضوخ وراء الإغراءات.
- 5- تساهم القيادة الأصيلة في زيادة رأس المال النفسي من خلال تعزيز الشعور بالتفاؤل والثقة والأمل بخلقها لمناخ تنظيمي إيجابي وغير منحاز يتميز بالفتح وبالعلاقات نزيهة في إطار المعايير الأخلاقية بالاستناد إلى جذور علم النفس الإيجابي الذي يسعى لتطوير المروسين وهو ما تتبناه القيادة الأصيلة، حيث في ظل نظريتي التعلم والدعم الاجتماعي يشعر المرووس بدعم القائد له وهو ما سيدفعه لتعلم سلوكياته الأصيلة.

4. أبعاد القيادة الأصيلة :

- 4-1 الوعي الذاتي Self-Awareness : يعتبر من أهم ركائز القيادة الأصيلة وأحد محدداتها الرئيسية، حيث يعتبر الوعي الذاتي العنصر الأساسي لوصف الأفكار العميقة للقيادة الأصيلة (Zhu et al., 2011, p.805)، إذ يرى (Laschinger et al., 2012, p.1268) بأنه لكي يكون القائد أصيلاً يجب عليه امتلاك الوعي الذاتي الذي يتضمن الوعي بالشخصية، فهو مرتبط بالاعتراف بنقاط القوة والضعف الداخلية، فمثلما يرى (Walumbwa et al., 2008) أن الوعي الذاتي هو العملية التي بواسطتها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه وذلك من خلال تعامله مع الآخرين لمعرفة انطباعاتهم عنه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم وفهم المتغيرات المحيطة به ومن ثم تعزيز ثقته بنفسه كقائد.

والوعي الذاتي يتضمن مرجعيات داخلية وخارجية، حيث يُقصد بالمرجعيات الداخلية مجموعة المعتقدات والقيم والمشاعر والرغبات، بينما المقصود بالمرجعيات الخارجية الصورة الذاتية المنعكسة أي كيف يرى الآخرون القائد (Walumbwa et al., 2010, p.902)، ووعي القائد بذاته غير كاف إذ يجب عليه أن يكون على استعداد ليعلن عن ذاته والتواصل مع الآخرين في المؤسسة، وإلا سيبقى الاتباع يجهلون قيمه

ومعتقداته الأساسية ، فالقادة الأصلاء يظهرون قدرة على فهم مخططاتهم الذاتية الداخلية ولديهم القدرة على زيادة الوعي الذاتي (Avolio et al., 2009, p.425).

وقد قام (Avolio & Gardner, 2005, p.324) بوضع أربع عناصر للوعي الذاتي وهي : (القيم، الهوية، العواطف والأهداف)، ويقصد بالقيم كذلك الأفكار والمفاهيم التي تحدد إجراءات القائد وتقييمه للمواقف والافراد، حيث تتكون هذه القيم من خلال التنشئة الاجتماعية مما يجعل الوعي بالقيم عنصرا هاما من الأصالة، وأما بالنسبة للهوية فهي حسب (Rubio, 2015, p.57) تشمل إدراك القائد لخصائصه وذوقه وتجاربه الشخصية ودمجها في عمل ودور القائد، أما فيما يتعلق بالعنصر الثالث المتمثل في العواطف فيُقصد به الذكاء العاطفي للقائد الأصل وقدرته على إدارة عواطفه ومشاعره وكذا فهم عواطف الأتباع و التأثير فيها ، أما فيما يخص بالعنصر الرابع وهو الأهداف (الدوافع) وهي التي يعمل القائد لبلوغها من خلال الممارسات والسلوكيات مع التركيز على التحقق والتحسين الذاتيين (Tuttle, 2009, p.15).

ويري الباحث أن الوعي الذاتي هو عملية متواصلة ومستمرة من طرف القائد بغية الإدراك العميق والجيد لقيمه ومعتقداته ومشاعره، واكتشاف نقاط القوة والضعف لديه، وهذا لإيجاد - في نهاية المطاف - الطريقة المناسبة التي تسمح له بالتأثير على أتباعه، معتمدا بذلك الوعي والإدراك لضبط تعاملاته وبالطريقة التي تحافظ على توافق المحتوى الذاتي الخاص به مع التصرفات الفعلية الظاهرة.

4-2- المعالجة المتوازنة Balanced Processing : إن المعالجة المتوازنة مرتبطة بسلوك الوعي الذاتي، إذ أن القائد الأصل أثناء التقييمات الداخلية والخارجية لا يبالغ ولا يحرف ولا يتجاهل أي معلومة كانت، فهو يتقبل كل التفسيرات إيجابية كانت أم سلبية بخصوص نفسه أو نمط قيادته (Zamahani et al., 2011, pp.659- 660)، ويُعد (Kernis, 2003) من الأوائل الذين تطرقوا إلى هذا المصطلح والذي اعتبر أن المعالجة المتوازنة هي شرط اساسي للأصالة والذي يعني التقييم بشكل موضوعي للمعلومات دون تشويه أو إنكار أو مبالغة وتجاهل الخبرات الذاتية، ليتم توظيف هذا المفهوم ضمن بحوث القيادة الأصلية بعد ذلك. غير أن السبب الرئيسي والجدل حول هذا المصطلح سببه النتائج المستخلصة من أبحاث علم النفس المعرفي التي تؤكد أن عملية عدم التحيز أقرب للكمال وبالتالي فالفرد غير على معالجة وتحليل البيانات دون تحيز، غير أن (Gardner et al., 2005) ناقش هذه النقطة واعتبر أن القادة الأصلاء لديهم وعي ذاتي ويعرفون من هم ويمتلكون تقدير ذاتي أمثل وإنكار للأنا، الشيء الذي يساعده على معالجة المعلومات بشكل أكثر موضوعية وحيادية، حيث يحلل القائد الأصل المعلومات ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرار ولاسيما تلك المعلومات التي تتحدى معتقداته وافتراضاته الراسخة (Caza et al., 2010, pp.55-56) (Walumbwa et al., 2008, p.95). إن المعالجة المتوازنة تسمح بإنشاء شبكة من وجهات النظر والآراء بين المرؤوسين وممارسة التغذية الراجعة كآلية تعزز اكتشاف وتصحيح تحيز الفرد وإيجاد بيئة داعمة يشعر فيها الأفراد بأن بإمكانهم المخاطرة وإيجاد حوار يساهم بشكل مهم في تفعيل قدرات التعلم التنظيمي (Avolio et al., 2009, p.424).

وفي رأي الباحث أن المعالجة المتوازنة للمعلومات هو عملية التقييم الموضوعي لجل المعلومات ذات الصلة والتفتح لسماع آراء الآخرين المختلفة وتحليلها بطريقة محايدة بعيدا عن كل تشويه أو تحريف بغية التوصل للقرار الصائب.

3-4- المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective : إن المنظور الأخلاقي الداخلي هو من صور التنظيم الذاتي، حيث يسعى القائد للاستفادة من مخزون القدرة الأخلاقية، المرونة والشجاعة لمواجهة وحل الأمور والقضايا الأخلاقية واتخاذ الإجراءات الأصيلة والمستدامة (Avolio & Gardner, 2005, p.324)، حيث يقوم القائد بحل النزاعات والقضايا التي يواجهها بالاسترشاد بالمعايير الأخلاقية الداخلية كمرجعية له بدلا من الرجوع للقواعد الخارجية والتشريعات (Barling, 2014)، فمن خلال المنظور الأخلاقي الداخلي يتخذ القائد قيمه الأخلاقية الداخلية حدودا يتخذ على ضوءها قراراته دون تعديها وهو يساعده على الثبات أمام الصعوبات التي تواجهه وتجاوزها (Seo, 2016, p.91)، حيث يقول (Kiersch, 2012, pp.8-9) "أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو بمثابة قوة البوصلة الأخلاقية للقائد ويظهر مدى التوافق بين سلوكياته وقراراته وبين قيمه والأخلاقيات الخاصة به " فالمنظور الأخلاقي يعكس مدى متانة النظام الأخلاقي للقائد عبر سلوكياته وقراراته التي يتخذها.

ويرى الباحث أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو مخزون القيام والمعايير الأخلاقية المتأصلة في القائد حيث يستدل بها في سلوكياته مع اتباعه وأثناء اتخاذ قراراته، إذ تساعده هذه القيم والمعايير على تخطي الصعوبات والضغوطات المختلفة داخل المنظمة أو خارجها.

4-4- شفافية العلاقات Relational Transparency : إن عملية القيادة هي علاقة بين الاتباع والقائد، وعليه فإن شفافية هذه العلاقة جد مهمة، وقد تم تعريف هذا البعد على أنه تمثيل حقيقي عن الذات للآخرين وهي التعريف بالنفس الأصيلة مقابل النفس المزيفة للآخرين (Caza et al., 2010, p.55)، وتعرف كذلك بأنها الأسلوب الذي يشارك من خلاله القائد المعلومات بشكل صريح، شرط أن يكون ذلك القائد يتسم بالنزاهة والصدق وأن يفصح عن مشاعره بطريقة حقيقية بدلا من إظهار الذات المصطنعة التي تتوافق عكسيا مع ثقة المرؤوسين (Rader, 2015, pp.31-32) (Coutrufu, 2014, p.2).

ويرى (Peterson et al., 2012, p.511) شفافية العلاقات بأنها عملية إرساء الثقة، من خلال المشاركة الحقيقية بالمعلومات والأفكار والتعبير بطريقة صادقة عن العواطف والمشاعر، إذ يسمح ذلك بخلق مناخ عمل إيجابي يشعر المرؤوسون بتقدير القيادة لهم وتأمين دورهم بالمنظمة، وبالتالي تعزيز الثقة بين القائد واتباعه عن طريق الإفصاحات التي تنطوي على التقاسم الصريح للمعلومات والتعبير عن الأفكار الحقيقية ومحاولة تقليل الانفعالات غير الملائمة بينه وبين العاملين (Walumbwa, et. al., 2008, p.95). وهناك ثلاث آليات رئيسية تساهم في زيادة تأثير القائد على الأتباع وهي: فهم الدوافع، تخفيض الضعف، نظرة المرؤوسين النافذة تجاه القائد، إذ تجعل هذه الآليات التابعين بأن يصبحوا أكثر عمقا وانغماسا في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يعزز ادوارهم في المنظمة (Vogelgesang & Lester, 2009, p.253).

ويرى الباحث أن شفافية العلاقات هي عملية مصارحة ومشاركة القائد لمشاعره وافكاره وإفصاحه بها للمرؤوسين بصورة نزيهة وصادقة بعيدة عن التصنع، وكذا فتح المجال للمرؤوسين للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم وأفكارهم.

5. المقارنة بين القيادة الأصيلة وبعض الأنماط القيادية الأخرى:

5-1- القيادة التحويلية :

تتوافق مع القيادة الأصيلة بأنهما يتضمنان الأمل، المرونة والتفاؤل وذات طابع أخلاقي رفيع، إلا أنهما يختلفان في كون القادة التحويليون كاريزميون بينما ذلك ليس شرطاً للقيادة الأصلاء، بالإضافة إلى أن القائد التحويلي يمكن أن يصبح قائداً أصيلاً ولكن القائد الأصيل ليس ضرورياً أن يكون قائداً تحويلياً. كما يضع القائد التحويلي جلّ تركيزه على تطوير المرؤوسين وتحويل الاتباع إلى قادة ويكون ذلك التغيير مستنداً إلى رؤية القائد التحويلي بأن ذلك التغيير مهم للصالح العام دون التأكد من رغبة المرؤوسين بذلك التغيير أم لا وهو ما قد يولد شعوراً بالإكراه على شيء غير حقيقي أو لنقل حقيقي بالنسبة للقائد فقط ؛ بينما القادة الأصلاء يعتمدون على وعيهم الذاتي لإحداث التغيير الإيجابي والتأثير في المرؤوسين لرفع مستوى الأصالة لديهم، حيث يكون التغيير قائم على الإقناع وتوافق القيم والمعتقدات (Bennett, 2015, p.40)، كما تعد ممارسات القادة الأصلاء الاختلاف الجوهرية مع القائد التحويلي، حيث أن ممارسات القائد الأصيل تتوافق وتتواءم مع إيمانه القوي بقيه ومعتقداته مما يساعده على الالتزام بقراراته واستناداً إلى وعيه الذاتي في اتخاذ قراراته (Coutrufu, 2014, pp.32-33)؛ إذ تتميز القيادة الأصيلة عن باقي أنواع الأنماط القيادية الأخرى ببعد الوعي الذاتي، فهو يسمح للقيادة الأصلاء بمعرفتهم أين يقفون من القضايا والمواقف الهامة، حيث يحافظون من خلال هذا الوعي على مسارهم ويعملون على نقله للآخرين (الحسناوي، 2015، ص114)، بينما أن القائد التحويلي لديه وعي بذاته ومدرّكاً لها، لكنه ليس بنفس درجة عمق الوعي الذاتي للقائد الأصيل الذي يتعدى فهم الهوية الشخصية إلى القدرات النفسية الإيجابية وكذا السياق التنظيمي الذي يتجلى في السلوك التنظيمي الإيجابي الذاتي.

ويعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي نقطة أخرى تختلف فيها النظريتان، فرغم التقارب الكبير في تعريف السلوك الأخلاقي الإيجابي بينهما، غير أن القيادة الأصيلة في تعريفها ركزت على العمليات الفكرية المتعلقة بالقرارات الأخلاقية، وهنا نقطة الاختلاف حيث أن القائد التحويلي قد يتعدى هذا البعد (المنظور الأخلاقي الداخلي) من أجل بلوغ الهدف المسطر؛ بينما في القيادة الأصيلة نجد أن هذا الأمر لا يمكن أن يحدث بأي حال من الأحوال، لأن القائد الأصيل لديه ثوابت أخلاقية يسيّر وفقها، ولا يحيد عنها مهما كانت الظروف (Seheult, 2016, pp.32-34).

5-2- القيادة الخادمة:

تشارك هذه القيادة مع القيادة الأصيلة في الاعتراف بدور الوعي الذاتي وبلورة دور القائد وظهوره (البردان، 2017، ص34)؛ غير أنهما تختلفان بأن القيادة الخادمة تصب تركيزها على تنمية الأتباع بينما

تسعى القيادة الأصيلة لتنمية وتطوير القائد. كما يختلفان في أن القائد الأصيل يقود بالأهداف والقيم وليس بالضرورة أن يكون ملهماً، في حين أن القائد الخادم يكون ملهماً جداً ومؤثراً، كما يوجد اختلاف جوهري في المنهج بين القيادة الأصيلة والخادمة، حيث تسعى هذه الأخير بأن تكون صحيحة بينما تسعى القيادة الأصيلة أن تكون حقيقية (البردان، 2017، ص34)، كما أن القائد الخادم يولي أهمية للغير حيث يسعى لخدمة الآخرين عبر الالتزام لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، بينما يسعى القائد الأصيل لإيجاد نمط قيادي يُقتدى به، إضافة إلى أنه لا توجد أبعاد مشتركة بينهما إذ تتمثل أبعاد القيادة الخادمة (الرؤية، الإيثار، الخدمة، التمكين).

3-5- القيادة الروحية:

تتفق القيادة الأصيلة والروحية في وجوب اتسام القائد ببعض الخصائص التي تراها ضرورية كالثقة، النزاهة، الإيثار، الأمل و المرونة، بينما يكمن الاختلاف الرئيسي بينهما أن القيادة الأصيلة تقوم على القيم والأهداف وتسعى لأن تكون حقيقية بينما نجد القيادة الخادمة قائمة على التأثير والالهام الروحي الذي لا يعتبر ضرورياً في الأولى وتسعى أن تكون صحيحة (البردان، 2017، ص34)، كما أن القيادة الخادمة تركز على تطوير الأتباع بينما نجد القيادة الأصيلة تهتم بتنمية القائد.

4-5- القيادة الأخلاقية:

تتداخل القيادة الأخلاقية مع القيادة الأصيلة بالخصائص الفردية والحافز الاجتماعي (Brown & Trevino, 2006, p.599) فهما يتفقان على خصائص الأمانة، الصدق والنزاهة الموجودة في القائد، والتأكيد على دوره كقدوة ونموذج يحتذى به من خلال نظرية التعلم والملاحظة المباشرة. وأما الاختلاف بينهما فنجد أن القيادة الأخلاقية تركز على نظرية التبادل الاجتماعي أي استعمال مبدأ الثواب والعقاب سواء مادياً أو معنوياً لفرض السلوك الأخلاقي، في حين أن القيادة الأصيلة لا تضع مثل هذا الأمر بتاتا في أدبياتها بشكل مباشر (Roberts, 2013, p.21)، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الأخلاقية لا تشمل الوعي الذاتي وهو ما سيمنعها من عملية تفسير اتخاذ القرار الأخلاقي على النقيض من القيادة الأصيلة التي يكون فيها القائد مدركاً لذاته ويتصرف وفقاً لمعتقداته وأخلاقه مما يسمح لأتباعه بالتعرف على القائد أكثر مما لو كانوا يجهلون تلك القيم الحقيقية.

5-5- القيادة الكاريزمية:

تتشترك مع القيادة الأصيلة بأنهما يحاولان بناء نموذج أخلاقي قائم على القيم والمعايير الأخلاقية، غير أن نقاط الاختلاف بينهما تتمثل في أن القائد الأصيل يهدف إلى بناء معنى لذات المرؤوس عبر التنظيم والوعي الذاتيين وهذا مصدر تأثيره، بينما يعتمد القائد الكاريزمي في تأثيره على الآخرين باستخدام الأساليب الخطابية والكلامية المقنعة وحشد الأتباع، وتوظيف ممارسات مختلفة قابلة للتصديق للتأثير على المرؤوسين (Waite et al., 2014, pp.7-8)، وهو ما قد يجعل القائد الكاريزمي متصنع نوعاً ما على عكس القائد الأصيل الذي يسعى أن يكون حقيقياً ويتصرف وفقاً لمشاعره الداخلية ومعتقداته تماماً وليس بالضرورة أن يكون كاريزمي.

6. نموذج تطوير القيادة الأصيلة :

قام (Baron et al., 2013, pp.42-44) بطرح أحد أهم النماذج المتقدمة لتطوير القيادة الأصيلة، حيث يتضمن هذا النموذج مرحلتين ومقسمة إلى خمس خطوات رئيسية ؛ كما يظهرها الشكل الآتي:

الشكل (02) خطوات تطوير القيادة الأصيلة



1- مرحلة الاستكشاف: هذه المرحلة غير مقيدة بإطار زمني أو مكاني معين؛ حيث أن تحديد واختبار أساليب جديدة للسلوك من شأنها مساعدة الفرد على تعزيز الوعي الذاتي له، وبالتالي إمكانية تعديل الخطوات اللاحقة في حلقة مستمرة، فالخطوات الثلاث التي تُجرى في مرحلة الاستكشاف تسمح للمروسين بتحديد وتبني سلوكيات جديدة التي من شأنها المساعد في رفع قدراتهم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بهم .

أ- الخطوة الأولى: تطوير الوعي الذاتي: تتضمن هذه الخطوة تشخيص المشاركين للموقف الحالي والتعرف على إمكانياتهم التطويرية، بالاعتماد على النقاط المرجعية يتمكن المشاركون من تحديد الطريقة التي يفضلونها في التطوير استنادا لرغباتهم واستعدادهم للقيام بذلك. إن تطوير الوعي يقود المشاركين لتشخيص نقاط القوة والضعف لديهم لمحاولة تغيير اتجاه أو سلوك معين باختيارهم. تشمل خطوة تطوير الوعي الذاتي على عدد من الإجراءات وهي:

- **التعرف على طرق التعامل البديلة :** نقصد به قدرة المشاركين على إدراك ومعرفة التصرفات والسلوكيات التي اعتادوا على القيام بها بصفة روتينية ومنتظمة ومن ثم زيادة قدرتهم على التصرف بطريقة أكثر وعيا وذلك من خلال تعرفهم على الطريقة التي يواجهون بها المواقف وكيف يتصرفون في إطار هذا الموقف بينما هو مستمر .

- **الوعي بعواطف المشاركين:** تلعب العواطف والانفعالات دورا مهما في تنمية الوعي الذاتي للمشاركين، إذ أن معرفتهم وإدراكهم لعواطفهم - من خلال برنامج تدريبي- سيحسن كثيرا من قدرتهم على تحديد وفهم طريقة ردود أفعالهم واستجاباتهم للمواقف المختلفة.

- **الوعي باحتياجات المشاركين وقيمهم:** يعتبر تحديد حاجات المشاركين نقطة جد مهمة من أجل تطوير وعيهم الذاتي، حيث يشير إلى معرفة الظروف التي يرى المشاركون بأنها ضرورية لرفاهيتهم والعمل تحت بيئتها.

- **تحديد الديناميات (السلوكيات) الماضية:** يكون عن طريق الرجوع إلى الماضي من جانب المشاركين بغية معرفة جذور هويتهم ومصادر تكونها (قيمهم، عواطفهم، سلوكياتهم) والتركيز على بعض السلوكيات المتكررة وبالتالي الفهم الأفضل لمحفزات تلك السلوكيات ومسبباتها.

- **الوعي بالعلاقات مع الآخرين:** يكون تطوير الوعي الذاتي من خلال الوعي بمدى التأثير على الآخرين، وهذا يبدو ممكناً، خاصة في تحسين قدرة المشاركين على التعرف دوافع سلوك الآخرين وفهمه

- **الوعي بالآخرين:** فالوعي الذاتي يتطلب تطوير القدرة على تفسير تصرفات الأفراد حولنا، لاسيما من خلال المشاركة في جلسات ردود الأفعال وتدريب الاقران

- **الوعي بالتأثير على الآخرين:** إذ تسمح عملية التطوير للمشاركين بالانتباه لاستجابات الآخرين لسلوكهم ومعرفة قدراتهم على التأثير عليهم، وهو ما يسمح للمشاركين بتعديل سلوكهم بغية خلق السلوك والاستجابة التي يريدونها.

ب-الخطوة الثانية: تحديد السلوكيات الممكن تبنيها: وتتضمن هذه الخطوة من مرحلة الاستكشاف تحديد السلوكيات التي تلبي احتياجات التطوير التي تم تشخيصها في الخطوة السابقة. حيث يتعين على المشاركين ومن خلال وعيهم الذاتي تحديد التصرفات التي ترضيهم أو التي يرون أنها غير مناسبة في إطار أدوارهم المختلفة. وتتم عملية تحديد السلوكيات الممكن تبنيها من خلال خطوتين ثانويتين :

- **صياغة وبلورة القضايا التطويرية :** تساعد هذه الخطوة المشاركين على وضع رؤى جديدة وتحديد الوعي الذاتي الفعلي، حيث تمثل هذه الخطوة شرطا أساسيا مسبقا للخطوات القادمة في عملية التطوير، من خلال إعطاء تلك الإجراءات معنى وتوفير إطار متكامل للمشاركين.

- **تحديد الأهداف:** بعد بلورة القضايا التطويرية وتحديدها؛ يقوم المشاركون بوضع الأهداف ومناقشة الطرق الجديدة لمعالجة القضايا التطويرية.

ت-الخطوة الثالثة : وهي المرحلة الأخير في مرحلة الاستكشاف إذ تسمح هذه الخطوة للمشاركين بالتأكد ومراجعة مدى ملائمة النقاط التي تم تشخيصها في الخطوات السابقة، وتحديد مدى فعالية السلوكيات الجديدة المختارة، إن المشاركون بتجربتهم سلوكيات جديدة يسمح لهم بتعزيز الوعي الذاتي وإمكانية تكوين رؤى جديدة نتيجة تداخل تلك السلوكيات الجديدة مع وعيهم الذاتي. أي أن تجربة سلوكيات معينة يمكن أن تؤدي إلى رؤى جديدة أو تساعد في توضيح الإدراكات السابقة، وباجتياز هذه الخطوة يمكن للمشاركين استكمال بقية الخطوات اللاحقة مع وضوح الإجراءات .

2- مرحلة التكامل: تتمثل المرحلة الثانية في تطوير المهارات القيادية الأصيلة في دمج السلوكيات الجديدة من قبل المشاركين، حيث هذه تتضمن المرحلة خطوتين فرعيتين:

أ- الخطوة الرابعة : التعرف على فوائد التغيير : تعتبر هذه الخطوة نهاية التجربة للمشاركين مع توافر الفرصة لهم لمراقبة النتائج الإيجابية لبعض لسلوكيات خلال خطوة الاختبار، حيث أن دمج السلوك الجديد لا يكون إلا بعد بلوغ المشاركين لمستوى عالٍ من القناعة بالتأثير الإيجابي لها السلوك وانخفاض مستوى

تخوفهم إزاءه ، حيث يعتبر الأثر الإيجابي للتغيير مصدرا لاستعداد المشاركين لمواصلة عملية التطوير وشرطا رئيسيا لاعتماد ذلك السلوك الجديد وتتجلى الآثار الايجابية للسلوكيات الجديدة في الأبعاد التالية : (ارتفاع مستوى التمتع بالعمل، زيادة الشعور بالفخر، زيادة الشعور بالتوازن ، انخفاض ضغوط العمل).

ب- **الخطوة الخامسة:** نقل المواقف والسلوكيات إلى مكان العمل : وتعتبر هذه الخطوة تنويعا لعملية تطوير المهارات القيادية الأصيلة، حيث يقوم المشاركون بنقل السلوكيات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها إلى مكان العمل بصورة تدريجية كامتداد لخطوة الاختبار والتجربة.

7. مكونات القيادة الأصيلة:

تتكون القيادة الأصيلة من عناصر جوهرية تعتبر أساسا لعمل هذه النظرية التي تعمل على التبادل بين (القائد الأصيل وخصائصه ، المرؤوس الأصيل وخصائصه ، ضمن نوع من العلاقات والتأثير بينهما). وهو ما سيتم توضيحه بالآتي:

7-1- القائد الأصيل وخصائصه :

ترتكز جل نظريات القيادة على أهمية القائد ومحوريته في نجاحها بالنظر للتأثير الكبير الذي يلعبه القائد في مثلث القيادة المتكون من المرؤوسين والبيئة أو الموقف العام والقائد، أين يعد هذا الأخير الموجه الأبرز والأكثر تأثير على المرؤوسين، وفي القيادة الأصيلة فإن القائد الأصيل يرغب بصدق في خدمة الآخرين من خلال قيادته، حيث يهتم بتمكين الأشخاص الذين يقودهم لإحداث فرق، أكثر من اهتمامه بالسلطة أو المال أو المكانة لنفسه، فهو يسترشد بصفات القلب والعاطفة والرحمة كما يسترشد كذلك بصفات العقل (George, 2003, p.26)، بالإضافة إلى ذلك فإنهم حقيقيون وصادقون لما يؤمنون به، إذ أن هؤلاء القادة يعززون الثقة ويكتسبون روابط حقيقية مع الآخرين لأن أتباعهم على ثقة بهم فهم قادرون على تحفيزهم على مستويات عالية من الأداء (George et al., 2007, p.36)، ويوضح الجدول (02) أبرز الاسهامات التي حاولت تعريف القائد الأصيل.

الجدول (02) أبرز وجهات نظر الباحثين المتعلقة بالقائد الأصيل

الرقم	الباحث	التعريف
01	(Mahoney, 2009, p.26)	هو الذي يحوز على القدرات النفسية الايجابية المشتملة على التفاؤل والأمل والثقة والمرونة والتي تعد بمثابة موارد شخصية للقائد الأصيل.
02	(Grubb, 2014, p.14)	القائد الذي يعتمد على تجاربه في الحياة لمساعدته مستقبلا في بناء قصة حياة ملهمة
03	(Coutrufu, 2014, p.29)	الشخص الذي يعي ذاته وما يحوزه من قدرات مميزة من شأنها أن يساهم بها

04	(Bennett, 2015, p.39)	الشخص الذي يدرك بعمق كيفية تفكيره وتصرفه، أين ينظر إليه الآخرون على أنه ملم بوجهات نظرهم وآراءهم . كما أنه يكتسب نظرة ثاقبة لذاته من خلال التواصل مع الآخرين، ومدرّك لتأثير كل فرد على الآخرين
----	-----------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن أجل تمييز القائد الأصيل عن غيره قام (Shamir & Eilam, 2005, p.340) بوضع مجموعة من المعايير هي (درجة اندماج القائد في الدور، وضوح مفهوم الذات ومدى تركيز هذا الوضوح حول القيم والقناعات، مدى اتساق أهداف القائد مع ذاته، درجة توافق القادة مع مفهومهم الذاتي)، وعلى صعيد متصل فالسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو (هل أن هناك قائد أصيل وآخر غير أصيل؟)، حيث يرى في هذا الصدد (Puls, 2011, p.11) فالقيادة الحقيقية هي صفة موجودة في سلسلة متواصلة حيث يتمتع جميع الأشخاص بدرجات متفاوتة، تتراوح من منخفضة جدًا إلى عالية جدًا، والتي يمكن أن تنمو وتتعمق وتتطور داخل جميع الأفراد، من خلال تعرفهم على قيمهم الجوهرية وممارستها بشكل واقعي مما يعمل على جعل مشاعرهم وهوياتهم أكثر واقعية.

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Puls, 2011) حول نسبية كون القائد الأصيل أم غير أصيل ولكن يضيف إلى أنه من الممكن أن يكون هناك قائدا غير أصيل أو مزيف، فمن يكون غير صادق في مشاعره وقيمه ويمارس الكذب وعدم النزاهة وتبني قراراته على ردود أفعال دون الإحاطة بوجهات النظر دون معرفة التفاصيل لم لا يكون غير أصيل؟ سيما إذا كانت هذه السمات والسلوكيات مستمرة خلال حياته ومعروف بها.

أما على مستوى خصائص القائد الأصيل تشير الأدبيات الإدارية أن هناك حالة من ضعف الاتفاق حول هذه الخصائص، فنجد كل مجموعة من الباحثين تبنت عدداً من الخصائص. وفيما يلي أهم اسهامات الباحثين في هذا الصدد.

الجدول (03) : خصائص القائد الأصيل

الرقم	الباحث	خصائص القائد الأصيل
01	(Avolio & Gardner, 2005, p.322)	صادقون مع أنفسهم بالدرجة الأولى، القناعات الشخصية هي المنفذ الوحيد لتحفيزهم، يقدمون أنفسهم على أنهم نماذج أصلية وليست مستنسخة، تعد قيمهم وقناعاتهم أساساً لسلوكياتهم.

لا يعد الموقع القيادي مصدر تباه لهم ويستغلوه لإظهار دورهم القيادي، يشاركون في أنشطة القيادة بناءً على اعتبار أنفسهم أصحاب قضية ذات قيمة كبيرة يريدون الترويج لها لا من أجل المكانة والشرف، يقدمون أنفسهم على أنهم اصول لا نُسَخاً كون قيمهم وقناعاتهم توصلوا إليها بأنفسهم لا عن طريق تقليد الآخرين، ويستندون على قيمهم ومعتقداتهم فيما يقومون به فسلوكهم ناتج عن إيمانهم به.	(Shamir & Eilam, 2005, pp.396-397) (Hlongwane, 2016, p.58)	02
لديهم إدراك عميق بقيمهم ومعتقداتهم، يمتلكون الثقة بأنفسهم، وجديرين بالثقة، يركزون على بناء نقاط قوة اتباعهم وتوسيع حيز التفكير عندهم، يهدفون إلى خلق سياق تنظيمي إيجابي وجذاب.	(Ilies et al., 2005, p.374)	03
هو شخص واعي بذاته، ومتواضع، ويسعى دائماً إلى التحسين المستمر، مدرك لمروسيه ويتطلع إلى رفاهيتهم؛ ويعزز درجة الثقة من خلال بناء إطار أخلاقي؛ كما أنه ملتزم بالنجاح التنظيمي ضمن بناء القيم الاجتماعية.	(Whitehead, 2009, p.850)	04
يسترشدون بقيمهم للقيام بأنشطتهم، وقيمهم الداخلية هي نفسها التي يعملون بها حيث تتجلى في سلوكهم، ويدركون نقاط ضعفهم باستمرار ويناقشونها مع الآخرين بشفافية، ويبادرون إلى المهام قبل غيرهم لاسيما المهام التي تكون في مواقع الخطر، كما أنهم يتسمون بالقدرة على اتخاذ القرارات في المناطق الرمادية، يهتمون بزملائهم بصورة متساوية.	(Puls, 2011, p.18)	05
يفكر في معرفة قيمه ومعتقداته الجوهرية من أجل الاعتماد عليها أثناء اتخاذ القرارات، ويستعينون بإدراكهم المعرفي لفهم ذواتهم بصورة أفضل وتنظيم سلوكه المستقبلي، كما أن يتمتع بذكاء عاطفي، والقوة الأخلاقية، الشفافية، وبحوز على المنظور الأخلاقي الذي يستند إليه في كل قراراته.	(Jones, 2013, pp.54-58)	06

يدرك السياق التنظيمي، ويمتلك الثقة، التفاؤل، المرونة، الشخصية الأخلاقية العالية، يعمل وفق قيمهم النهائية التي تمثل الموجه شريطة أن تكون هذه القيم واضحة للآخرين، الشفافية الثابتة في التصرفات والعلاقات مع المرؤوسين والعمل على تطويرهم.	(Bennet, 2015, p38) (Wong & Cumming, 2009, p.7) (Owusu-bempah, 2011, p.27)	07
---	---	-----------

من إعداد الباحث.

واستنادا لما تقدم يرى الباحث أن أبرز الخصائص الواجب على القائد الأصيل التحلي بها هي إدراكه ووعيه بذاته من حيث القيم والمشاعر والمعتقدات والعمل وفقا لها وهو ما يفضي لتطابق سلوك القائد الظاهري مع ذاته الداخلية بالإضافة إلى اتسامه بالشفافية في تعاملاته وعلاقاته مع المرؤوسين الذين يسعى باستمرار إلى تطويرهم وتعزيز أصالتهم، مستنيراً بمعايير أخلاقية عالية تمثل البوصلة لتصرفاته مع الحفاظ على التوازن في اتخاذ القرارات ودراسة المعلومات المتعلقة به، مع امتلاك مستوى عالٍ من رأس المال النفسي.

7-2- المرؤوسين الأصلاء :

سعيًا إلى وضع أساس قوي لنظرية القيادة الأصيلة اهتم منظروها بدور المرؤوسين وركزوا على ضرورة إيجاد مرؤوسين أصلاء يتبعون القائد لأسباب حقيقية واقعية أثرت بهم وكذلك يكتسبون الصفات الجيدة والقيم الأخلاقية من القادة الأصلاء (Shamir & Eilam, 2005, p.401)، فالقادة الأصلاء يساهمون في تعزيز مستوى أصالة مرؤوسيه من خلال الوعي الذاتي والمحاكاة الإيجابية، وهو ما سينعكس على محافظة المرؤوسين على مستوى الأداء كي يكونوا أصلاء، الذي بدوره سيساهم في إرساء علاقات نزيهة مع قائدهم مبنية على أسس أصيلة، وكلما كانت درجة أصالة المرؤوسين متطورة دل ذلك على المستوى المرتفع لأصالة القائد، وهو ما تصبو القيادة الأصيلة إلى تحقيقه (Stegers, 2009, p.15)، أين يعمل القائد الأصلاء على تعزيز بيئة عمل أكثر عدالة وانفتاحا تحفز الاتباع على تبني سلوكيات تنظيمية إيجابية لدعم أهداف المنظمة، ولا يقتصر تحقيق تلك النتائج على السلوك الأصيل من جهة القادة فحسب، بل يشمل أيضاً تصور الأتباع، الذين يجب أن يؤمنوا بأن سلوك قائدهم أصيل وصادق (Coutrufo, 2014, p.34).

■ ويتصف المرؤوسين الأصلاء بمجموعة من الصفات كما حددها (Emuwa, 2013, p.45) فيما يلي :

- تبعيتهم للقائد هي تبعية أصيلة لأن قناعتهم في تلك التبعية مرتكزة على معتقداتهم وقيمهم الجوهرية والافتناع وليس على الضغط أو الإكراه أو انتظار مكافأة شخصية.
- يتبعون قائدهم على أساس الآراء الواقعية عنه ووعيهم بنقاط الضعف والقوة لديه وليس لديهم أي أوهم حوله، ولا توجد لديهم تبعية عمياء لذا لا يكونون ضحية التظليل من قائدهم بحيث لا يتبعون إلا الأصيل.
- ويكون تمييزهم للقائد الأصيل عن غيره وفقاً لـ:

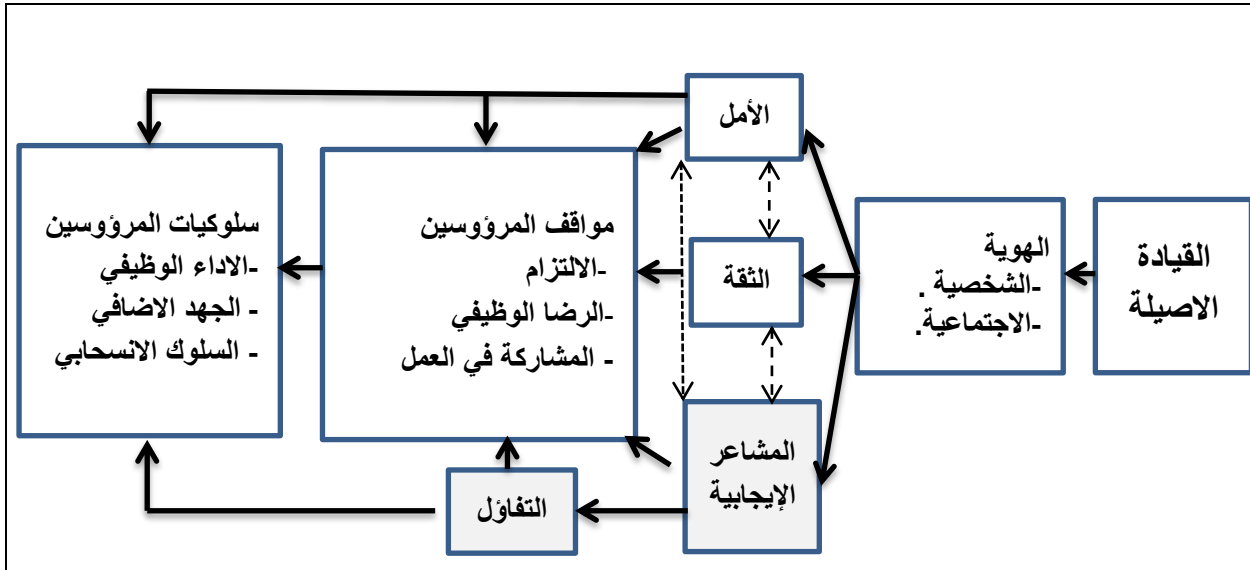
✓ درجة موافقة وتطابق سلوكيات قائدهم مع معتقداته وقيمه.

يطالبون قائدهم أن تكون قيادته على أساس القناعات العميقة والقيم والمعتقدات وليس الحصول على المزايا أو عقد الاجتماعات فقط.

7-3- علاقة القائد الأصيل بالمرووسين :

تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن سلوك المرووسين عندما يتلقون معاملات غير اقتصادية من قبل المديرين التنظيميين فإنهم سيقومون بدافع طبيعي بالرد عن طريق القيام بأعمال للمنظمة، ويكون محور هذا العمل هو الثقة المتبادلة التي تشكل أساس العلاقة المستمرة والمتسمة بالتبادل استناداً إلى معيار المعاملة بالمثل بين موظف وآخر، فوفق هذا المبدأ الذي ينظر فيه المرووسون إلى قائدهم بأنه أصيل ويفكرون بالحصول على نتائج وعمليات صادقة وحقيقية لصنع القرار، بالإضافة إلى التعامل المتسم بالأخلاق من قبل قائدهم فإنهم سيستجيبون غالباً لمستويات عالية من القيادة الأصيلة مع وجود التزام كبير إزاء المنظمة سواء كان على مستوى سلوكياتهم الشخصية أو عن طريق رفع مستوى الأداء وتقديم السلوكيات الإيجابية (Kiersch, 2012, pp.11-12)، ولعل الأدبيات التي تناولت القيادة الأصيلة تشير إلى إمكانية تأثير القائد في سلوكيات المرووسين عبر إظهار ثقافة تنظيمية إيجابية وإيجاد حركة نفسية إيجابية بالإضافة إلى الثقة، والأمل، والعاطفة، والهوية التي تساعد عملية تأثير القادة الأصلاء في مواقف المرووسين (Morton, 2012, p.7)، إذ تتصل عملية التفاعل بين القائد الأصيل والمرووس على مستوى التطوير أيضاً فمن خلال تركيز القائد الأصيل على بناء نقاط القوة لدى المرووسين وإيجاد سياق تنظيمي إيجابي يهتم بالعلاقات ويفضي إلى نتائج تنظيمية إيجابية، وكذلك انعكاس عناصر الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في تطوير المرووسين والقادة معاً ستكون عملية تطويرهم بصورة متبادلة وفي وقت واحد عبر تأثير كل منهم في الآخر لتتطور هذه العلاقة مع الزمن وتكون أكثر أصالة (Jones, 2013, p.20).

يقدم النموذج الذي طرحه (Avolio et al., 2004, p.804) أفضل تفسير للعلاقات بين القادة الأصلاء والموظفين حيث يأخذ بعين الاعتبار دور التابعين، إضافة إلى تضمن هذا النموذج للمشاعر الإيجابية تولد الأمل والتفاؤل والثقة واعتبارها كعنصر حاسم في فعالية القيادة الأصيلة استناداً إلى فكرة الدور الهام للعواطف في عملية القيادة، فمن خلال الثقة يمكن للقائد فهم الإشارات والتلميحات السلوكية للتابع، وفهم عملية القيادة الأصيلة وتأثير للقائد بشكل أفضل، حيث أن الثقة في التابع وبين التابع تسهل التأثير الناجح للقائد الأصيل في تطوير المنظمات الأصيلة عبر العناصر التي يتضمنها النموذج لتحسين مواقف التابع تجاه العمل المتمثلة في الرضا والالتزام والمشاركة في العمل، التي تؤدي إلى المخرجات السلوكية لهم المتمثلة في الأداء، والجهد الإضافي، وسلوكيات الانسحاب (كدوران الموظفين، والتأخر، والتغيب عن العمل)، إذ يرى أصحاب هذا النموذج بأن الحالات المتداخلة من المشاعر الإيجابية من تحديد هوية التابع والثقة والأمل والتفاؤل تنشأ من القيادة الأصيلة، مما يوفر أساساً متيناً بشكل خاص للأداء التنظيمي الحقيقي والمستدام. كما يبينها الشكل (03).



الشكل (03) دور القيادة الأصيلة في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين عبر عدد من العناصر الحاسمة.

Source: Avolio, B. , Gardner, W. , Walumbwa, F. , Luthans, F. & May, D. (2004) " Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors" the leadership quarterly 15.p.803

على صعيد متصل بين عدد من الباحثين أساليب أخرى للتفاعل ضمن أطر القيادة الأصيلة إذ تقوم الطريقة الأولى على التعبير عن رؤية جذابة وتقديم التشجيع والنمذجة للسلوكيات الملائمة للقائد (Coutrufu, 2014, p.31)، أما الطريقة الأخرى والتي تكون ذات تأثير غير مباشر من خلال التركيز على مفاهيم الذات والهوية الذاتية، فالمرؤوسون لديهم معرفة بشخصية القائد والهوية الاجتماعية وتزداد هذه الهوية من خلال تركيز القائد على الأخلاق والمستوى العالي من النزاهة الشخصية (Yukl, 2010, pp.345-346).

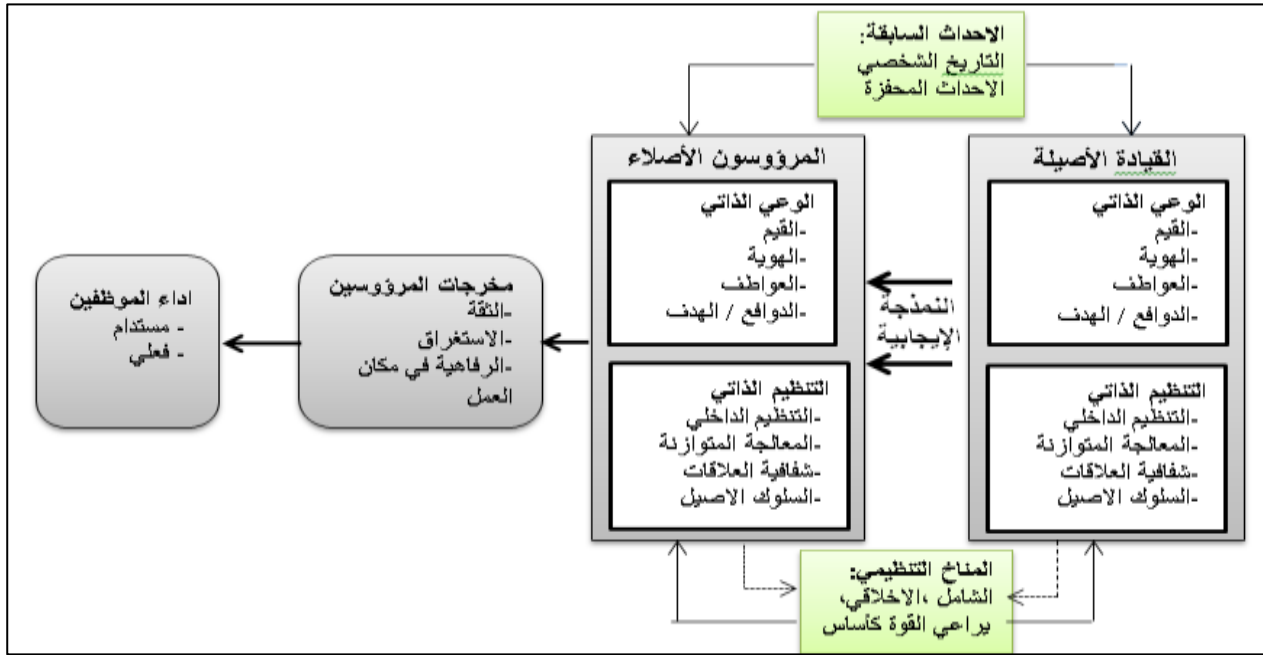
ويجد الباحث أن عملية التأثير ليست عملية إجبارية من القائد للمرؤوسين، وهذا ما يميز القيادة الأصيلة عن غيرها في أنها تعتمد على التأثير القائم على القناعة والأسس المتينة كالقيم والمبادئ، كما أن نوع هذه العلاقة وإن كان إلى حد ما يميل لجانب القائد أكثر إلا أنه اعتمد في أحد جوانبه على مدى أصالة الموظف وأخذ بزمام المبادرة بنفسه.

8. نماذج القيادة الأصيلة :

لاقت القيادة الأصيلة في العقود الأخيرة عناية واهتماما بالغا ، نظرا لحلها للعديد من المشاكل وبالنظر لكونها الأساس والجذر لباقي نظريات القيادة الإيجابية، مما دفع بالباحثين إلى العمل الجاد لإيجاد نماذج لهذه النظرية تضم مجموعة من الابعاد التي تناسب بيئتهم وتعكس رؤيتهم من خلال التركيز على أفكار وتصورات محددة لتمثيل القيادة الأصيلة، وفيما يلي بعض من تلك النماذج:

8-1- أنموذج (Gardner et al., 2005) :

يركز هذا النموذج على تطوير تنمية كل من القائد والتابع وفحص مدى علاقة ذلك بأداء التابع الحقيقي والمستدام ، أين يسلط الضوء على العمليات التطويرية للوعي والتنظيم الذاتيين لكل من القائد والتابع. حيث يعتبر النموذج تأثير التاريخ الشخصي للقائد والأتباع بمثابة سوابق للقيادة وللتبعية الأصيلة، إضافة إلى التأثيرات المتبادلة في مناخ تنظيمي شامل ، أخلاقي، يرعى أتباعه وقائم على نقاط قوتهم (مواءمة نقاط قوة الاتباع). كما تعتبر النمذجة الإيجابية وسيلة رئيسية يستطيع القائد من خلالها تطوير أتباع أصلاء. و يفترض النموذج مجموعة من النتائج التي تؤدي إليها العلاقات الأصيلة بين القائد والأتباع كالمستويات العالية من الثقة بين التابع والقائد، والمشاركة في العمل، والرفاه في مكان العمل، والأداء الحقيقي والمستدام (Gardner et al., 2005, p.345). حيث يضم الوعي الذاتي قيم الفرد وهويته، عواطفه، ودوافعه/أهدافه. وأما التنظيم الذاتي فيشمل شفافية العلاقات الفرد مع الآخرين والتنظيم الداخلي، المعالجة المتوازنة غير المتحيزة للآراء والأفكار، السلوك الأصيل المستند إلى الذات الحقيقة.



الشكل (04): أنموذج (Gardner et al., 2005)

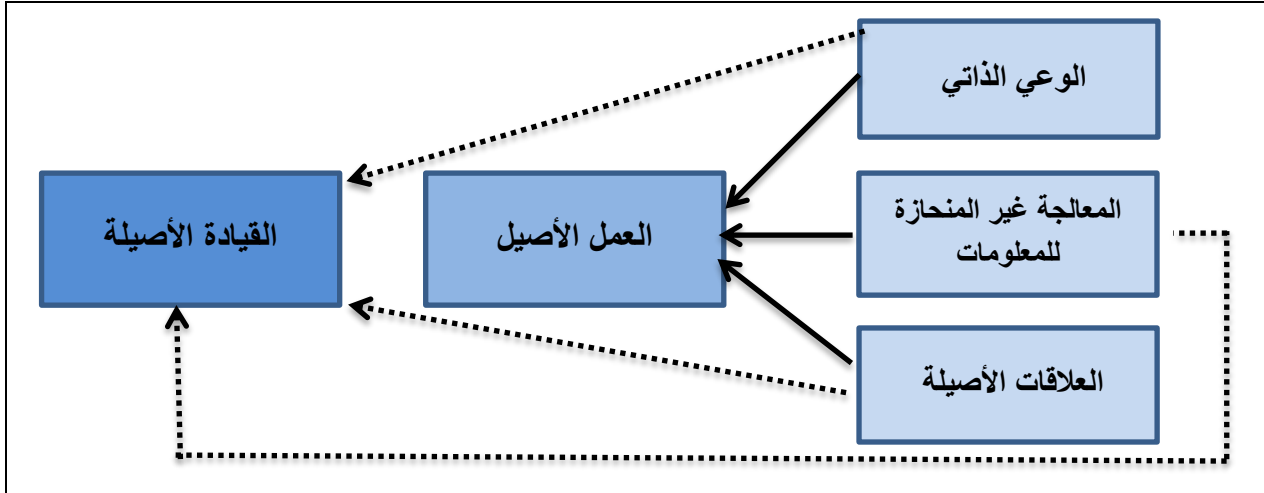
Source : Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16, p 346

8-2- أنموذج (Lagan, 2007) :

طور (Lagan) هذا الأنموذج بالاستناد إلى تصورات (Kernis, 2003) عن الأصالة وعير عنه بأربعة أبعاد يبينها الشكل (05) وكيفية التفاعل فيما بينها وهي (Lagan, 2007, p.9) :

- **الوعي الذاتي :** الوعي وقبول الدوافع الذاتية والمشاعر والرغبات والمعارف ذات الصلة، وكذلك نقاط القوة والقيود والعواطف.

- معالجة غير منحازة للمعلومات ذات العلاقة : تقييم معتدل للمعلومات المكتسبة حتى وإن كانت تمثل هه المعلومات وجهات نظر تختلف مع وجهة نظر القائد، من أجل الوصول لقرار صحيح.
- العمل الأصيل : التعامل وفق القيم والأفضليات والاحتياجات مما يجعل من سلوكيات القائد مطابقة لذاته الحقيقية .
- العلاقات الأصيلة : العلاقات الوثيقة التي يقيمها القائد الأصيل مع الآخرين من خلال السعي لتحقيق الانفتاح والأمانة في العلاقة معهم والكشف عن الذات بما فيها من إيجابيات وسلبيات.



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (05): أنموذج (Lagan, 2007)

كما لاحظ الباحث أن هناك حالات لا يمكن فيها التعبير عن السلوك الأصيل بوضوح بسبب ضغط البيئة، لكن الأصالة تبقى منعكسة على مستويات أخرى فقد تتعرض للحجب عند محاولة إظهارها لكن هذا لا يعني إلغائها.

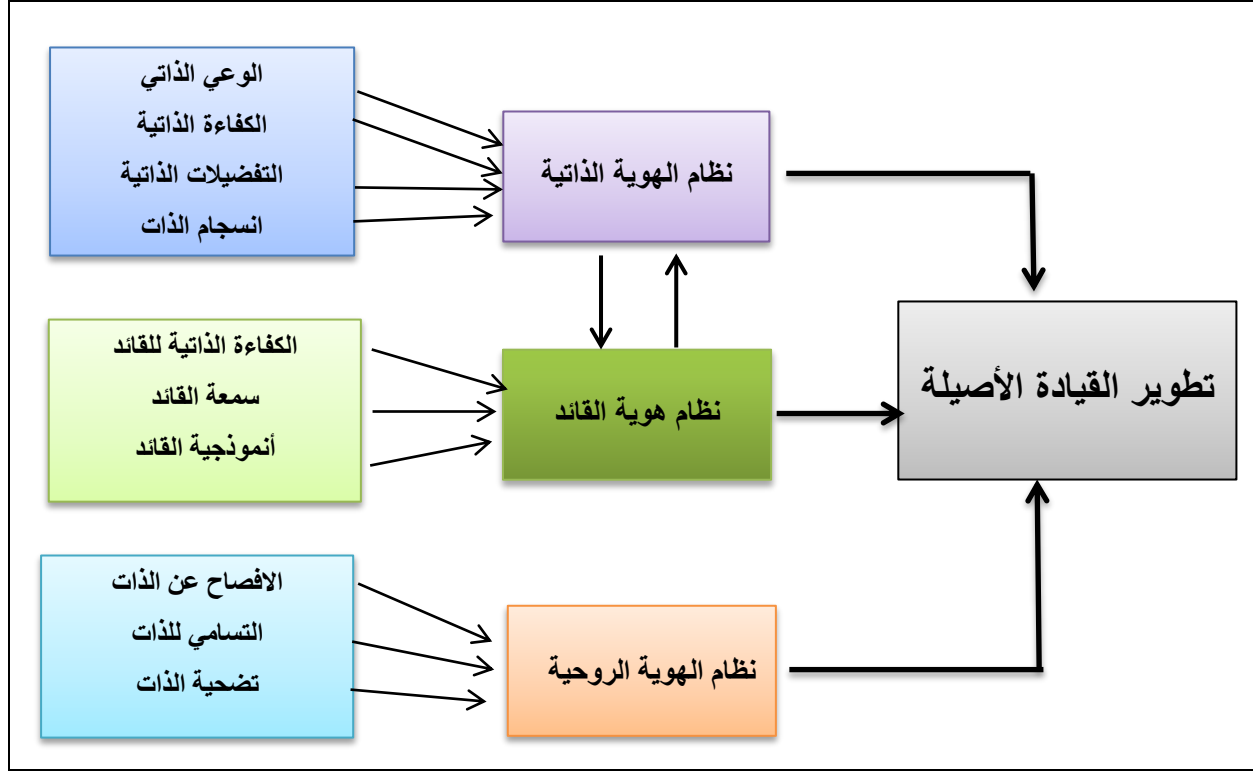
3-8- أنموذج (Klenke, 2007) :

يقوم هذا الأنموذج على دمج العناصر السياقية والمعرفية والعاطفية والروحية، فمع وجود احترام الذات والكفاءة الذاتية والوعي الذاتي والتنظيم الذاتي أضيف إليه الدافع الروحي ليكون أحد العناصر للقيادة الأصيلة (Roux, 2010, p.24)، كما أن هذا الأنموذج قائم على الهوية لكل من القائد، الذات، الروح ويوضحها

الشكل (06) كالآتي: (Klenke, 2007, pp.77-83)

- نظام الهوية الذاتية: تتضمن الشعور العميق بالذات بما ينطوي عليه من قيم المشاعر وأحاسيس وقدرات حقيقية، تكون بمثابة هيكل للمعرفة بالاستناد إلى السياق التنظيمي كما وتشمل الهوية الذاتية : الوعي الذاتي، والكفاءة الذاتية، والتفضيلات الذاتية، وانسجام الذات.
- نظام هوية القائد: الجوانب الجديدة للذات ترتبط بدور القائد تحديدا من خلال اللجوء على بناء هوية القائد كرابط بين الهوية الشخصية الجماعية بسبب جمعه لخصائص فردية نادرة للهوية الذاتية مع الجوانب الجماعية الموجهة للهوية الجماعية بما يعني علاقاته مع الآخرين، وتضمن هوية القائد طبيعة نظرة القائد لذاته وتشمل: الكفاءة الذاتية للقائد، وسمعة القائد، وأنموذجية القائد.

- نظام الهوية الروحية: وتتكون الهوية الروحية من التجارب الروحية أو ما يعبر عنه بالتجارب الباطنية إ تصف الهوية الروحية الحياة الداخلية للقائد بعمق أكثر من التنظيم الذاتي كاعتقادهم بوجود قوة أعلى منهم أو إيمانهم بالله وتكون هذه الروحية هي الحقيقة النهائية وتشمل الإفصاح عم الذات، التسامي للذات، تضحية الذات.

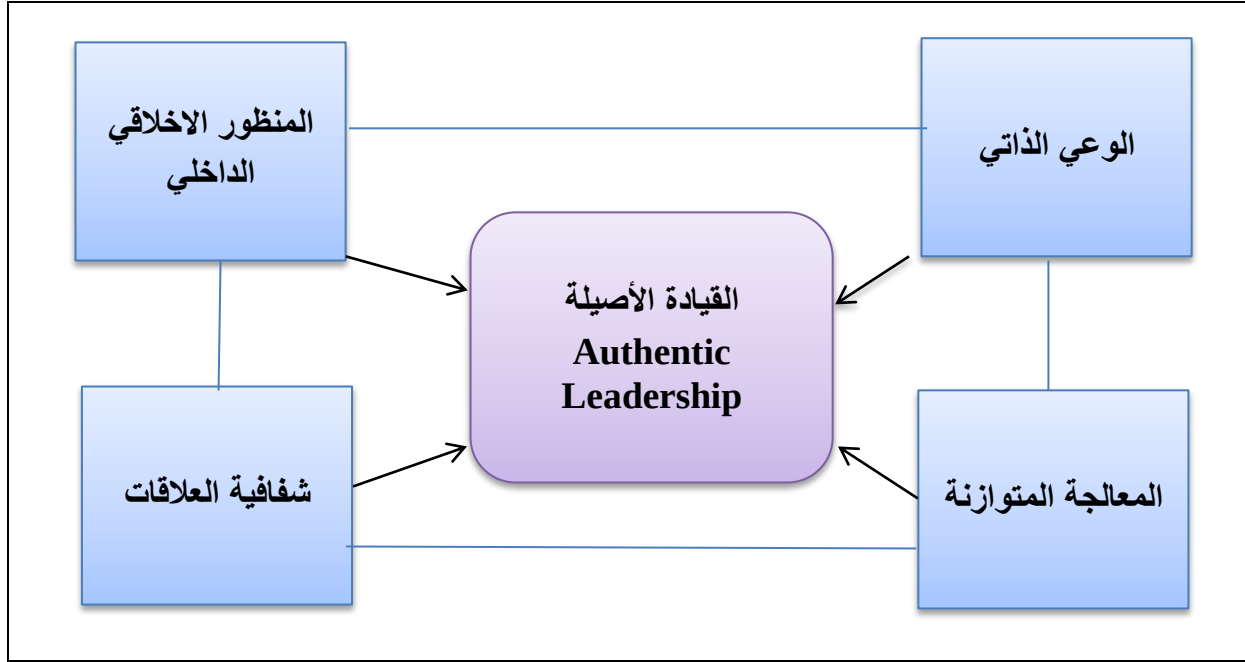


الشكل (06): أنموذج (Klenke, 2007)

Source : Klenke, K. (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective" International Journal of Leadership Studies,. 3. 1, p 87.

4-8- أنموذج (Walumbwa et al., 2008) :

ويعتبر أحد النماذج في حقل أدبيات القيادة الأصيلة، كون معدو هذا النموذج اعتمدوا المعرفة المتراكمة في موضوع الأصالة في تطوير النموذج، بالإضافة إلى إلمامهم بالأبعاد، وإضافة عدد من الأسس في موضوع القيادة، التي تعتبر جوهرية مثل طبيعة العلاقة القادة والاتباع، إضافة إلى التركيز على نتائج هذه العملية وتفاعلها في سياق البيئة التنظيمية. حيث قام أصحاب هذا النموذج بإجراء ثلاث دراسات ميدانية لفحص مجموعة من الأبعاد والتحقق من صدقها وفعاليتها، وعدم وجود تداخل مع باقي أبعاد النظريات القيادية الأخرى واستقلالياتها، وذلك من خلال المقياس الذي تم تطويره والذي يعتبر أحد أهم مقاييس في حقل القيادة الأصيلة والذي يُعرف بمقياس القيادة الأصيلة (ALQ). و الشكل (07) يوضح مكونات مكونات النموذج :



الشكل (07): أنموذج (Walumbwa et al., 2008)

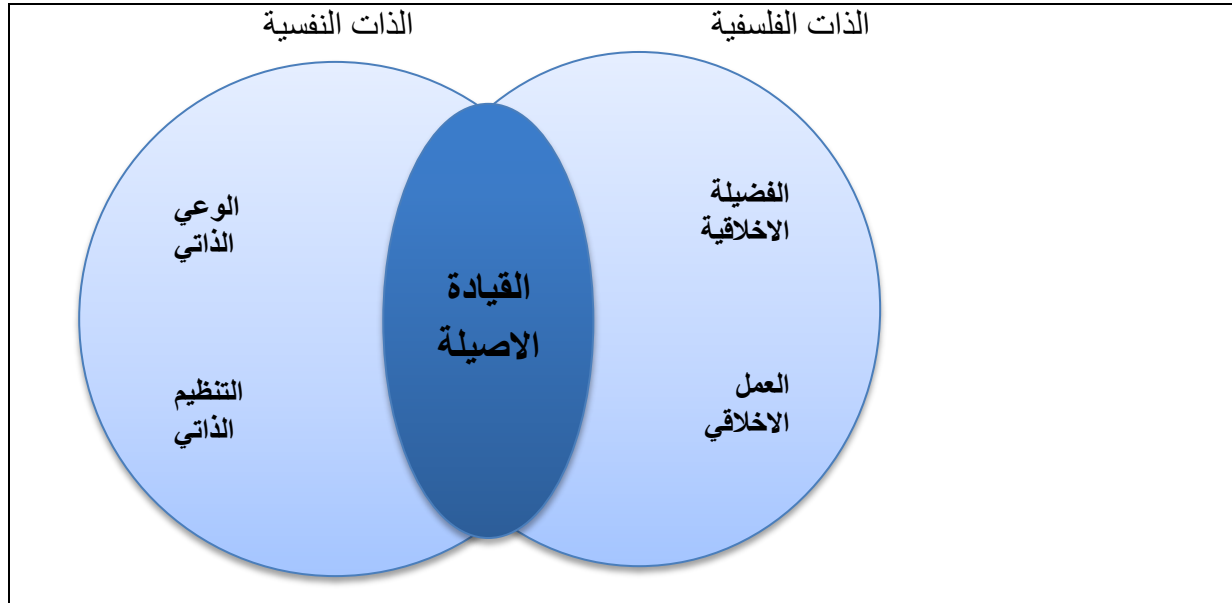
المصدر: من إعداد الباحث.

8-5- أنموذج (Jones, 2013) :

يُميز هذا الأنموذج بين جوانب القيادة الأصيلة النفسية والفلسفية استناداً إلى الفكرة التي تبناها (Novicevic et al., 2006, pp.66)، والتي ينظر للقيادة من خلالها على أنها نشاط مساند للمجتمع ينفذ من أجل مصلحة الآخرين وليس لمصلحة القائد، ففي هذا الأنموذج يطلق على القيادة بأنها أصيلة عندما تتداخل الذات الفلسفية والنفسية داخل في الوقت الذي يقع الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في الجانب النفسي بينما تقع الفضيلة الأخلاقية والعمل الأخلاقي في الجانب الفلسفي للذات وكما يوضحها الشكل (08) بالآتي (Jones, 2013, pp.69-70) :

- **الوعي الذاتي:** ويشمل هذا البعد فهم وإدراك عواطف القائد والكيفية التي تؤثر فيها هذه الحالات العقلية والعاطفية.
- **التنظيم الذاتي:** هو التحكم الواعي والمدرّوس على التفكير والحالات العاطفية والعقيلة الناتجة عن الوعي الذاتي للقائد، كذلك يتضمن هذا البعد إدارة مستويات الطاقة مع الإدارة الفعالة للسلوكيات الخاصة بالقائد الأصل لكونه الأنموذج الذي يُقتدى به.
- **الفضيلة الأخلاقية :** هي المبادئ الأخلاقية والأدبية والشعور الداخلي بالصدق والنزاهة، حيث يُنظر إلى الأخلاق كنتيجة حتمية وخيار واعٍ وليس حل ترقيعي، مع الاعتقاد بأن على القائد الأصل مسؤولية أخلاقية إزاء الجميع ولاسيما المرؤوس.

- **العمل الأخلاقي** : عرض السلامة الأخلاقية والمعنوية في صنع القرار والإجراءات اللاحقة التي تتفق مع الفضيلة الأخلاقية والأدبية فضلاً عن مشاركة المعتقدات الأخلاقية مع المرؤوسين والتعبير عن الجرأة الأخلاقية بشكل فعال والثبات الأخلاقي والثقافي أمام معارضة الآخرين.



الشكل (08): أنموذج (Jones, 2013)

Source : Jones, Fiona Beddoes (2013) "A new theory driven model of authentic leadership" Thesis submitted to gain the degree of "Doctor in philosophy" , University of Hull p.70.

6-8- أنموذج (Sidani & Rowe, 2018):

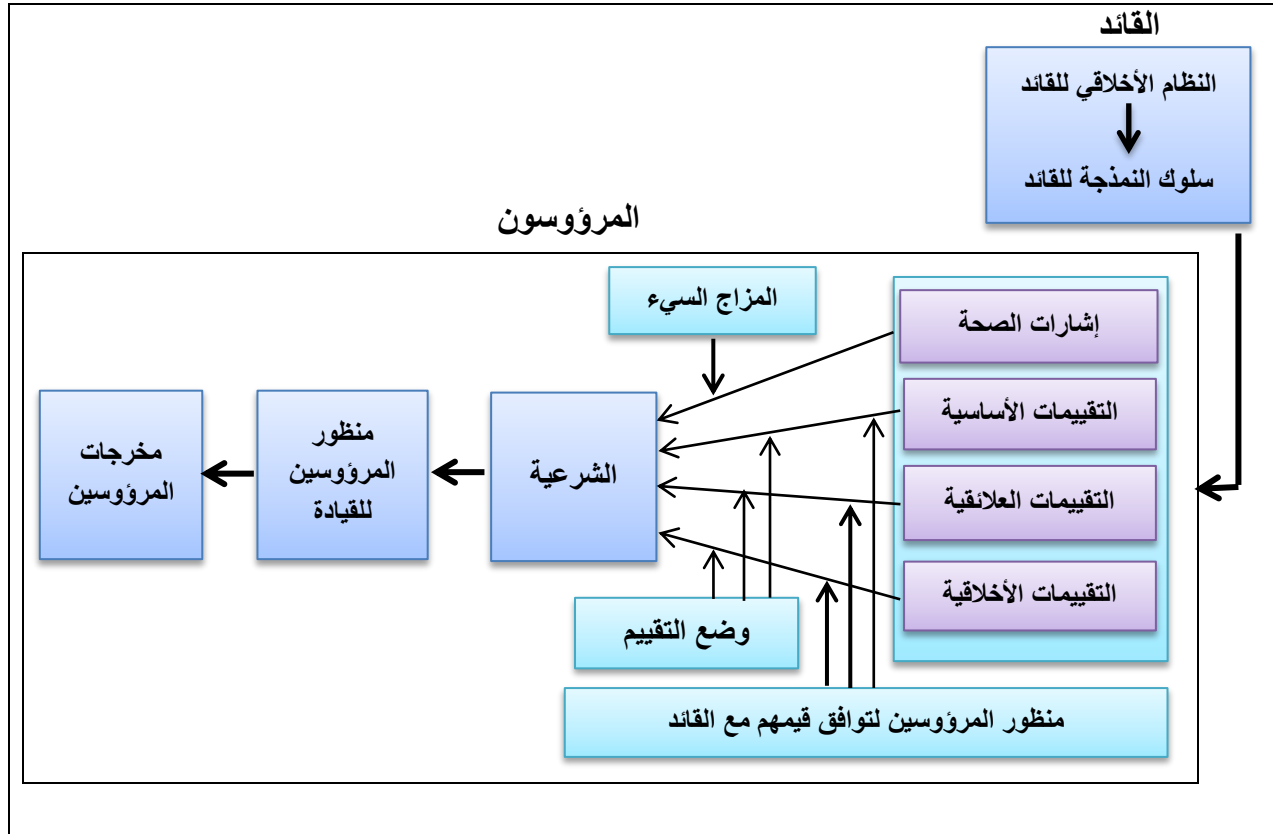
يعتمد هذا الأنموذج على كل من بعد الأخلاق وبعد الشرعية كمعيار لحكم المرؤوسين على قائدهم بالأصالة ولماذا قد يفكر البعض منهم بطريقة أخرى، وذلك من خلال اشارات الصحة التي تمهد لشرح مضمون الشرعية عبر الأبعاد الآتية والتي يوضحها الشكل (09) (Sidani & Rowe, 2018, p.6):

- التقييمات الأساسية (المفيدة): ويبين كيف يمنح المرؤوسون الشرعية للكيانات الاجتماعية التي تعزز مصالحهم الشخصية، فعلى مستوى القيادة يعتمد المرؤوسون بالمقام الاول على التقييمات الأساسية لمنح القادة الذين يعززون مصالح هؤلاء المرؤوسون الشرعية.

- التقييمات العلائقية : وتفسر أن منح الشرعية إلى كيان اجتماعي يقوم على تعزيز هذا الكيان لهوية الشخص من خلال إعطاء الاحترام، والمكانة، والقيمة الذاتية في ذات الصلة، وبالتالي فإن عملية تأثير القائد في المرؤوس قائمة على مدى التعامل معه ومع باقي المرؤوسين الأمر الذي يتوافق طردياً مع منح الشرعية.

- التقييمات الأخلاقية: ويتعلق بالأفراد الذين يمنحون الشرعية للمؤسسات الاجتماعية التي تروج لقيم تتوافق مع مبادئهم الأخلاقية، فإذا كان القائد يوافقهم في قيمهم فسيمنحونه الشرعية.

كما أن سلوك الفرد الأصيل لا يمكن وصفه بأنه "قيادي" ما لم يتم تبنيه من قبل مرؤوسين يمنحون الشرعية الأخلاقية للقائد عندما يكون هناك توافق في النظام القيمي سواء في أول الأمر أو من خلال قدرة القائد على تطوير قيم وقناعات المرؤوسين.



الشكل (09): أنموذج (Sidani & Rowe, 2018)

Source: Sidani, Yusuf M., & Rowe (2018) "A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension" The Leader Ship Quarterly, P7

بالاستناد إلى ما تقدم من نماذج قُدمت في مجال القيادة الأصيلة؛ يجد الباحث أن المشترك الرئيسي يسن هذه النماذج هو الوعي الذاتي والمحاولة للوصول إلى ذات حقيقية يكون القائد على معرفة بها عبر الوعي بالقيم والمعتقدات والعواطف والأفكار، ونجد أن كل أنموذج عبّر عن فكر الباحث وفهمه لأصل موضوع القيادة بشكل عام فمنهم من توجه للأخذ بأن المرؤوسين يمثلون العنصر المتأثر دوماً دون أن يميز دوره في عملية التفاعل ذي الاتجاهين وإغفال الجانب الأخلاقي كأساس مميز تقف عليه القيادة الأصيلة، وهناك من تعمق في تفصيل الذات وتمييزها إلى فلسفية ونفسية ولكنه بذات الوقت تناسى جانب تطوير المرؤوسين بالإضافة إلى طبيعة العلاقة معهم وإن أردنا أن نأخذ به محمل حسن فلربما كان يضع هذين الأمرين من الأمور الثانوية في الأبعاد التي طرحها. فيما ركزت بعض الدراسات على مسألة الهوية كعامل أساسي للوصول إلى القيادة الأصيلة مع عدم توضيح لمسألة تطوير المرؤوسين والتعاطي معهم، ومنهم من كان مقتصرًا على جانب الشرعية من قبل المرؤوسين للقادة وهو منظور ضيق، فالقيادة الأصيلة أشمل من هذا

بكثير من حيث الوعي بالذات والمعالجة المتوازنة بالإضافة إلى الرأي القائل بأن تحديد الأصالة قد يكون مشتركاً ما بين القائد والمرووس لكن ما يبينه هذا النموذج أن هذه العملية مقتصرة بالمرووس فقط. ويتبنى الباحث أنموذج (Walumbwa et al., 2008) الذي أثبت جدارته على المستوى العملي عبر الاختبار في أكثر من بيئة وعلى أكثر من عينة ، بالنظر كذلك لاهتمامه بالمسائل التي ذكرناها واتساقه مع معنى الأصالة والاسهامات التي قدمت فيه لتكون أبعاد هذا الأنموذج شاملة ومتفاعلة فيما بينها، لتصل لأنموذج من القيادة الأصيلة أكثر نضوجاً.

خلاصة الفصل :

واجهت بيئة العمل اضطرابات وتحديات مختلفة أثرت على الأفراد والمنظمات على الصعيد العالمي والمحلي، مما جعل الحاجة لتطوير قيادة فعالة ضرورة ملحة أكثر من ذي قبل، واليوم وفي اقتصاد المعرفة أين يعتبر رأس المال البشري هو أساس الميزة التنافسية، لوحظ بأن هناك نقص واضح في القيادة الناجحة أين تكافح المنظمات، في جميع أنحاء العالم، في القطاع العام و الخاص، الربحية وغير الربحية من أجل البقاء.

وقد كرس الباحثون اهتماماً كبيراً لدور القيادة داخل المنظمات، باعتبارها عنصر رئيسي للنجاح التنظيمي وتأثيرها على الاتباع، وكنتيجة لذلك فقد تم تطوير عدة أنواع من القيادة كالقيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، والقيادة التمكينية، والقيادة الأخلاقية... ومن بين هؤلاء، برزت القيادة الأصيلة التي تعتبر النظرية الجذرية لجميع نظريات القيادة الإيجابية الأخرى، فهي تساهم في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية والنتائج التنظيمية الناجحة. والتي تم اقتراحها من قبل (Luthans and Avolio, 2003) لدراسة السلوكيات التنظيمية الإيجابية والعلاقات بين القادة والأتباع بالاستناد إلى أسس السلوك التنظيمي الإيجابي . و توصف القيادة الأصيلة بأنها "عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة، وتعزيز التطوير الذاتي الإيجابي"(Luthans & Avolio, 2003, p.243).

وتتضمن القيادة الأصيلة أربع سلوكيات أساسية: المعالجة المتوازنة، والشفافية العلانية، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والوعي الذاتي. حيث تتضمن المعالجة المتوازنة طلب مدخلات وأفكار من الاتباع، قبل اتخاذ قرارات مهمة. إن القادة الأصلاء ومن خلال تقديم أنفسهم بصدق للآخرين (الشفافية العلانية)، فهم يجسدون الانفتاح والقبول، ويشجعون الاتباع على الشعور بالأمان عند الكشف عن احتياجاتهم التعليمية وأهدافهم المهنية ومجالات التطوير. كما إن وجود منظور أخلاقي داخلي يدل على أن القادة الأصلاء لديهم شعور قوي بالأخلاق والنزاهة الشخصية التي تعمل كبوصلة أخلاقية لهم. أخيراً، من خلال امتلاك مستوى عالٍ من الوعي الذاتي، فإن القادة الأصلاء يتمتعون بنظرة ثابتة لنقاط قوتهم وقبودهم مما يسمح لهم بتطوير علاقات

أكثر صدقا مع الاتباع في وحدتهم ويشجع الآخرين على الانفتاح وقبول بعضهم البعض. إن تلك السلوكيات تساعد القادة الأصلاء على تطوير علاقات إيجابية وصادقة ومنفتحة مع الاتباع مما تشجع الاتباع بأن يكونوا أصلاء، وتصل نموهم الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى نتائج الرفاهية والأداء المرغوبة. ولذلك فإن تجسيد السلوك التنظيمي الايجابي في المنظمة، والذي تعتبر القيادة الأصيلة أحد عناصره من خلال تدريب القادة على السلوك الأصيل سيعود بالنفع على المنظمة على المدى القصير والبعيد، وعلى الصعيد الفردي والتنظيمي.

الفصل الثالث: رأس المال النفسي

تمهيد

1- نشأة مصطلح رأس المال النفسي

2- تعريف رأس المال النفسي

3- خصائص رأسمال النفسي

4- أبعاد رأس المال النفسي

5- تطوير ابعاد الرأسمال النفسي

خلاصة الفصل

تمهيد :

كان اهتمام المنظمات سابقاً منصبا على الموارد المادية والاستثمار فيها بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ غير أنه ونظراً للتطورات المتسارعة في الاقتصاد العالمي وفي ظل عصر المعلومات وجدت هذه المنظمات نفسها تواجه تحديات من أجل بقاءها ونموها، مما أوجب عليها البحث عن مؤشرات مختلفة يكون لها الدور الفاعل إلى جانب تلك المؤشرات التقليدية (العنزي و إبراهيم، 2012)؛ وهو ما دفع الإدارة الحديثة بالاهتمام والاستثمار في المواد اللامادية (البشرية). فيما مضى كان التركيز محصوراً على القيم المالية والمادية باعتبارها القيمة الوحيدة التي تمثل رأس المال الاقتصادي، لكن في الوقت الحاضر تم الأخذ بعين الاعتبار الأصول البديلة لتعكس قيمة مصطلح رأس المال؛ لتظهر أشكال متممة لرأس المال الاقتصادي كرأس المال الاجتماعي، رأس المال البشري، رأس المال الفكري ورأس المال النفسي (Tamer et al., 2014 ; Paek et al., 2015).

وقد لاقى مصطلح الرأسمال النفسي اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والأكاديميين، فهو يتضمن أهم القدرات النفسية الإيجابية، والتي تعكس حالة الفرد وصحته النفسية التي تساعد على التوافق والانسحاب في حياته النفسية بجعلها خالية من الاضطرابات والأفكار السلبية وبالتالي التعامل بفعالية مع المتغيرات في حياته المهنية والشخصية وخلق ردود أفعال إيجابية ومنه بيئة عمل حيوية وبالتالي تحقيق الفعالية .

1- نشأة مصطلح رأس المال النفسي :

لقد تطور مفهوم رأس المال النفسي ووصل إلى التعريف الحالي والمستقل بعد الاستفادة من البحوث والدراسات التي سعت إلى فصل هذا المفهوم عن باقي المفاهيم الأخرى للرأس مال ومرتكزاً في ذلك على علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي والمعرفة التنظيمية الإيجابية والتي استقى منها رأس المال النفسي مكوناته وكان لها الأثر البارز في تكوين رأسمال النفسي كمفهوم قائم بحد ذاته. وفيما يلي سنقوم بالتطرق إلى تلك المرتكزات بالتفصيل:

1-1- علم النفس الإيجابي :

يُعرف علم النفس الإيجابي بأنه الدراسة العلمية للسمات الفردية الإيجابية والتجربة في المنظمات الإيجابية وتطبيقها وتوظيفها لتحسين جودة العمل وفعاليتها (البردان، 2017، ص 56). وعلم النفس الإيجابي تأسس كفرع من فروع علم النفس سنة 1988 أثناء فترة ترأس Seligman للرابطة الأمريكية لعلم النفس وبدعم Csikszentmihalyi، هذا الفرع الجديد بدراساته المتعمقة عن التدفق والإبداع الإيجابي والسعادة وغيرها من القضايا الرئيسية؛ حيث يركز علم النفس الإيجابي على ما كل هو إيجابي في شخصية الفرد أكثر مما هو سلبي، ليخلص بذلك علم النفس من تركيزه على الجوانب السلبية للخبرة الإنسانية من ضغط، اكتئاب، قلق ... وكل ما هو مدرج في الفئات المرضية في الدليل الرابع للجمعية الأمريكية للطب النفسي؛ حيث يسعى علم النفس الإيجابي لإعادة التوازن لعلم النفس، فمن أهم أهدافه إنتاج تصنيف للفضائل والسجايا الإنسانية

ومكان القوة البشرية كطرح مضاد للدليل التشخيصي الإحصائي الخاص بالاضطرابات والأمراض النفسية (أبو حلاوة، 2014، ص 10).

كذلك من بين أهم أهداف هذا العلم التي يصبو إليها هو تعزيز الفعالية الذاتية للفرد، وكذا تعزيز القدرات لدى الفرد بدل التوقف عند المعوقات وبالتالي تنشيط الفعالية التنظيمية والصحة العامة للأفراد بدل التركيز على الاضطرابات وعلاجها (Luthans, 2002; Seligman, 2002)، حيث يركز علم النفس الإيجابي على الأداء الصحي في جميع مناحي الحياة بما في ذلك العمل (Robertson, 2015).

لقد تم التطرق في بيان تأسيس علم النفس الإيجابي إلى الميادين والتطبيقات الممكنة له، وقد كان ميدان العمل والتنظيم من بين تلك الميادين، وذلك من خلال مساهمة علم النفس الإيجابي في تحسين الرضا عن العمل لدى الموظفين عبر مختلف مراحل حياتهم المهنية وذلك بمساعدة الموظف في العمل، ومعايشة ما يُعرف بالتدفق (وهي الأفكار التي جاء بها علم النفس الإيجابي؛ ويُقصد بها أنشطة يترتب عليها تلقي تغذية راجعة إيجابية وتقوية الإحساس بالقيمة والغرضية والإنجاز، حيث يجد المرء نفسه قادراً على استخدام وتوظيف مهاراته الشخصية إلى أقصى حد ممكن حال مواجهته لظروف صعبة أو تحديات (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

إن محاولات الباحثين المتعددة في استثمار علم النفس الإيجابي في مجال العمل والسلوك التنظيمي والمنظمات نتج عنه بروز حقليين من المعرفة ويتعلق الأمر بالسلوك التنظيمي الإيجابي والمعرفة الإيجابية التنظيمية.

1-2- السلوك التنظيمي الإيجابي :

مع ظهور حركة علم النفس الإيجابي التي ساهمت في تغيير توجه علم النفس من التركيز على الأمور السلبية إلى التركيز على النقاط الإيجابية لدى الأفراد، وانطلاقاً من ذلك بدأ علماء التنظيم بالبحث في القدرات التي من شأنها أن تسمح للمنظمات وكذلك الأفراد بالقدرة على التقدم والنمو (Diener et al., 2000). مما أدى إلى انتهاج فكر جديد واستحداث إجراءات مختلفة تتعلق بالإدارة والعمل وهو ما نتج عنه بلورة مصطلح السلوك التنظيمي الإيجابي. حيث قام Luthans سنة 1999 بوضع الأسس العامة للبحوث في السلوك التنظيمي الإيجابي، لتتابع بعدها اسهامات الباحثين لتصميم إجراءات عمل حديثة يتم من خلالها تطوير نقاط القوة لدى الموظف وتحقيق رفاهيته وازدهاره عبر تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي بغية الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة (Stancheva, 2013, p.07)؛ فالسلوك التنظيمي الإيجابي يعمل على التركيز على نقاط القوة ذات التوجه الإيجابي والقدرات النفسية القابلة للقياس وتطويرها وإدارتها لتحسين الأداء التنظيمي والفرد (Luthans, 2002).

ومن أجل تحديد أكثر للتركيبات ذات الصلة بعلم النفس الإيجابي ودمجها في مكان العمل قام باحثو السلوك التنظيمي بفحص أدبيات علم النفس الإيجابي متتبعين في ذلك إدراج معايير محددة، وهي: يجب أن تمثل

بنيات السلوك التنظيمي الإيجابي نقاط قوة وقدرات نفسية إيجابية؛ وأن تستند إلى خلفية نظرية، كما يجب توفر مقياس ذو مصداقية لتقييم تلك التراكيبات، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون تراكيبات السلوك التنظيمي الإيجابي شبيهة بالحالة ما يجعلها قابلة للتطوير والتغيير لتحسين الأداء على عكس السمة التي تبدو ثابتة نسبياً (Luthans, 2002).

وعلى ضوء المعايير سابقة الذكر تم تحديد وتقديم مكونات السلوك التنظيمي الإيجابي التنظيمي والتي كانت متمثلة في : الفعالية الذاتية، الأمل، التفاؤل، الرفاهية الذاتية، الذكاء العاطفي؛ ليتم فيما بعد تعديلها لتصبح كمايلي : الفعالية الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة، وباستخدام هذه المكونات ودمجها ببعضها البعض قدم الباحثون مفهوم رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة كأحد المصطلحات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

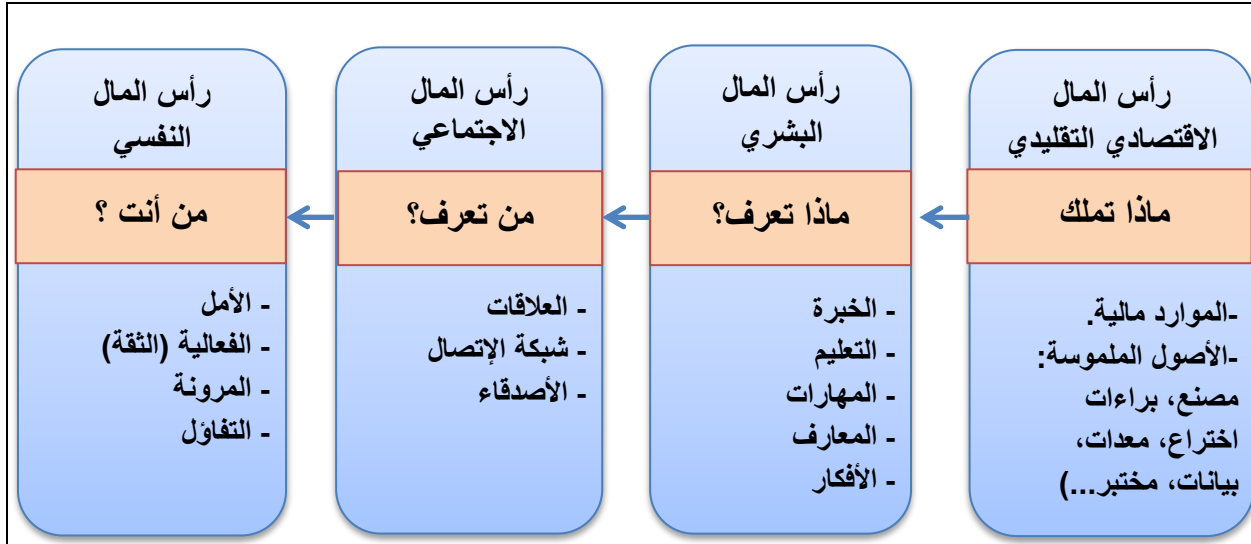
1-3- المعرفة التنظيمية الإيجابية:

ويُطلق عليها كذلك "الثقافة التنظيمية الإيجابية" والفكرة الأساسية التي تنطلق منها هي أن فهم دوافع السلوك التنظيمي الإيجابي في مكان العمل سيقود المنظمات إلى رفع مستويات الإنجاز مع الاهتمام بالمخرجات الايجابية والعمليات وخصائص المنظمة وأفرادها (البردان، 2017، ص 56)، فالمعرفة التنظيمية الإيجابية تدرس بشكل خاص المخرجات والعمليات والسمات الإيجابية لدى المنظمات وأفرادها (Cameron et al., 2003, p.04)، حيث تركز على الديناميات الإيجابية التي يمكن عادة التعبير عنها بكلمات مثل: الازدهار، المرونة، الحيوية، التميز... والتي تؤدي إلى نتائج إيجابية، فالمعرفة التنظيمية الإيجابية تتميز عن باقي الدراسات السابقة التقليدية بأنها تسعى إلى فهم ما يمثل أفضل حالة للفرد وتحاول مقاربتها .

ومما سبق طرحه يُلاحظ بأن هناك نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين المعرفة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي الإيجابي، فهما يتشابهان في كون كلا الحقلين لديهما جذور في علم النفس الإيجابي ويدرسان المنظمات من منظور إيجابي مركزة على إنجاز الأعمال ذات الصلة بالأداء، وكذلك اهتمامهما بالمستويين الفردي والتنظيمي. وأما عن نقاط الاختلاف فنجد أن السلوك التنظيمي الإيجابي يركز على الصفات والنوعيات النفسية الفردية وعلاقتها بالأداء، كما أن تحسين الأداء هو أمر أساسي في البحث؛ بينما تهتم المعرفة التنظيمية الإيجابية بالجوانب الايجابية للسياق التنظيمي (Cameron & Caza, 2004, p.731) فدرجة التركيز على الأداء في السلوك التنظيمي الإيجابي أشمل وأكبر من المعرفة التنظيمية ، كما أن تحسين الأداء السلوك التنظيمي الإيجابي ليس نتيجة مطلوبة. كذلك ينصب التركيز الرئيسي للسلوك التنظيمي الإيجابي على المتغيرات الشبيهة بالحالة (state-like) على عكس المعرفة التنظيمية الإيجابية التي تركز على المتغيرات الشبيهة بالسمة (trait-like)، أما النقطة الأخيرة فتتعلق بآلية البحث حيث يعتمد السلوك التنظيمي الإيجابي على التحليل الداخلي من خلال البحوث المسحية؛ بينما تعتمد المعرفة التنظيمية الإيجابية

على البحوث الكمية والنوعية وكذلك اللجوء إلى الأسلوب البحثي الذي يبدأ من الموظف إلى المجموعة إلى المنظمة بينما نجد العكس في السلوك التنظيمي الإيجابي (Luthans & Avolio, 2009).

شكل رقم (10): توسع رأس المال النفسي كميزة تنافسية



Source : Luthans, F. , Lythans, K. W. and Luthans, b. T. (2004), " Positive Psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, 47/1, January- February,p.46.

2- تعريف رأس المال النفسي :

لقد انعكست التطورات الحاصلة في شتى المجالات اليوم في البيئة العالمية التنافسية على التوسع في استخدام مصطلح رأس المال لتوفير الميزة التنافسية للمنظمات، هذا التوسع في مصطلح رأس المال (الاقتصادي، الاجتماعي، البشري، الفكري) ليمتد إلى رأس المال النفسي الذي كان نتيجة جهود الباحثين لدمج علم النفس الإيجابي في مكان العمل والاستفادة من التراكيبات الإيجابية على المستوى الفردي لتحسين المنظمة (Cameron et al., 2003; Luthans & Youssef, 2007)، فالتأزر بين رأس المال البشري والاجتماعي والنفسى أمر أساسي لتحقيق الإمكانيات البشرية في مكان العمل (Kim et al., 2019).

فحسب (Luthans et al., 2004) فإن "من أنت" (وهو التساؤل الذي يجيب عنه رأس المال النفسي) لا يقل أهمية عن " ماذا تعرف " رأس المال البشري من حيث المعرفة، القدرات، المهارات ، الخبرة... "، ومن تعرف "رأس المال الاجتماعي الذي يتضمن شبكة العلاقات، ونظرا للاعتراف المتزايد بالموارد البشرية كمصدر للميزة للتنافسية، فقد أولى الباحثون أهمية كبيرة لرأس المال النفسي وكان Luthans من الأوائل الذين طوّروا هذا المصطلح، حيث يرى (Luthans et al., 2006) أن رأس المال النفسي هو مكون هام في السلوك التنظيمي الإيجابي الموصوف بـ"من أنت" وما يمكنك أن تصبح عليه من حيث التطور الإيجابي؛ أو كما عرفه (Kim et al., 2019, p.110): " هو تطوير الذات الفعلية إلى الذات الممكنة"؛ فرأس المال النفسي يدل على الحالة الشخصية والنفسية للفرد وما يمتلكه من قدرات نفسية، فهو أشبه "بالحالة النفسية

الإيجابية " التي تعود بالنفع وقت الأزمات والذي يتضمن المرونة، الدافعية، الأمل، التفاؤل والثقة بالنفس (Bissessar, 2014, p.37)؛ هذه القدرات القابلة للتطوير والتغيير على عكس السمات الفردية التي تتميز بالثبات نسبيا ومن الصعب تغييرها (Luthans, Avolio, et al., 2007, p.544). استمد رأس المال النفسي أسسه من نظرية الدافع (Stajkovic, 2006)، وعلم النفس الإيجابي (Snyder & Lopez 2009)، ونظرية التعلم (Bandura 1986, 1997, 2008)، وعلم النفس العيادي (Masten & Reed, 2002)؛ حيث يوفر رأس المال النفسي نموذجا مفاهيميا يوضح من خلاله كيف تسمح الموارد النفسية بالأداء بفعالية أكبر للأفراد والمنظمات (Luthans, Avolio, et al., 2007).

ويتكون رأس المال النفسي من أربعة أبعاد وهي: الأمل، الفعالية الذاتية، المرونة والتفاؤل (HERO: Hope, Effectiveness, Resilience, Optimism)، وهي مجموعة القدرات النفسية الإيجابية التي تساهم في الأداء الفعال والكفؤ للمنظمات، وقد تم التأكد تجريبيا لتكون مكونات متميزة وفريدة (Bryant & Cvengros, 2004; Carifio & Rhodes, 2002; Luthans et al., 2007; Magaletta & Oliver, 1999; Youssef & Luthans, 2007) ■ وفيما يلي استعراض لأهم تعريفات رأس المال النفسي:

جدول (04) : أهم تعريفات رأس المال النفسي

الباحث	التعريف
(Luthans, Youssef, et al., 2007, p.03)	حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد تتميز بالثقة (الفعالية الذاتية) لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة؛ والقيام بتعزيز إيجابي للنجاح حاليا ومستقبلا (التفاؤل)؛ والمثابرة نحو الأهداف وإعادة توجيه المسارات نحوها من أجل النجاح في تحقيقها (الأمل)؛ ويتحمل الشدائد والصعاب التي تواجهه في تحقيق الأهداف ويرتد ولو تطلب الأمر الرجوع إلى مستوى أقل بغية تحقيق النجاح (المرونة).
(Walumbwa, 2009, p.6)	حالة التطور النفسي المشتركة التي تتميز بها المجموعة.
(Zhong & Ren, 2009, p.1088)	هي العوامل النفسية الرئيسية الإيجابية (عموما) والحالات المجتمعة في معايير السلوك التنظيمي الإيجابي (خصوصا) متعديا بذلك مفهوم الرأسمال البشري والاجتماعي من أجل تحقيق الميزة التنافسية عبر تطوير واستثمار مفهوم "من أنت".

هو نظام يتضمن من أربع مكونات (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة) يتجسد في ميول الفرد لأن يكون محفزاً تجاه الهدف ومعرفة المسار لتحقيقه والاعتقاد الراسخ بالنجاح في بلوغ ذلك الهدف وتخطي العقبات والمشاكل التي تظهر في تحقيقه للنجاح والتعافي منها.	(Caza et al., 2010, p.54)
الحالة النفسية الإيجابية للفرد ذات الصلة بسلوكه واداة في مكان العمل .	(Avey et al., 2011)
عدد من الخصائص التي شأنها التأثير أداء الموظف؛ إذ تعكس هذه الخصائص المنظورات الشخصية والدوافع الذاتية والشعور بالتقدير والمواقف العامة في العمل .	(Gu, 2011, p.1361)
مجموع الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في جميع مناحي الحياة.	(Baron et al., 2013, p.748)
مجموعة المشاعر الإيجابية التي تنتاب الموظف وتجعله يشعر بالأمل في تحقيقه أهدافه، والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي، وزيادة قدرته على التكيف وسرعة العودة إلى حالته الطبيعية أثناء اجتيازه للأزمات أو مشاكل داخل مع القناعة الراسخة بالنجاح في المهام التي يكلف بها.	(الكرداوي، 2013، ص76)
الحالة النفسية الإيجابية المنفتحة للتطوير خلال أربع أبعاد رئيسية هي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) والتي تعمل معا كنظام إيجابي أعلى المستوى الذي يملئ النفس الإيجابية للفرد.	(Shirase et al.; 2017, p.12)
الحالة الإيجابية للموظف التي تتسم بالثقة الجهد اللازم للنجاح، والسعي نحو تحقيق أهداف بكل الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل، وقدرته على التحمل والعودة لحالته الطبيعية حال تعرض للمشكلات والأحداث التي تواجهه داخل العمل .	(البردان، 2017، ص8)
هو الصفات والقدرات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على اتخاذ وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام المنوط بها .	(أحمد، 2017، ص413)

حالة الفرد النفسية المبنية على المنظورات الشخصية إزاء سياق العمل والتميز بمقدار الثقة بنفسه وامتلاكه التفاؤل المصحوب بقوة الإرادة والقدرة على مواجهة الإخفاقات للمساعدة في تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة استناداً إلى المثابرة والجهد المحفز.	(سعيد و حميد، 2019، ص96)
---	---------------------------------

بناءً على ما سبق فإن الباحث يُعرّف رأسمال النفسي بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية المتولدة في الشخص والقابلة للتطوير التي تجعله يؤمن بقدراته في أداء المهمة الموكلة إليه والقيام بالجهد المطلوب؛ مع السعي الحثيث لبلوغ الأهداف المسطرة بشتى الوسائل والطرق، وفي حالة عدم نجاعة تلك الطرق فإنه يسعى إلى إيجاد بدائل لها وتخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في بلوغ تلك الأهداف ولا تُثنيه أو تنقص من عزيمته شيئاً لأنه يعتقد اعتقاداً راسخاً بأنه الأهداف وضعت ليتم تحقيقها والنجاح في إنجاز المهمة المنوطة به.

3- خصائص رأسمال النفسي :

حسب (Avey, 2014) فإن رأس المال النفسي يتميز بالخصائص التالية:

1. يتميز رأس المال النفسي بقابلية القياس والتطوير .
2. رأس المال النفسي محدد بأطر وظروف معينة (Domain Specific)، وغالباً ما يتم تفعيله في مكان العمل؛ حيث نجد أن رأس المال النفسي للفرد داخل المنظمة يختلف عنه خارجها؛ فقد نجد هذا الفرد أكثر مقاومة لمواجهة مشكلات العمل؛ بينما عندما يتعلق الأمر بمجال آخر كالأسرة مثلاً نجد أنه أقل مقاومة لمواجهة المشكلات الشخصية .
3. بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، حيث يتكون من أربعة أبعاد متمثلة في : الأمل؛ الفعالية الذاتية ؛ التفاؤل والمرونة.
4. يتميز رأسمال النفسي بثبات المحتوى : فهو أكثر استقراراً من المشاعر أو العواطف، حيث أن بنية رأس المال النفسي الشبيهة بالحالة (State-like) تُضفي عليه ذلك الاستقرار النسبي بعكس العواطف التي تتميز بعدم الاستقرار.
5. يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء.
6. عند التحليل؛ يمكن تناول رأس المال النفسي عدة مستويات مختلفة (المستوى الفردي ؛ وعلى مستوى فريق العمل وعلى مستوى المنظمة).

4- أهمية رأس المال النفسي :

يعد رأس المال النفسي ذو أهمية كبيرة في مجال تطوير الموظفين كونه يسمح للقادة والمدراء بإثبات أن الموظفين يمثلون مصدر للميزة التنافسية (Nolzen, 2018, p.02)، وبالتالي تطوير المنظمة والمساعدة على النجاح التنظيمي (Çetin, 2011, p.373)، مما أدى إلى اختبار دور رأس المال النفسي في أكثر من مجال لمعرفة الآثار التي يفضي لها الأمر الذي زاد من أهميته على مستوى البحوث والواقع العملي للمنظمات وهو ما يتضح في الآتي:

(Vanno et al., 2015, p.1310)، (Norvapalo, 2014, p.85)، (Price, 2016, p.10)، (Wu & Chen, 2018, p.78)، (Burnside, 2015, p.10)، (Stancheva, 2013, p.10)، (Kesari, 2012, p.17)، (al., 2015, p.1310)، (Jacobs, 2016, p.12):

- 1- يساهم في إظهار المواقف الإيجابية للموظفين (كسلوك المواطننة التنظيمية والأداء) ويحفزهم للمبادرة بإنجاز الأعمال بجهود أكبر كونه كحاجز صد أمام السلوكيات السلبية.
- 2- يساعد رأس المال النفسي الموظفين على مواجهة المصاعب وإدارة التحديات التي من الممكن أن تواجههم في الحياة الوظيفية لتعزيزه من قوة الإرادة والمرونة عند الموظفين كما يؤدي دوراً إيجابياً في التغيير التنظيمي.
- 3- يؤدي رأس المال النفسي دوراً إيجابياً في تحقيق سعادة الموظف.
- 4- يساهم رأس المال النفسي في رفع مستوى المشاعر الإيجابية الفردية التي من المرجح أن تحفز التفكير الإبداعي للموظف وقوده لاستكشاف مسارات جديدة والابتكار في عمله.
- 5- يمثل مورداً مهماً للقيادة عندما تواجه حالات عدم اليقين وذلك من خلال تطوير القدرات النفسية للموظفين.
- 6- يؤثر رأس المال النفسي إيجابياً على مجاميع العمل ومن خلال رفع مستوى جودة الخدمة وتعزيز الثقة والتمكين النفسي على مستوى المجموعة.
- 7- من خلال بعد الأمل يساهم رأس المال النفسي في تحقيق الرضا عند الموظفين والاحتفاظ بهم ضمن المنظمة.

■ واستناداً لما تقدم فإن أهمية رأس المال النفسي تتركز في جانبين هما: (خوين، 2017، ص430)

- أ- **على مستوى الفرد (الموظف) :** الرضا عن العمل، استقرارية العمل، وارتفاع مستوى الالتزام والمبادرة في العمل، ورفع مستوى الروح المعنوية، والتفاؤل إزاء العمل الجماعي، انخفاض مستويات التغيب المتعمد وغير المتعمد، انخفاض مستويات نية ترك العمل، تعزيز مستوى الابداع، وزيادة مستوى الارتباط بالعمل.
- ب- **على مستوى المنظمة :** تحسين العلاقات ضمن إطار العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين الأداء الإداري، الترحيب وقبول المبادرات الابتكارية والإبداعية من الموظفين، وتحسين سلوك

المنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات العمل، علاقات جيدة مع اصحاب العمل، ومصدراً فريداً للميزة التنافسية غير قابل للاستنساخ.

ويتفق الباحث نوعاً ما مع رأي (خوين، 2017) لشمولية ما طرحه من تأثير رأس المال النفسي على الصعيد الفردي والتنظيمي، فلا يمكن إحصاء كل المصاديق التي يؤثر فيها رأس المال النفسي وتعد ذات أهمية له كونه يرافق الإنسان في كل لحظة من لحظات حياته ومن ثم يكون مؤثراً في كل قرار أو سلوك يتخذه على المستوى الشخصي والتنظيمي فضلاً عن أن ذكر بعض المصاديق يكون أيضاً مهماً لتقريب الصورة للباحثين والتأكد التجريبي من أهمية رأس المال النفسي.

5- أبعاد رأس المال النفسي :

تعتبر أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، الفعالية الذاتية، المرونة والتفاؤل) التي وُضعت نظرياً من طرف (Luthans, Avolio, et al., 2007, p.543) والتي تم تقييمها وتجريبها ميدانياً من طرفهم ، هي الأبعاد الأكثر رواجاً واستخداماً في البحوث والدراسات التنظيمية، فقد أثبتت صلاحيتها عبر الثقافات في كل من الغربية والعربية، حيث تم استخدام تلك الأبعاد الأربعة من قبل عدة باحثين كـ: (Avey et al., 2009; Karatepe & Karadas, 2015; Kim et al.; 2017)، ومن الباحثين العرب نذكر (العنزي وإبراهيم ، 2012؛ الكرداوي، 2013؛ الدليمي، 2016؛ عوض، 2016؛ البردان، 2017)، حيث أن كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي يؤكد على الميل التحفيزي لإنجاز الأهداف المسطرة والنجاح (Newman et al., 2014)، كما أن لكل بعد من هذه الأبعاد أسسه التجريبية المميزة الخاصة به، وقد تم اختبارها وإثباتها لتكون بنيات متميزة وفريدة (Magaletta & Oliver, 1999) (Bryant & Cvengros, 2004) (Youssef & Luthans, 2007) (Luthans, Avolio et al., 2007) (Carifio & Rhodes, 2002)، ومع ذلك فإن دراسة هذه الأبعاد مجتمعة قد أثبتت ارتباطاً إيجابياً أقوى في التأثير مقارنةً بدراسة كل بعد على حدى بشكل مستقل (Luthans, Avolio et al., 2007)، مما يمكننا القول بأن رأس المال النفسي ينتج تأثيراً تآزرياً بين أبعاده مجتمعةً .

ومن أجل توضيح ذلك فقد ذكر (Luthans et al., 2005) أن التفاؤل قد يساعد كثيراً في تحفيز الفرد والرفع من أدائه، غير أنه لن يكون بنفس التأثير إذا ما اجتمع مع الفعالية والأمل والمرونة؛ ويُعزى هذا التأثير إلى نظرية الموارد النفسية لـ (Hobfoll, 2011) التي تنص على أن بعض الأسس هي مؤشرات لعوامل نفسية أوسع نطاقاً ومتعددة الأبعاد تساعد الفرد عند فهمها بشكل كلي إلى تحقيق نتائج إيجابية، ودمج رأس المال النفسي آليات التأقلم لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة لتنتج "مجموعة سلسلة الموارد" والتي يمكن للموظفين الاستفادة منها لإنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم (Avey et al., 2011)، ووفقاً لمعايير السلوك التنظيمي الإيجابي؛ فقد خلُصت البحوث الميدانية إلى رأس المال النفسي قابلاً للقياس

(Luthans, Avolio et al., 2007) وموثوقاً به (Avey et al., 2011)، وكمؤشر للتنبؤ بمخرجات العمل المهمة مثل أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل والعلاقة التبادلية " قائد- تابع(عضو)" (Avey et al., 2006) (Luthans, Youssef, et al., 2007) (Story et al., 2013) (Chaurasia & Shukla, 2014).

■ وفيما يلي سنتناول أبعاد رأس المال النفسي الأربعة بنوع من الإسهاب :

5-1- الأمل :

إن بنية هذا المصطلح المستخدم في تشكيل رأس المال النفسي يستمد أساسه التجريبي من أعمال (Snyder et al., 1991)، حيث يعتبر من أهم وأكثر عناصر السلوك التنظيمي الإيجابي تميزاً؛ إذ يوفر الأمل التحدي والواقعية تجاه فهور بدوره يمثل استثماراً لجهود الأفراد نحو تحقيق تلك الأهداف (Luthans, 2002, p.33).

ويعرفه (Snyder et al., 1991) بأنه حالة تحفيزية إيجابية متسمة بالقوة (الطاقة الموجهة للهدف) وإنشاء المسارات، أي أن العامل يستطيع إيجاد خطط بديلة لتحقيق الأهداف في حالة ظهور أي عراقيل مع وجود التحفيز الي يشير إلى الإصرار على النجاح في تحقيق أهداف الماضي، الحاضر والمستقبل (Mcgee, 2011, p.8)، فيما يشير Luthans أن الأمل هو حالة تحفيزية إيجابية تعتمد على شعور تفاعلي مشتق من النجاح (Amunkete, 2015, p.91)؛ فالأفراد ذوو المستوى العالي من الأمل يوظرون المهام بطريقة تجعلهم جد متحمسين لتحقيق النجاح في المهمة التي يؤدونها، بينما يقومون في الوقت ذاته بإنشاء طرائق متعددة وبديلة لتحقيق أهدافهم في حالة ظهور أي عقبات (Snyder & Lopez, 2009). ويتضمن الأمل ثلاث عناصر اساسية هي: (Harvey et al.; 2009, p181)

أ- **القوة (قوة التفكير):** وهو العنصر الذي يمنح قوة أفراد التحفيزية لتحقيق الأهداف، إذ يكون الفرد من خلاله معتقداً بأنه قادر على البدء والتحرك على طول المسار والاستمرار بالتقدم، والتصميم على تحقيق الأهداف مع إيجاد الطرق البديلة عند الحاجة.

ب- **المسارات:** ويقصد بها قدرة الموظف على إنشاء مسارات بديلة لتحقيق الأهداف، فبعد تحديد الهدف يقوم الفرد بإنشاء عدة طرائق لتحقيق ذلك الهدف مع تقييمه لكل طريقة من تلك الطرائق وما مدى فعالية كل منها في إنجاز الهدف بنجاح، ومن ثم يلجأ هذا الفرد إلى استحداث مسارات جديدة أو تحديث المسارات القديمة ؛ حيث يرى (Snyder & Lopez, 2009) أن الأفراد ذوو المستوى العالي من الأمل يملكون القدرة على انشاء مقاربات متعددة (approaches) لتحقيق الأهداف المسطرة.

ت- **الهدف:** ويعتبر الأساس للأمل، وتعود أهميته في كونه أنه يُتيح للأفراد ما يحتاجون إليه من عمل وطاقة لإنجازها، كما أنها تمثل قوة دافعة للأفراد بغية تحقيق الهدف.

5-2- الفعالية الذاتية :

يستمد هذا البعد اساسه النظري من أعمال وبحوث مستفيضة لـ Albert Bandura صاحب نظرية التعلم الاجتماعي (1986، 1997، 2008)، التي شخّص فيها مصادر الكفاءة الذاتية وأبعادها، والتي ما لبثت حتى انتشرت في أدبيات علم النفس الاجتماعي الذي تناول الحماس عند الأفراد والتعلم، ليتم اقتراح عنصر الفعالية الذاتية كأحد الحلول في مجال التمريض وعلم النفس؛ ليتوسع الدور الذي تؤديه الفعالية الذاتية في مجالات أخرى. وقد عرفها (Bandura, 2012) بأنها إدراك الفرد واعتقاده بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح. ليتم نقل هذا المفهوم فيما بعد إلى مكان العمل (Luthans & Youssef, 2004) وحسبهم فإن الفعالية الذاتية تمثل قناعة الفرد وثقته في إمكانياته في اتخاذ الاجراءات تجاه هدف معين والنجاح في نهاية المطاف في تحقيق ذلك الهدف؛ وتستند هذه القناعة على قدرة الفرد على استخلاص وايجاد الحافز الضروري والموارد المعرفية ومسارات وطرائق العمل بغية تحقيق مهمة محددة في سياق معين (Stajkovic & Luthans, 1998)، حيث يتميز الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الفعالية الذاتية بالجهد الدؤوب والمستمر لتحقيق الأهداف مدفوعا بالإيمان في نجاحهم (Avey et al., 2009)، كما أن الأفراد ذوو الفعالية الذاتية يتميزون بعدة خصائص؛ ويمكن حصر أهمها في: (Roux, 2010, p.10) (Larson & Luthans, 2006) (Luthans, Avolio et al., 2007):

- وضع أهداف لأنفسهم عالية المستوى واختيار المهام الصعبة.
- قبول التحديات والسعي لتحقيقها.
- امتلاك حوافز ودوافع ذاتية مرتفعة.
- القيام بالجهد اللازم لتحقيق الاهداف.
- المثابرة والاصرار عند مواجهة العقبات.

إن الخصائص سالفة الذكر تمنح الفرد فعالية ذاتية عالية مع إمكانية التطور بشكل مستقل حتى في ظل قلة الموارد والمداخلات الخارجية لفترات طويلة من الزمن، فالفرد الذي لديه مستوى عالٍ من الفعالية الذاتية لا ينتظر تحديد الأهداف بل يتحدى نفسه بشكل مستمر ويحدد أهداف أعلى ويختار مهام صعبة بشكل طوعي (Ferreira, 2015, p.23)، ويرى (الكرداوي، 2013) أن الفعالية الذاتية كما هو مُسمّاها ذاتية وليست موضوعية أي أنها لا تمثل الواقع وهي تمثل التصور الذاتي للفرد عن عملية محددة ونتائج تطبيق القدرات الشخصية (Stancheva, 2013, p.17)، فهي تمثل انعكاس لمدرجات الفرد بخصوص قدراته الإدراكية والذاتية لاحتمال انجاز المهمة المنوطة بغض النظر عن ما يحدث في محيط الفرد (الحسني، 2013، ص21)، فالفعالية الذاتية تعتبر معياراً لاعتقادات الفرد.

3-5- التفاوض :

غالبًا ما يتم التعبير عن هذا المصطلح بأنه نمط التفكير الإيجابي تجاه المستقبل وتوقع حدوث الأمور الإيجابية؛ حيث يُعرف هذا البعد بأنه توقع الفرد لنتائج إيجابية (Carver et al., 2008)، فعندما يُظهر الأفراد هذا التوقع الإيجابي فسيكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد؛ حتى أثناء مواجهة العقبات المتتالية بناءً على توقع حدوث النتيجة المرجوة (Carver & Scheier, 2002). فالأفراد المتفائلون لديهم أسلوب تفسيري إيجابي يُرجعون فيه النتائج الإيجابية لأسباب داخلية (ذاتية) مستقرة؛ بينما يفسرون نتائج الأحداث السلبية لأسباب خارجية مؤقتة (Seligman, 1999)، ويُعتقد أن هذا النهج يعزز توقعات الأفراد المتفائلين للنتائج الإيجابية (Seligman et al., 1999)، فالأفراد عندما يعطون ميزة ذاتية للنتائج الإيجابية (أسلوب الإحالة)، فمن المرجح بأنهم سيبدلون جهدًا مضاعفًا لتحقيق هذه الأهداف، إذ أن هذا الإصرار لبلوغ الأهداف سيرافقه مستويات أعلى من الأداء (Clapp-Smith et al., 2009)، إضافة أن الأفراد المتفائلون ينظرون إلى العقبات والنكسات على أنها فرص من الممكن أن تؤدي إلى النجاح في نهاية المطاف (Ramphal, 2016, p.43).

وهنا وجب التفريق بين الأمل والتفاؤل؛ فالتفاؤل حسب (Herbert, 2011, p.73) يشير إلى توقع إيجابي عام للنتائج المقبلة بغض النظر عن التأثيرات الشخصية ولا يعتمد على المسارات التي تؤدي لتحقيق الأهداف؛ بينما الأمل حسب (Stancheva, 2013, pp.14-15) يعتمد على المسارات وعلى إرادة الفرد في تحقيق الهدف.

4-5- المرونة:

إذا كانت الفعالية الذاتية والأمل يساعدان الفرد على تنمية الدافع الضروري لتحقيق الأهداف، فإن المرونة تساعد على الوثوب والارتداد أمام الشدائد والعثرات التي تواجهه أثناء سعيه لتحقيق تلك الأهداف (Masten et al., 1988)، وتستمد أدبيات المرونة أساسها النظري والتجريبي بصورة كبيرة من علم النفس الإكلينيكي؛ والذي يقوم على العمل مع الأطفال والمراهقين الذين نجحوا رغم المحن والشدائد الكثيرة (Masten & Reed, 2002; Masten, 2001).

وفي تطبيقها اللاحق في مكان العمل عرّف الباحثون هذه القدرة بأنها مورد إيجابي يسمح للموظفين بالتكيف مع مختلف التحديات والوثوب أمام العقبات وتخطي الصراخ والفشل (Luthans, 2002)، ومن المهم الملاحظة بأن المرونة تؤكد على التكيف مع كل الأحداث الجارية الإيجابية أو السلبية؛ وعليه فإن المرونة توصف كإحدى الظواهر التي تتميز باستراتيجيات وآليات التأقلم (Masten & Reed, 2002)، فالأفراد الذين يُظهرون مستويات عالية من المرونة هم أكثر مقاومة للأثر السلبي للانتكاسات.

وفي دعمه لحالة الترابط والتفاعل بين مكونات رأسمال النفسي؛ أشار (Luthans, 2002) بأن جهود المرونة والأمل تتجسد وتتعزيز عندما تُدمج مع الفعالية الذاتية، حيث أن الفرد إذا أظهر مرونة وأملاً فمن المرجح جداً أن يكون أكثر ثقة بشأن مواصلة وتصعيد الجهود لتحقيق الأهداف، وإذا امتلك مستوى عالٍ من الأمل فسيمتلك منظور إيجابي وبالتالي ثقة وإصرار وإيجاد المسارات البديلة عند الضرورة لبلوغ الأهداف (Luthans, Avolio, et al., 2007, p.23).

• كما يتسم الأفراد ذو المرونة العالية بالخصائص التالية: (Coutu, 2002) (Ferreira, 2015) (الحسني، 2013)

- القبول التام للواقع؛

- الاعتقاد والايمان بمغزى الحياة من خلال القيم؛

- القدرة الكبيرة على التكيف والارتجال في المتغيرات الكبيرة.

ويوضح (Luthans et al., 2010) أن الرابط المشترك بين هذه الأبعاد الأربعة هو النزعة التحفيزية لتحقيق الأهداف والنجاح. كما يرى (Luthans et al, 2008) أنه بالرغم من أن الأمل ، التفاؤل ، الفعالية الذاتية والمرونة قد تبدو في ظاهرها متشابهة ويعوض بعضها بعضاً، إلا أنها مختلفة من حيث المفهوم والقياس النفسي ويمكن دراستها مستقلة وبشكل فردي كل على حدى. ويتبين أنّ أبعاد رأس المال النفسي مرتبطة فيما بينها، أي في حال تأثر أحد هذه الأبعاد الأربعة فسيؤثر البقية بمرور الوقت (Barbosa, 2017, p.5)، إلا أن لكل منها بنيته وعمله فالتأزر في العمل لا يتعارض مع الاستقلال لكل منها وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (05):إسهامات أبعاد رأس المال النفسي حسب التوجه الزمني

الأبعاد	التوجه الزمني	الإسهام
الكفاءة الذاتية	تركز على الحاضر للانطلاق نحو المستقبل	الانفتاح على التحديات مع تكثيف الجهود سعياً لتحقيق الأهداف
الأمل	يركز على المستقبل	تقديم الأهداف والرغبة لإنجازها، بالإضافة إلى التخطيط ورد الفعل الاستراتيجي لغرض تحقيق الأهداف.

وضع حواجز بين التأثير السلبي للحوادث غير المرغوبة والتوقعات المستقبلية المتسمة بالإيجابية وتحسين التأثير الإيجابي للأحداث المرغوبة.	يركز على المستقبل	التفاؤل
تقديم التحسن أو النقاهاة من الحوادث غير المرغوبة سابقاً وحاضراً وتجاوز الوضع الراهن	تركيزها من الماضي إلى الحاضر ثم المستقبل	المرونة

Source : Page & Donnohue (2004) " Positive Psychological Capital : A preliminary exploration of the construct, Monash university, p6.

إذ تكون تأثيرات أبعاد (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) بشكل تآزري تحفيزي مشترك وبقدر أكبر مما لو كان كل بعد منفرداً (Luthans et al., 2010, p.48) كما هو الحال لو كان الموظف كفؤاً ويؤدي عمله بشكل جيد بسبب قبوله لتحديات كبيرة وبذل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف، أما إذا كان الموظف يمتلك الأمل والكفاءة الذاتية فلن يقبل فقط بالتحديات وبيذل الجهد لتحقيق الأهداف (Rego et al., 2012, p.432) وإنما سيحدد مسارات فرعية لتحقيق تلك الأهداف ويضع خططاً للطوارئ للتغلب على العقبات إن وجدت من خلال إتباع أكثر من مسار لتحقيق أداء أفضل ورضا أكبر (Luthans, Avolio, et al., 2007, pp.550-551).

6- تطوير أبعاد الرأسمال النفسي :

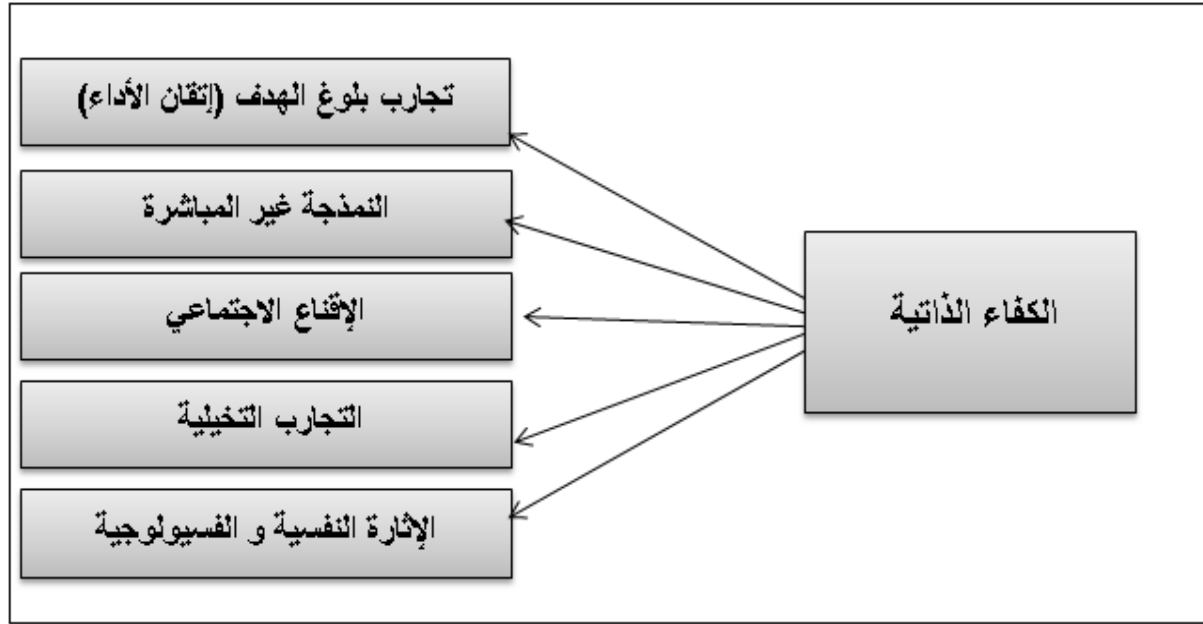
يملك رأس المال النفسي إمكانات تطويرية استناداً لبنيته التي تكون شبيهة "بالحالة" والتي تسمح له بأن يكون مرناً ومنفتحاً تجاه التطوير والتغيير (Pillay, 2012, p.24)، إذ تشير الأبحاث الحديثة إلى إمكانية تطوير أبعاد رأس المال النفسي عبر التدخلات المستهدفة والمقصودة (Amunkete, 2015, p.32) والتي هي عبارة عن دورات تدريبية مكثفة يتم من خلالها معرفة المدى الذي ارتفع فيه مستوى رأس المال النفسي لمجموعة من الموظفين مقارنة بمجموعة أخرى ضابطة (Jacobs, 2016, p.13) فتطوير رأس المال النفسي ينطوي على تعزيز أنماط التفكير الإيجابية وهو ما يتطلب توفر مناخ تنظيمي يرحب وقبل حالة الموظف المكتشفة حديثاً ويساعدها على التطور فمن غير المرجح أن يحقق التطوير هدفه ونتائجه الإيجابية في ظل بيئة تتسم بالهياكل الصلبة والضغط غير المعقولة أو الموارد غير الكافية، وهذه التدخلات لا تشبه التدريب التقني الذي يركز على تطوير مجموعة من المهارات المحددة والأنماط السلوكية والذي يكون مستوى البيئة المطلوبة فيه أقل من تلك المراد توفيرها لإجراء تطوير رأس المال النفسي، الأمر الذي

يستدعي أن تُدار هذه التدخلات في بيئة صحيحة لتحقيق هدفها، بالإضافة إلى ذلك ونتيجة للقواسم المشتركة بين أبعاد رأس المال النفسي فإن تطوير أحدها من الممكن أن يؤدي إلى تعزيز الأبعاد الأخرى، إذ تنطوي هذه التدخلات على تحديد الأهداف وتكوين المسارات والدعم الاجتماعي والتدريبات العقلية لتحقيق الأهداف عبر المسارات المتولدة المتعددة ووضع خطط الطوارئ لمواجهة أي مشاكل ممكنة (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, pp.17.19)، فيما يؤدي نوع القيادة دوراً مهماً في تطوير رأس المال النفسي وإجراء التدخلات أيضاً، فالقادة الأصلاء عادة ما يكونون واثقون، متفائلون، مرنون، ولديهم أمل الأمر الذي يساعدهم على تطوير موظفيهم عبر النمذجة السلوكية من القائد للموظفين الذين بدورهم سيظهرون خصائص رأس المال النفسي التي أظهرها القائد (Tuttle, 2009, p.32)، ولتطوير رأس المال النفسي أهمية بالغة في حياة الموظفين، فتطوير الكفاءة الذاتية للموظفين سينعكس على توفير الخبرة العميقة في المعرفة، في حين أن تطوير الأمل سيساعد على الوصول للأهداف المرجوة بعدة وسائل بعد أن يقوم الموظفون بخلق هذه الوسائل والمسارات، أما تطوير التفاؤل فسيرسخ استخلاص الدروس من الأخطاء والنجاحات، فيما يساعد تطوير المرونة الموظف بالتركيز على المخاطر والعمليات التنظيمية فهي رحلة تطويرية تستمر مدى الحياة (Cavuş & Gokcen, 2014, p.248)، ويذهب أكثر الباحثون في تطوير رأس المال النفسي إلى استعمال أسلوب التدخلات الصغيرة (PCI) (PsyCap Intervention) (Ferreira, 2015, p.30).

إذ يتم من خلال هذا الأسلوب تحديد أربعة خصائص للتدخل الفعال لتطوير رأس المال النفسي، أولاً: ينبغي أن يؤدي التدخل إلى نتائج مرغوبة أو مستحسنة ناتجة بوضوح عنه، ثانياً: يجب تركيز التدخل على تغيير متطلبات القوة الفردية والجماعية أو التنظيمية لتتلاءم مع طبيعة رأس المال النفسي، ثالثاً: من المفترض أن يكون تدخل تطوير رأس المال النفسي مختلفاً عن القيمة المضافة إلى جانب البرامج والتدخلات الموجودة حالياً، رابعاً: يجب أن تفوق مخرجات التدخل الإيجابية الكلفة المرصودة لها ليكون العائد إيجابياً على الاستثمار (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, pp.17-21). وفيما يأتي استعراض لتطوير كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي :

6-1- تطوير الكفاءة الذاتية:

تعد عملية بناء وتطوير الكفاءة الذاتية ذات تأثير في المشاعر الإيجابية للموظف كما أنها تساهم في زيادة ثقة الموظفين لوضع وتنفيذ الخطط الهادفة لتحقيق الأهداف (Luthans et al., 2006, pp.389-390)، وهناك عدد من الأساليب لتطوير الكفاءة الذاتية يوضحها الشكل (10):



الشكل (11) : أساليب تطوير الكفاءة الذاتية

Source: Luthans F, (2011), "Organizational behavior", The Major Sources of Information for Self-Efficacy, p.206. بتصرف من الباحث

إذ تناول الباحثون هذه الأساليب في بحوثهم بعد اختبارها (Luthans & Youssef, 2004, pp.154-155) (Luthans et al., 2004, p.48) (Herbert, 2011, p.83)، وكما يأتي :

أ- **تجارب بلوغ الأهداف (إتقان الأداء):** وهي من أنجع الطرق أن التي تتضمن السماح للموظفين بتجربة النجاح من خلال المعالجة الظرفية كتعقيد المهمة والمعالجة المعرفية، وإدراك قدرة الموظف على التطور، كذلك أن تجارب الإتقان التي في العادة أن تحدد أهدافا صعبة قابلة للتحقيق تعزز من إحساس وثقة الموظف وكلما تكررت هذه النجاحات ارتفعت الكفاءة الذاتية والعكس أيضاً.

ب- **النمذجة غير المباشرة (المستقلة):** يتك اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كانت تجارب بلوغ الأهداف غير متاحة وعالية الكلفة، إذ يلجأ الموظفون إلى التعلم غير المباشر من خلال مراقبة ونمذجة الآخرين المعنيين، فإذا رأى الموظفون أفراداً آخرين ينجحون بجهود مستدامة فسيولد لديهم اعتقاد بالقدرة النجاح والعكس أيضاً في حال ملاحظة أن هناك فشل للآخرين سيغرس الشكوك لديهم في القدرة على التحكم بالأنشطة المماثلة ومن المهم أن يكون النموذج الذي يراقبونه متشابهاً (بالعمر، والجنس، والخصائص البدنية) وكلما زادت أهمية المهمة ازداد التأثير على تطوير الكفاءة الذاتية

ت- **الإقناع الاجتماعي:** يمكن للقادة المساهمة في تطوير الثقة عند الموظفين من خلال إقناعهم بأنهم "يملكون ما يتطلبه الأمر" ويمكن أحياناً تبسيطه على أنه موقف "يمكن فعله" فالكلمات وردود الفعل يكون لها تأثير قوي، فالكلمة السلبية مثل "لا يمكنك فعل هذا" بإمكانها أن تحبط الموظف وتثبط عزيمته وينخفض مستوى

القة عندهن ومع توفر المعلومات الموضوعية واتخاذ متابعة لإعداد الموظف يمكن أن يكون الإقناع الاجتماعي أكثر فعالية.

ث- **التجارب التخيلية:** هو أسلوب يمكن من خلاله أن يتخيل الموظف نفسه يتعامل بفاعلية مع الحالات والتحديات الصعبة، إذ يمكن أن يكون النجاح المتخيل بمثابة الدور المناسب، وقد تكون هذه الصور مشتقة من تجارب فعلية أو غير مباشرة مع مواقف مشابهة لتلك التي تكون متوقعة الحدوث أو ربما تكون ناتجة من تأثير الإقناع اللفظي.

ج- **الإثارة النفسية والفسولوجية :** يعد الشعور بالعامل الجسدي والعاطفي مهمًا في تقييم قدرات الموظف، فإذا كانت هذه المشاعر السلبية كـ (المرض، والإرهاق، والاكتئاب، و القلق والإجهاد) فإنها ومن البديهي ستقل بشكل عام من مقدار الثقة، ويبقى هذا العامل ذو تأثير نسبي على تأثير الموظفين، لكنه يُعد نقطة انطلاق جيدة لتعزيز الكفاءة الذاتية.

6-2- تطوير الأمل:

سعيًا في تطوير بعد الأمل ضمن عملية تطوير رأس المال النفسي ينبغي أولاً أن يتم تعزيز عناصر القوة والأهداف والمسارات بدءاً من تحديد الأهداف التنظيمية والفردية التي من الضروري أن تكون واضحة ومحددة وواقعية وقابلة للقياس، ثم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية من أجل التحكم بها لإتاحة تجربة التقدم التدريجي والمكاسب الصغيرة للموظف، الأمر الآخر هو إيجاد مبادرات تشاركية كالتفويض والتمكين والتي بدورها تساعد الموظف على الإحساس بالتحكم بنفسه وبحاضر ومستقبل منظمته وهو ما يغرس الثقة أكثر في نفوسهم الأمر الذي سينعكس على تطوير الأمل فيهم كما وينبغي أيضاً إيجاد الاستعداد لتعزيز المسارات كالتهيئة للطوارئ وتحليل السيناريوات واستكشاف المسارات البديلة للعمل (Luthans & Youssef, 2004, p.155) من خلال استعمال هدف القيم الشخصية المعلنة، إذ يُطلب من الموظفين إنشاء مسارات متعددة لتحقيق هذا الهدف وتشجيعهم على تبادل الأفكار حول المسارات البديلة دون النظر لإمكانية التطبيق العملي ثم بعد ذلك يتم تشكيل مجموعات صغيرة لكي يتباحث فيها الموظفون حول توفير مسارات محتملة بديلة للأهداف المختلفة لأعضاء كل مجموعة، أما الخطوة الثانية تُعرف بجرد المسارات والتي يتم فيها النظر إلى الموارد اللازمة لمتابعة كل مسار بعد المباحثات الدقيقة ليتم إهمال المسارات غير ممكنة التنفيذ وتحديد المسارات الواقعية (Luthans et al., 2006, pp.388-389).

كما يشير (Owens, 2017, p.82) إلى عدد من الأساليب العملية لتطوير الأمل هي (مساعدة الموظفين على تقبل الأهداف التنظيمية التي تم تعيينها من خلال إشراك الجميع في تحديدها، وضع أهداف محددة تتطلب من الموظفين والمنظمة الوصول إلى ما هو أبعد من العادي، وضع المعالم الاستراتيجية لإدارة الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد والصعبة، تعمل كيفية إدراك متى لم يعد مسار معين يحقق الهدف المحدد،

القيام بالتصورات الإيجابية لممارسة التجارب العقلية للتعاملات الوشيكة الحاسمة. ويمكن استعمال المبادئ التوجيهية المحددة التالية لبناء الأمل في النفسية الإيجابية (Luthans et al., 2004, pp.48-49):

أ- تعيين الأهداف الشخصية والتنظيمية والتي عادة ما تكون محددة وصعبة وتتناسب طردياً مع مستوى الأمل لدى الموظف.

ب- استعمال (طريقة التنقل) لتقسيم الأهداف إلى محطات وأهداف فرعية للتحكم بها وتأشير التقدم الحاصل للانتفاع من المكاسب والنجاحات الصغيرة وتجربتها.

ت- تطوير مسار بديل واحد على الأقل مع خطة عمل لتحقيق الهدف.

ث- معرفة المتعة في عملية تحقيق الأهداف دون التركيز فقط على النهوض.

ج- مواجهة العقبات والمشاكل عبر صياغة المسارات التي ستساعد على إدراك حقيقة إمكانية الصعوبات وبالتالي تحفيز المثابرة

ح- التحلي بالاستعداد والمهارة لمعرفة متى وبأي طريقة بديلة من الطرق التي تم إيجادها سيختار الموظف عندما يكون المسار الأول لإنجاز الهدف غير مجدي وذلك من خلال تخطيط السيناريو والتدريب في بناء المهارات.

خ- معرفة الوقت الملائم لإعادة تحديد الهدف لتجنب الوقوع في فخ الأمل الزائف فالهدف غير ثابت دائماً وعليه ينبغي معرفة الزمان المناسب لتغييره وذلك بمساعدة التدريب التجريبي.

3-6- تطوير التفاؤل :

يشير (Stancheva, 2013, p.20) إلى إمكانية إدارة وتغيير التفاؤل عبر التفاعلات المؤثرة ومن ثم تطويره، إذ قدم (Seligman) مفهوم التفاؤل المكتسب الذي يشير من خلاله إلى إمكانية الموظف لتعلم التفاؤل ومن الأساليب الشائعة في تطوير التفاؤل هو التدريب الذاتي، كما يمكن أن يساهم التدريب على الأمل أيضاً في تطوير التفاؤل (Luthans et al., 2006, p.389) فيما تم وضع عدداً من المبادئ التي من الممكن أن تساهم في تطوير التفاؤل وهي (Luthans et al., 2004, p.49) :

أ- تحديد معتقدات الهزيمة الذاتية عند مواجهة التحديات.

ب- تقييم مدى دقة المعلومات.

ت- إهمال المعتقدات المختلة واستبدالها بمعتقدات بناءة أكثر تم تطويرها.

■ كما وتم وضع ثلاثة أساليب لتطوير التفاؤل، تتمثل في الآتي: (Okafor, 2014, p.18) (Herbert, 2011, p.72)

أ- الأسلوب الأول (التساهل مع الماضي) والذي يُحتم على الموظفين تعلم إعادة تأطير وتقبل ماضيهم بما فيه من نكسات وحالات فشل ثم يغفروا لأنفسهم عن الأخطاء التي لن يستطيعوا الرجوع عنها.

ب- الأسلوب الثاني (التقدير للحاضر) والمتضمن الرضا والشكر عن كافة الأمور الإيجابية في حياة الموظفين.

ت- الأسلوب الثالث (التطلع إلى المستقبل) فمن خلاله ينظر الموظفون إلى المستقبل المجهول الذي يتضمن فرص النمو والتقدم التي ينبغي تبنيها بموقف إيجابي مرحب ومتناغم لاستثمارها.

4-6- تطوير المرونة:

يطرح عدد من الباحثين فكرة خاطئة مفادها أن المرونة عبارة عن هدية غير عادية أو قدرة سحرية نادرة ناتجة من متغيرات وراثية وبيئية طويلة الأمد، وغالباً ما يُداول أن المرونة عبارة عن عملية تعديل سلبي بعد الواقع، لكن الرأي الحديث يرى بأنها رحلة تنموية تستمر طوال حياة الموظف يقوم بها عبر خطوات يومية تقديمية فهي عملية وليست هدفاً، ولذلك وضع Masten ثلاثة استراتيجيات من أجل تطوير المرونة تركز على (عوامل الأصول، وعوامل المخاطرة، عوامل التسيير)، إذ تركز استراتيجيات المخاطرة على تقليل المخاطر والضغوطات التي يمكن أن تزيد من احتمالية النتائج السلبية، أم استراتيجيات التسيير التي تعني بالعمليات فتركز على حشد قوة النظم التكيفية اللازمة لاستخدام مدخل واحد من الأصول لإدارة عوامل الخطر الناشئة كتعزيز التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي (Luthans et al., 2006, p.391) (Luthans & Youssef, 2004, p.156)، وأخيراً فإن استراتيجيات الأصول تساهم في تعزيز إعادة الموارد ورفع مستوى احتمالية ظهور النتائج المرغوبة كالاهتمام بالموارد البشرية والنفسية وتعزيزها بالتطوير وورش العمل، ولا يخفى دور القيادة الفعالة والموارد الكافية في ذلك لمنع ظهور المخاطر (Ferreira, 2015, p.23)، كما أنه من المهم أن تركز البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير المرونة على مايلي (Luthans et al., 2004, p.49):

- أ- الحذر من الأفكار السلبية عند الأوقات الحرجة.
- ب- اختيار المعتقدات الصحيحة والحلول العملية لمواجهة المشكلات.
- ت- الحفاظ على الهدوء والتركيز عندما تكون المواقف عاطفية أو متوترة.

■ خلاصة الفصل :

يتضمن رأس المال النفسي القدرات النفسية الايجابية التي تعكس حالة الفرد وصحته النفسية التي تساعد على التوافق والانسياب في حياته النفسية بجعلها خالية من الاضطرابات والأفكار السلبية وبالتالي التعامل بفعالية مع المتغيرات في حياته المهنية والشخصية وخلق ردود أفعال إيجابية ومنه بيئة عمل حيوية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية. فغياب رأس المال النفسي أو انخفاض مستواه سينجر عنه حالة نفسية سيئة لدى الموظف والتي من المرجح جداً أن يكون لذلك نتائج سلبية على المستويين الفردي والمنظمة.

وقد تم بلورة وتطوير مفهوم رأس المال النفسي استنادا إلى قواعد علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي من طرف (Luthans et al., 2004) التي تركز على مكامن قوة الفرد والتي تنسم في طبيعتها بالظرفية والتنموية، حيث يفترض هذا المنظور قابلية تطويع قدرات الموظفين التي تعتبر قابلة للتحكم والتحول بغية تحسين أداءهم . كما استمد رأس المال النفسي قواعده وأساسه من نظرية الدافع (Stajkovic, 2006)، ومن علم النفس الإيجابي (Snydez & Iopez, 2009)، نظرية التعلم لـ: (Bandura (1986; 1997; 2008 ومن علم النفس العيادي (Masten & Reed, 2002)؛ ويعرف رأس المال النفسي بأنه حالة الفرد الإيجابية القابلة للتطور، المتسمة بثقة الفرد في اتخاذ الجهود الضرورية للنجاح في المهام الصعبة (الفعالية الذاتية)، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف، وفي حالة وجود وجدو عراقيل يتم إعادة تصحيح المسار لبلوغ الهدف المسطر وتحقيق النجاح (الأمل)، وامتلاك رؤية إيجابية حول النجاح في المستقبل (التفاؤل)، والارتداد والتعافي من المشاكل التي يواجهها الفرد في سبيل تحقيق النجاح والاستمرار والاصرار حتى ينال مبتغاه.

بهذا يوفر رأس المال النفسي نموذجا مفاهيميا يوضح من خلاله كيف تسمح الموارد النفسية بالأداء بفعالية أكبر للأفراد والمنظمات ، وتشير الدراسات إلى أن أبعاد رأس المال النفسي والتي تعتبر موارد إيجابية تتفاعل بشكل تآزري (أي التفاعلات الإيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي)، حيث أن تأثيرها مجتمعة يكون أقوى إذا ما قورن بتأثير كل بعد على حدى، و يكون الموظف في أفضل صورة عندما يبني ويطور أحد هذه الأبعاد لتكمل الأبعاد الأخرى .وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في مختلف القطاعات وعبر العديد من دول العالم جملة واسعة من المزايا المترتبة على رأس المال النفسي، إذ أن مثل هذه النتائج هي ما تبحث عنه المنظمات خصيصا في سبيل اكتساب المزايا التنافسية المستدامة، كما خلصت البحوث الميدانية بأن رأس المال النفسي قابل للقياس (Luthans, Avolio, et al., 2007) وموثوقا به (Avey et al., 2011)، ويمكن الاعتماد عليه كمؤشر يسمح بالتنبؤ بمخرجات العمل الهامة (Avey et al., 2006)، (Story et al., 2013). وهوما يسمح لأخصائيي الموارد البشرية في منظماتهم من خلال الاعتماد على رأس المال النفسي بتطوير السلوكات الإيجابية لدى الموظفين وتدعيمها أو اتخاذ الخطوات الاستباقية لتقليل من السلوكات غير المرغوب بها في مكان العمل.

الفصل الرابع : الاستبقاء الوظيفي

■ تمهيد

1- تعريف استبقاء الوظيفي.

2- المفاهيم ذات العلاقة بالاستبقاء الوظيفي.

3- عوامل الاستبقاء الوظيفي

4- النماذج المفسرة لدوران العمل

5- أهمية الاستبقاء الوظيفي

■ خلاصة

■ تمهيد :

يعتبر الموظفون المورد الأكثر أهمية و ديناميكية في أي منظمة، باعتبارهم الركيزة الأساسية و العجلات الدافعة لها في محاولة لتحقيق رؤيتها و رسالتها. لذلك، يجب على هذه المنظمات التأكد من إدارة هذا المورد على أفضل وجه ممكن حتى يتمكن من المساهمة على النحو الأمثل.

وقد خضعت إدارة الموارد البشرية إلى تحولات كبيرة بسبب التغيرات المتسارعة في سوق العمل والصناعة والتكنولوجيا والتكاليف والقوى العاملة والعلاقة بين صاحب العمل والموظف. حيث شكّل النمو التكنولوجي أحد أكبر التحديات في عالم الأعمال اليوم، حيث لوحظ مع الوتيرة السريعة للتطور التكنولوجي خلال الماضي القريب، نقص متزايد في الموظفين ذوي المهارات العالية واستنزافهم. فأصبحت إحدى القضايا الحاسمة التي يواجهها قادة المنظمات، في الوقت الراهن، هي الاحتفاظ بالموظفين. وتزداد أهمية الاحتفاظ بالموظفين، كمشكلة مطروحة، بسبب نقص العمالة الماهرة والنمو الاقتصادي ودوران الموظفين. فاليوم، تتزايد مطالب وتوقعات العمال. حيث فرضت المنافسة الشديدة وعولمة الأعمال ضغوطاً متزايدة على المؤسسات لتقديم المزيد والأفضل من أي وقت مضى.

فالاستبقاء الوظيفي أو صيانة الموظفين هو قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأعضاء التابعين لها والبقاء مخلصين تجاهها. إذ يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تطوير برنامج الاحتفاظ بالموظفين بحيث يكون مكوناً مهماً للمنظمة، فالفشل في الاحتفاظ بالموظفين سيترتب عليه تبعات وخيمة على المنظمة كزيادة معدل دوران الموظفين الذي سيؤثر سلباً على خدمة العملاء ومعايير إنتاج العمل والربحية.

1- تعريف الاستبقاء الوظيفي :

ظهر مفهوم الاستبقاء الوظيفي كمفهوم مستقل في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي، لأنه قبل ذلك، كان معظم الأفراد ينخرطون في المنظمات ويظلون لفترة طويلة جداً، وأحياناً طوال فترة حياتهم المهنية. ولكن مع بدء زيادة التنقل الوظيفي والتغيرات الطوعية في الوظائف بشكل كبير، وجد أصحاب العمل أنفسهم مع مشكلة دوران الموظفين وبغية مواجهتها قاموا باستحداث و تطوير أداة إدارة مناسبة تُعرف باسم استبقاء الموظفين .

و حسب (Sandhya and Kumar 2011) فإن استبقاء الموظفين هو القدرة على الاحتفاظ بهم لفترة طويلة من الزمن في المؤسسة، حيث أن عدم القدرة على الاحتفاظ بهم يؤدي إلى دوران العمل وهو الشيء الذي يضر ببقاء المنظمة وازدهارها؛ وذلك بسبب التكلفة المرتبطة بالدوران؛ ويمكن أن تكون هذه التكلفة مباشرة أو غير مباشرة وقد تتراوح من تكلفة فقدان الموظف إلى تكلفة تعيين موظفين جدد

(Masibigiri & Nienaber, 2011)، كما تعرف عملية استبقاء الموظفين بأنها خطوة طوعية من قبل منظمة لإشراك الموظف لفترة زمنية طويلة، والغرض الرئيسي من الاستبقاء هو منع الموظفين الأكفاء من مغادرة المنظمة، لأن مغادرتهم قد يكون له آثار سلبية على الإنتاجية وتقديم الخدمات (Chiboiwa, 2010). وحسب رأي (Dessler et al., 2007) فإن استبقاء الموظفين يشير إلى ممارسات يتم من خلالها إعادة تصميم مجموعة من أنشطة الموارد البشرية لتوفير المزيد من الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين. كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه تقدم مثمر وفعال نحو إدارة الموظفين باعتبارهم أبرز أصول المنظمة (Mehta et al., 2014)؛ فاستبقاء الموظفين هو أسلوب تتبناه المنظمات للحفاظ على الموظفين الفعالين وتلبية المتطلبات التشغيلية، ولذلك فإن الاحتفاظ بالموظفين يمثل أولوية بالنسبة لمعظم المنظمات التي تسعى لكسب الميزة تنافسية.

و يوصف استبقاء الموظفين بالحالة التي يقرر الموظف بموجبها العمل والبقاء مع المنظمة (Tanwar & Prasad, 2016)، ويهتم الاستبقاء بالسياسات والممارسات المختلفة للمنظمات التي تقود الموظفين بها إلى الاستمرار معها لأطول فترة من الوقت (Nair & Malewar, 2013)، حيث يركز استبقاء الموظفين على الاحتفاظ بأولئك الذين يساهمون في نجاح المنظمة (Tanwar & Prasad, 2016)، فغالباً في استبقاء الموظفين ما يبذل أصحاب العمل جهداً للاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم من أجل تحقيق أهداف العمل (Govaerts et al., 2011). إذ يُعد استبقاء الموظفين أمراً مهماً، لأن التوظيف ليس بالعملية السهلة، ذلك أن المنظمات تكرر الكثير من الوقت في تعيين الموظفين، وإعدادهم لمواجهة المهام الصعبة وتكييفهم مع ثقافتها التنظيمية؛ علاوة على ذلك، فالموظفون عندما يغادرون المؤسسات، فمن المرجح أن ينضموا إلى المؤسسات المنافسة (Nair & Malewar, 2013).

وقد تم تقديم تعريف استبقاء الموظفين من قبل معهد تخطيط القوى العاملة للحكومة لولاية ويسكونس (Workforce Planning for Wisconsin State Government, 2005) بالولايات المتحدة الأمريكية بأنه "جهد ممنهج ومنظم لتهيئة وتعزيز بيئة تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات تلبي حاجياتهم المتنوعة".

من خلال ما سبق من تعريفات الاستبقاء الوظيفي فيعرفه الباحث بأنه : قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والموهوبين لأطول فترة زمنية ممكنة او إلى غاية إتمام المشروع وبقاءهم مخلصين وأوفياء تجاه منظماتهم .

2- المفاهيم ذات الصلة بالاستبقاء الوظيفي :

إن التطرق إلى مفهوم الاستبقاء الوظيفي يقودنا إلى التطرق إلى مفاهيم ذات صلة وطيدة بالاستبقاء الوظيفي حيث لا يكاد يُذكر هذا المفهوم إلا وذكرت معه تلك المفاهيم وهي: دوران العمل أو الدوران الوظيفي، نية ترك العمل، التسرب الوظيفي. وفيما يأتي تقديم تعريفات لهذه المفاهيم :

1-2 دوران العمل أو الدوران الوظيفي Turnover: توجد عدة تعريفات لدوران العمل، وسنكتفي بعرض بعضها فيما يلي :

يشير الدوران إلى عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة لأي سبب من الأسباب (Yee-Melichar 1984, p.114, et al.), ويعرف كذلك بأنه "الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين" (الشنواني، 1997، ص89)، ويُعرف أيضاً بأنه حركة دخول وخروج العاملين في المشروع الواحد خلال فترة زمنية معينة (Henni, 2001).

وفي تعريف آخر للدوران الوظيفي أو دوران العمل؛ فهو ظاهرة تتمثل في دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتُقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية وعموماً خلال سنة (سيد مصطفى، 2008، ص278)، وقد عرف (Abbas & Hollman, 2000) دوران الموظفين بأنه حالة تقع بين التوظيف والبطالة، حيث يتناوب الأفراد بين الشركات والمنظمات والوظائف، كما قدم (Price, 1977) تعريفاً واسعاً للدوران حيث عرفه "على أنها حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية" ويواصل في بناء التعريف رياضياً بقوله "أنه نسبة عدد الأعضاء الذين غادروا خلال الفترة قيد النظر مقسوماً على متوسط عدد الأفراد في تلك المنظمة خلال تلك الفترة"، وفي السياق نفسه يصفه (Loquercio et al., 2006) بأنها نسبة إجمالي الموظفين الذين غادروا قبل نهاية عقدتهم المتفق عليه مع صاحب العمل على متوسط عدد الموظفين العاملين خلال نفس الفترة. وفي مصطلح الأشخاص العاديين فالدوران هو حركة أو تدفق الموظفين من وإلى المنظمة. ويتضح لنا مما سبق من التعاريف أن الباحثين استخدموا طرقاً مماثلة من أجل تحديد دوران الموظفين، وأن التعريف ليس دينامياً في طبيعته.

و يُصنّف دوران الموظفين إلى طوعي وغير طوعي، حيث يوصف الدوران الطوعي بالقرار الذي يتخذه الموظف إما بالبقاء أو مغادرة المنظمة (Price, 2001; Ongori, 2007; Dess & Shaw, 2001)، وتشير الأبحاث حول الدوران الطوعي إلى أن الموظفين يأخذون بعين الاعتبار جانبيين : الأول سهولة ترك الوظيفة، بينما الثاني يتمثل في جاذبية الخيارات البديلة (Shaw et al., 1998; Mitchell et al., 2001). وعلى النقيض من ذلك؛ يحدث الدوران غير الطوعي دون موافقة الموظف، والذي تتحكم فيه المنظمة على قرار التخلي عن الموظف؛ حيث يُعتبر هذا الإجراء الي تتخذه المنظمة للفصل عن العمل كإجراء تصحيحي (تقويمي) بسبب سوء اتخاذ القرار أثناء عملية التوظيف (Price, 1997).

وفي هذا الصدد، يجب التفريق بين مفهومي نية دوران العمل ومعدل دوران العمل الفعلي (النهائي)، حيث يقول (Carmeli & Weisberg, 2006) إنَّ كلمة " نية " تحتل ثلاثة معاني لابد من إدراكها، أولها يكون لدى الفرد مجرد أفكار لترك العمل، ثانيها ينوي الفرد البحث عن فرص عمل أخرى خارج المؤسسة، وآخرها أن ينوي الفرد ترك العمل (Ahmad et al., 2016, p.125).

ويعرّف (Fishbein, 1967) نية دوران العمل على أنّها: نية الأفراد العاملين بالمنظمة لترك العمل والانفصال عن المنظمة (Srivastava, 2016, p.03). كما تعتبر نية ترك العمل بداية الطريق لإنهاء علاقة الفرد بالمؤسسة بطريقة اختيارية، وقد عُرِفَتْ بأنها "قرارات عقلية تتوسط بين مواقف الفرد بخصوص الوظيفة وقراره النهائي في مغادرة المؤسسة، كما عرفت أيضا" بأنها عمليات إدراكية تحدد درجة أرجحية فقدان العامل لعضويته في المؤسسة" (العطوي، 2013، ص251). كما يعرفها (Tett & Meyer, 1993) كون الموظف واعي ومتعمد لمغادرة المنظمة.

ويرى الباحث أن تعريف معدل دوران العمل : بأنه عبارة عن نسبة تعبر عن حركة الدخول والخروج الطوعي أو الإجباري من وإلى المنظمة، وقد تكون حركة الأفراد ضمن المنظمة الواحدة من خلال الترقية أو النقل وغيره.

في حين يرى أن تعريف نية دوران العمل هي: رغبة الموظف في ترك المؤسسة في المستقبل القريب، ويتم غالباً قياس هذه النية لدى الأفراد والاعتماد عليها كبديل للتنبؤ بالدوران الفعلي الحاصل في منظمة ما.

2-2- التسرب الوظيفي :

عرفه (Mobley, 1982, p.23) بأنه " توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يعمل فيها و يتقاضى منها مقابلاً نقدياً نظير عمله "، كما يعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" (الصباغ ، 1983)، وأما (الغانم، 2003، ص21)، فيعرفه بأنه " انقطاع أو توقف الفرد عن العمل بإرادته واختياره والانتقال لمؤسسة أخرى".

والتسرب الوظيفي يعني خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمات أخرى عن طريق الإغارة لفترة محدودة، أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة، أو النقل أو التقاعد المبكر (الحربي، 2008، ص14).

قد يتم الإشارة أحياناً إلى التسرب الوظيفي على أنه دوران العمل فيتم الخلط بينهما، حيث أن أوجه التشابه بينهما هو توجه الموظفين إلى خارج المنظمة أي تسربهم منها، وأما أوجه التباين بينهما فيكمين في حركة الموظفين ففي دوران العمل نجدتها موجهة إلى الداخل أي بزيادة عدد الموظفين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة، على عكس التسرب الوظيفي الذي تكون فيه وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط إلى جهات أخرى ولأسباب متعددة (الغانم، 2003، ص20).

ويعرف الباحث التسرب الوظيفي بأنه: انفصال الموظف عن المنظمة التي يعمل بها بإرادته نتيجة لعدة عوامل، والبحث عن عمل أفضل، يلبي احتياجاته المادية والنفسية (كالرضا).

3- عوامل الاستبقاء الوظيفي:

إن صحة ونجاح أي مؤسسة على المدى الطويل يعتمد على مدى قدرتها بالاحتفاظ بالموظفين المهرة، حيث يقول (Panoch, 2001) أن المؤسسات اليوم تولي اهتماماً كبيراً بالاحتفاظ بالموظفين المميزين ذوو الكفاءة، حيث أصبح العثور عليهم يزداد صعوبة يوماً بعد يوم. ويرى (Walker, 2001) أن إدارة الموظفين الواعدين واستبقائهم هو وسيلة أساسية ومهمة جداً من أجل تحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات، فحسب (Cutler, 2001) أن أحد أهم المطالب التي على عاتق الإدارة اليوم في أي منظمة هو إبقاء موردها البشري مُحفّزاً ومتفانياً، وليس المهم معرفة من توظّفه المنظمة ولكن الأهم هو من يتم الاحتفاظ به في المنظمة. وقد أضاف (Steel et al., 2002) أن أسباب بقاء الأفراد في المنظمة ليست دائماً هي نفسها التي تجعلهم يغادرونها.

وقد وجد باحثون مثل: (Amadasu (2003), Taplin et al.(2003), Gbervbie (2008) أنه إذا ما تم تبني استراتيجيات مناسبة لاستبقاء الموظفين وتنفيذها من قبل المنظمات، فمن المؤكد أن الموظفين سيقون فيها وسيعملون من أجل تحقيق أهدافها بنجاح. وحسب (Olowu and Adamolekun (2005) فإنه أصبح من الضروري تأمين والاعتناء بالموارد البشرية الكفوة باعتبارها المورد الأكثر قيمةً وأهميةً في أي منظمة، بسبب الحاجة إلى تقديم الخدمات والسلع بفعالية وكفاءة من قبل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، لذلك، ولكي تحقق المنظمة أهدافها وجب عليها وضع استراتيجيات صحيحة لتوظيف الأفراد واستبقائهم، إذ يُعتبر ذلك شرط أساسي لا غنى عنه من أجل تعزيز الأداء.

وحسب (Gbervbie (2008) فإن استراتيجيات الاستبقاء الوظيفي تشير إلى الخطط والوسائل ومجموعة من سلوكيات صنع القرار التي وضعتها المنظمة من أجل الاحتفاظ بالقوة العاملة المؤهلة للأداء. كما يمكن تعريف عوامل الاستبقاء بأنها مجموعة العناصر أو القوى التي يستطيع أصحاب أو أرباب العمل التحكم بها بغية جعل الموظفين يعدلون عن قرار مغادرة المنظمة، وفيما يلي عرض عوامل استبقاء الموظفين بنوع من التفصيل:

3-1- التعويضات :

تعرف التعويضات بأنها القيمة الإجمالية للتعويضات النقدية وغير النقدية (العينية) التي يقدمها صاحب العمل إلى الموظفين نظير جهودهم، حيث تتكون من ثلاث أنواع وهي: التعويضات النقدية المباشرة، والتعويضات النقدية غير المباشرة، والتعويضات غير النقدية (العينية). وتعد حزم التعويضات أحد أهم العوامل الحاسمة التي تؤثر على الاحتفاظ بالمورد البشري الكفاء (Shaw et al., 1998)، ومما لا شك فيه أن المال يعد حافزاً رئيسياً لجذب الموظفين (Döckel, 2003)، وعادة ما يلجأ أصحاب العمل لاعتماد هذا النوع من نظام المكافآت لأجل للاحتفاظ بموظفيهم (Ferris et al., 2000)، ويعد الأجر أهم المكافآت النقدية،

فالموظفون الذين يتلقون أجورا جيدة سيقفون في وظائفهم (Bobek et al., 2016). إضافة للأجر النقدي، فإن القادة التنظيميون يلجأون إلى تحفيز الموظفين بحزم من المكافآت المتنوعة النقدية والعينية سعيا منهم لاستبقاء الموظفين، فحسب سلم ماسلو للاحتياجات فإن الموظفين بمجرد تلبية احتياجات الأمن الوظيفي، فإن سيتطلعون إلى عوامل تحفيزية أخرى للعمل والبقاء (Lollo & O'Rourke, 2020). حيث تقوم المنظمات بتكملة حزم التعويضات بعوامل أخرى كالمكافآت العينية المتمثلة في الإجازات في ساعات العمل، والمزايا المادية والشخصية كالسيارات الفاخرة، أماكن الترفيه في مكان العمل، والغرف الهادئة لتحسين جودة العمل الجماعي وتقليل التوتر والصالات الرياضية في مكان العمل التي تعتبر مهمة جدا في استبقاء الموظف (DeYoung, 2000).

2-3- الترقية وفرص التقدم المهني:

ويُقصد بها ترقية الموظف من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل المنظمة، فهي عبارة عن آلية للاعتراف بالجهد والأداء المبذول من طرف الموظف. وقد أثبتت الدراسات كدراسة (Chan & Kuok, 2011) و (Qiu et al., 2014)، بأن الترقية كانت عاملا مهما يؤثر على استبقاء الموظفين، حيث تعد وسيلة للتأثير بمستوى أعلى على التحفيز الداخلي للموظفين، فانهدام فرض التقدم والارتقاء إلى منصب أعلى يجعل الموظفين أكثر استعدادا لترك وظائفهم (Qiu et al., 2014)، وبالمقابل فإن الموظفين الذين تتم ترقيتهم من المرجح جدا أن يُظهروا التزاما تنظيميا أعلى (Blomme et al., 2010) وهو ما يعني أن الترقية تعد أحد التكتيكات الرئيسية في الاحتفاظ بالموظفين والتي يمكن للمنظمات استخدامها، بشرط أن تكون بالوجه الصحيح وبطريقة عادلة، إذ يجب أن تتم عملية الترقية على أساس الجدارة والعدالة، من أجل التأثير الإيجابي على مواقف وسلوكيات الموظفين، كما يمكن أن تكون للعملية الترقية آثارا سلبية وتسبب التوتر والتنافر داخل المنظمة (Loi et al., 2006 ; Campbell et al., 2013) إذا تم تصورهما من طرف الموظفين بأنها غير عادلة.

3-3- التوازن بين العمل والحياة :

يمكن تعريف التوازن بين العمل والحياة بأنه حالة من التعايش المرضي للموظف بين الحياة العملية والشخصية، وكما يصفها (Parkes and Langford 2008) بأنها قدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته المهنية والعائلية، وكذا المسؤوليات غير المرتبطة بالعمل. فالعمل الذي يتطلب التدخل في الحياة الخاصة بالموظف من شأنه أن يستنزفه عاطفيا ويؤدي إلى ارتفاع الضغط لدى ذلك الموظف، كما أن العمل لساعات طويلة يحد من وقت الموظف في الأنشطة الاجتماعية والعائلية مما يؤثر سلبا على التوازن بين العمل والحياة وهو يؤدي إلى التوتر والرغبة في مغادرة الوظيفة (Kakar et al., 2019). في حين تؤدي الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلى زيادة إنتاجية الموظف وكفاءته مما يؤدي الى التزامه ورضاه (Branch, 2011) ويؤثر سلبا على نية الدوران (Lestari & Margaretha, 2021) وتؤثر بشكل ايجابي على استبقاء الموظفين

(Akpa et al., 2022) ، وعليه فيتوجب على المنظمات التركيز على وضع استراتيجيات تساعد الموظفين على التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، وذلك بتوفير بيئة عمل مرنة وخالية من التوتر كساعات العمل المرنة، وإجراءات عمل مرنة وتوفير الموارد الكافية، عبء العمل المناسب، توفير فترات راحة كافية في اليوم، الإجازات الشخصية كالإجازة الرعاية والإجازة التفرغ للشؤون الشخصية، وممارسات فعالة للإدارة.. وغيرها من الممارسات التي تساعد الفرد على تحقيق التوازن المطلوب.

4-3- التدريب والتطوير :

إن التدريب يعرف على أنه عملية مخططة ومدرسة تهدف إلى تعديل السلوكيات، والمعارف والمهارات من خلال التعلم من أجل تحقيق الأداء الفعال في الأداء. وفي مكان العمل فإن التدريب يهدف إلى تحسين وتدعيم قدرات الأفراد لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، والتدريب يعتبر من أكثر ممارسات الموارد البشرية استخداما من قبل المنظمات، حيث أن تلقين الموظف التدريب والتطوير المناسبين من شأنه التقليل من تكاليف ومخاطر التوظيف والاختيار، مما يساعد على زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل دورانهم (Boselie et al., 2005)، فاستثمار الأموال في التدريب ليست تكلفة، بل إن ذلك سيضيف قيمة للمنظمة واستراتيجية تنعكس من خلال التدريب من أجل النمو والبقاء. وعليه فإن إحدى طرق تعزيز الاستبقاء والالتزام هي توفير فرص التدريب للقوى العاملة.

5-3- بيئة العمل :

تساهم بيئة العمل بشكل كبير التأثير على قرار الموظف بالبقاء أو ترك الوظيفة، فالبيئة التي يعمل فيها الأفراد لها تأثير على مدى اعتزازهم بأنفسهم وبالعمل الذي يمارسونه، وعليه يكمن الجانب الرئيسي في عملية الاحتفاظ في خلق بيئة عمل مواتية للموظفين (Winterton, 2004). وتنقسم بيئة العمل قسمين : بيئة مادية وبيئة سلوكية، (Stallworth & Kleiner, 1996) والمقصود بالبيئة المادية كل ما يحيط بالموظف من عناصر مادية كالبيئة المكتبية، حيث يتأثر سلوك الموظفين وأداءهم بظروف العمل والبنية التحتية كالمياه والكهرباء، والإضاءة، والتهوية، وأنظمة التكييف ومعدات الأمن والسلامة...، والافتقار لتلك البنية التحتية يؤثر سلبا على الموظف وبالتالي ترك الوظيفة (Bobek et al., 2016)، وخصوصا إن كان العمال يقومون بواجبات خطيرة في ظل بيئة عمل منخفضة الجودة والظروف السيئة، فإنهم لن يصمدوا طويلا أمام تلك المخاطر (Singh, 2007).

والمقصود ببيئة العمل السلوكية هو مدى تواصل الأفراد مع بعضهم البعض ومدى تأثير البيئة المادية على سلوكياتهم، فالمنظمات التي لديها سياسات جيدة للموارد البشرية يكون لديها مستويات أكبر في إرضاء موظفيها واستبقائهم، وذلك من خلال التحكم الصحيح في بيئة العمل بفهم احتياجات الأفراد وتوفير الموارد التي يحتاجونها في عملهم مما يعزز من مستويات التحفيز والالتزام مع المنظمة على المدى الطويل

(Wells & Thelen, 2002)، لذا على المنظمات التعرف على الاحتياجات الفردية لموظفيها داخل المنظمة لأن ذلك سيشجعهم على الالتزام ويوفر بيئة عمل ملائمة.

6-3- القيادة (دعم المشرف):

تتأثر تصورات الموظفين حول المنظمة بشكل كبير حسب علاقاتهم مع المشرفين والرؤساء (Eisenberger et al., 1990; Karácsony et al., 2020) فالموظفون الذين ينفون عملهم هم في الحقيقة لم يتركوا المنظمة وإنما تركوا المدراء (Irshad & Afridi, 2007)، حيث تعد العلاقة بين الموظف والقائد من أهم منبئات الدوران (Bryant & Allen, 2013).

ويُجمع العديد من الباحثين على التأثير الحاسم لأسلوب القيادة على الاحتفاظ بالموظفين، فوفقاً لـ: Romão (2022)، Vinh et al. (2022)، Yücel (2021)، et al. (2022) فإن أسلوب القيادة يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء والالتزام، فدعم الرئيس للمرؤوسين، وتواصله معهم بشكل منفتح، وحفاظه على علاقات إيجابية معهم، ستؤدي إلى ارتفاع مستوى نوايا البقاء في المنظمة (Irshad & Afridi, 2007). لذا كان لزاماً على المدراء دعم الموظفين زخلق بيئة عمل يسعد الموظفون بالعمل فيها (Alblooshi et al., 2021)، حيث أن الموظفون الذين يشعرون بدعم مشرفهم في عملهم اليومي سيكونون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، بالإضافة إلى دعم المشرف، فإن التغذية الراجعة حول الأداء تعد أمراً في غاية الأهمية، إذ يحتاج الموظفون بأن يكونوا على دراية بواجباتهم ومستوى أداءهم الذي يستوجب ردود أفعال منتظمة من المشرف أو المدير، حيث تعتبر التغذية الراجعة عاملاً ضرورياً لتحفيز الموظفين (Curtis & Wright 2001). كما توصل Yang et al. (2012) بأن أسلوب القيادة المركزية الضعيف يمكن أن يزيد من معدلات الدوران لأنه يثبط تحفيز الموظفين من خلال ممارسات إدارية غير فعالة، حيث أن تلك القيادة المركزية لو ركزت على تطوير الموظفين ونموهم فإن ذلك سيعزز استبقائهم لفترة أطول من خلال رفع مستوى التزامهم التنظيمي (Jang & Kandampully, 2017).

7-3- الأمن الوظيفي :

يقصد بالأمن الوظيفي هو استمتاع الموظف بالعمل في الشركة دون خوف من التأثيرات السلبية على الصورة الذاتية (Basharat & Zafar, 2019)، فهو تيقن الموظف بعدم فقدانه لوظيفته الحالية على المدى القريب أو المتوسط . وعادة ما تكون بيئة العمل الملائمة هي التي تولد ذلك الشعور بالأمان لدى الفرد في العمل أين تحفزه وتسمح بتعزيز الأفكار الابداعية، وفي هذا الصدد فإن القادة يلعبون دوراً رئيساً في تشكيل الأمن الوظيفي.

وقد أثبت الباحثون أن الأمن الوظيفي له علاقة بالاحتفاظ بالموظفين، فقد أظهرت دراسة استقصائية قامت بها شركة You Gov for Winckworth Sherwood سنة (2021) أجريت في المملكة المتحدة على 1004 موظفاً أن أكثر من نصف المستجوبين (51%) أشاروا بأن الأمن الوظيفي أهم العوامل التي تحدد بقاءهم مع

صاحب العمل قبل مرونة العمل والأجر. ويؤثر انعدام الأمن الوظيفي على تدني مستويات الالتزام والرضا، حيث يؤكد (Abegglen, 2006) أن مستوى الالتزام العالي لدى العمال اليابانيين سببه يعود إلى الشعور القوي بالأمن الوظيفي الناتج من سياسة التوظيف الياباني المميزة، كالتوظيف مدى الحياة، ونظام الأقدمية، كما توصل (Mosaybian and Jafari, 2017) إلى وجود علاقة قوية بين الأمن الوظيفي والالتزام، ما يعني أنه كلما شعر الموظف بالأمن في الوظيفة كان مردوده أفضل ومستوى بقاءه أكبر، وبالتالي يتوجب على المنظمة تلبية الاحتياجات التي من شأنها تعزيز تصور الموظف للأمن الوظيفي كحزمة المزايا، وفرص التقدم، والتطور الشخصي... وغيرها.

8-3- المشاركة في صنع القرار:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية رئيسية لها تأثير هام على انتاجية ومواقف الموظفين تجاه المنظمة، وتلعب دوراً مهماً في التنبؤ بالمشاركة في العمل والاحتفاظ بالموظفين (Gyurián, 2022)، وعليه فإن مهمة الإدارة هي تحقيق التواصل التنظيمي الفعال، الذي يعزز تعريف الموظفين بالأهداف وثقافة المنظمة ويساهم في خلق بيئة عمل مفتوحة وودية وموثوقة (Stazyk et al., 2021)، وهو ما يستدعي الحاجة إلى تطوير نظام اتصال فعال متعدد الاتجاهات من أجل إعلام وإشراك الموظفين بأهم السياسات التنظيمية، وإيلاء اهتمام خاص للاتصالات التنظيمية وإشراك الموظفين في القرارات بشأن الأجور، الأمن الوظيفي، الترقى، معالجة التظلمات، لوائح الصحة والسلامة وغيرها (Arnold, 2005)، وفي هذا الصدد ذكر (Hewitt, 2002) أن الشركات الحديثة تُبقي دائماً جميع موظفيها على إطلاع بكل الشؤون الهامة لأعمالها وتُشركهم في صنع القرار على كل المستويات وتعمل على استغلال قدرات ومواهب موظفيها، فإشراك الموظف في صنع القرار يساعد على خلق شعور بالانتماء بين الموظفين مما يساعد في خلق بيئة عمل ملائمة ومناسبة ويساهم في بناء علاقة جيدة بين صاحب العمل والموظفين (Noah, 2008).

9-3- المكافأة والتقدير:

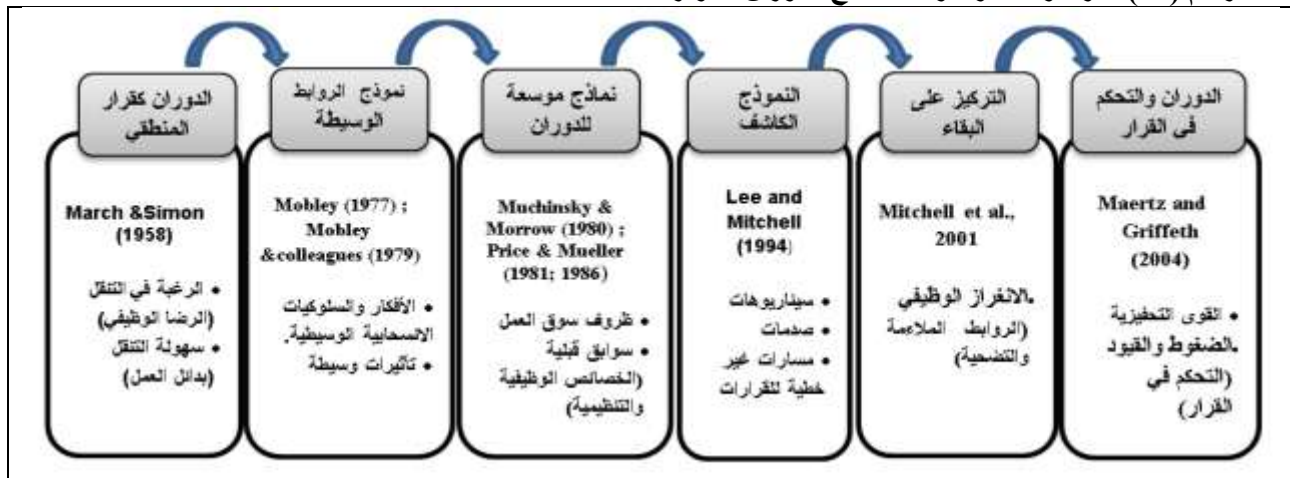
يُعرّف المكتب الأسترالي المفوض بالتوظيف العام "Australian Office of the Commissioner for Public Employment" (2011) تقدير الموظفين بأنه "عائد لجهد الموظف وتفانيه في العمل والنتائج"، في حين يعرف مجلس الموارد البشرية الكندي (HR Council CA, 2015) التقدير بأنه "الاعتراف بسلوك الفرد أو الفريق وجهوده وإنجازاته التي تدعم أهداف المنظمة وقيمتها". إن تقدير الموظف مهم جداً للمؤسسات ويرتبط بفوائد جمة، فمن خلال تقدير الموظفين، يدرك الموظفون بأن عملهم محل تقدير وذو قيمة، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وتحفيزهم مما يعزز ولائهم للمنظمة، كما سيكون لدى الموظفين شعور بالملكية، وسيخلقون بيئة عمل داعمة ومواتية و بالتالي تحسين مستوى الاحتفاظ بالمنظمة. وتعتبر معرفة الموظف ومهاراته وكفاءاته مهمة جداً للمنظمات، ولذا يجب تعظيم موهبة الموظف والاعتراف بها كأحد المصادر المنفصلة للميزة التنافسية (Bhatt, 2015)، كما يتوجب على المدراء تحديد الموظفين ذوي المهارات

العالية والاحتفاظ بهم وتذكيرهم دائماً بمدى أهميتهم بالنسبة للمنظمة (Bhatt, 2015)، وبهذه الطريقة ستجنب المنظمة عدم الرضا وتمنع الموظفين من مغادرة المنظمة (Noe et al., 2006). إضافة إلى ذلك فالمنظمات تحتاج إلى مكافأة الموظفين وتقديرهم من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة والحفاظ على معنويات الموظفين عالية (Selden & Sowa, 2015) وحسب هذين الباحثين أنه كي تتمكن المؤسسات من تحسين عملية الاحتفاظ بالموظفين، يجب عليها استثمار المزيد من الوقت والموارد في تطوير الموظفين كقادة المستقبل وتهيئة بيئة عمل إيجابية.

ويمكن تعريف التعزيز الإيجابي بأنه منح مكافأة بعد السلوك المرغوب، الذي يساهم على إبقاء مستوى معنويات وتحفيز الموظفين مرتفعة، حيث أن التعزيز الإيجابي هو شكل من أشكال الاعتراف الذي يوفر التشجيع للموظفين، وينمي الرضا الوظيفي ويحسن العلاقات واحترام الذات بين الموظفين والمشرفين والمديرين (Fisher, 2015). فبالتعزيز الإيجابي، يميل الموظفون إلى اتخاذ مواقف أكثر إيجابية تجاه وظائفهم، ويتولد لديهم شعور متزايد بالرضا وتقدير الذات ويشاركون بنشاط في إنجاح العمل، حيث يقدم الموظف الراضي دائماً أفضل ما لديه من قدرات ويكون واضحاً بشأن توقعات صاحب العمل. وقد يبدو عرض سلوك التقدير الأولي أداة بسيطة ولكنها في الحقيقة مهمة جداً لتعزيز صحة الموظفين ورفاهيتهم (Stocker et al., 2014). حيث أوضح (Tessema et al, 2013) في بحثهم في فيتنام والولايات المتحدة وماليزيا أن الاعتراف بالأعضاء/الموظفين يخلق حافزاً أكبر مقارنة بمنح المزايا النقدية (الراتب أو المال أو حزم المزايا الأخرى). وعلى العموم، يلعب التقدير دوراً مهماً في المنظمة للاحتفاظ بمواهبها، كما أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يشاركون بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ويكونون أكثر إنتاجاً وتفاعلاً (Irshad & Afridi, 2007).

4- النماذج المفسرة لدوران العمل :

شكل رقم (12): موضوعات ومكونات نماذج الدوران المؤثرة



Source : Goldstein, H. W, Pulakos, E. D, Passmore, J, & Semedo, C. (2017). The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Chichester, West Sussex Wiley Blackwell, p.446

4-1- نموذج التوازن التنظيمي :

يعد أول نموذج لدوران العمل، والذي تم تطويره من طرف (March and Simon, 1958)، حيث يفترض هذا النموذج أنه يمكن فهم الدوران والاحتفاظ بشكل أفضل من خلال إطار التوازن التنظيمي، فالموظف عندما يرى أن مساهماته في المنظمة تفوق المكافآت والمزايا التي يحصل عليها، ستصبح العلاقة بين الموظف وصاحب العمل غير متوازنة، وهو ما يجعل الموظف يفكر في مغادرة المنظمة (الرغبة المتصورة في التنقل) والنظر في مدى سهولة الانتقال إلى منظمة أخرى (سهولة التنقل المتصور). وقد حدد (Mobley, 1977) الرضا الوظيفي كمؤشر على الرغبة في التنقل، حيث أشار (Price, 1977) و (Price and Mueller, 1981) إلى أن وجود وظائف خارج المنظمة يوفر مؤشراً جيداً على سهولة التنقل المتصور. لذلك، يتنبأ هذا النموذج بأن عدم الرضا الوظيفي (أي الرغبة في التنقل) يدفع إلى النظر في توفر فرص العمل البديلة (أي سهولة التنقل)، فإذا كان مستوى الرضا منخفضاً وكانت هناك وظائف أخرى متاحة، فإن النموذج يتوقع أن الموظف سيستقيل، وقد أظهرت الأبحاث المكثفة أن عدم الرضا الوظيفي وفرص العمل مرتبطان بنوايا دوران الموظفين ودورانهم الفعلي.

4-2- نموذج الروابط الوسيطة :

قام Mobley وزملاؤه (Mobley et al., 1979 ; Mobley et al., 1979) بتوسيع النموذج الأصلي لـ March و Simon لتفسير كيفية تصرف الموظف بمجرد أن يبدأ مستوى رضاه الوظيفي بالانخفاض، متأثرين بنظرية الفعل المنطقي لـ (Fishbein and Ajzen, 1975)، واقتروا " نموذج الروابط الوسيطة "، والذي يتنبأ بحدوث سلسلة من الخطوات للانسحاب المعرفي والسلوكي بين المراحل الأولى لعدم الرضا الوظيفي وسلوك الاستقالة النهائي. واستناداً إلى هذا النموذج، توصل الباحثون في مجال الدوران إلى أن عدداً من الأفكار والسلوكيات الانسحابية تظهر بمجرد أن يصبح الموظفون غير راضين وقبل مغادرة المنظمة، حيث تم ربط الأفكار الانسحابية Withdrawal cognitions (الأفكار حول الاستقالة، والفائدة المتوقعة من المغادرة والانسحاب النفسي من العمل) بدوران العمل (Hulin, 1991; Hom & Kinicki, 2001)، كما قام أيضاً باحثون آخرون بالبحث ودراسة الحالات العاطفية والمعرفية الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي واعتبارها كمحددات لدوران العمل، كالإجهاد (Sheridan & Abelson, 1983) والإرهاق (Swider & Zimmerman, 2010)، والدعم التنظيمي المتصور (Maertz et al., 2007) وتصورات العدالة. و أما فيما يتعلق بسلوكيات الانسحاب، كالبحث عن عمل، وتقييم الوظائف البديلة، والتأخر والغياب، والانسحاب من العمل وتجنب العمل فقد كانت جميعها مرتبطة بدوران العمل (Hom & Kinicki, 2001; Harrison et al., 2006).

كما اقترح أيضًا Mobley وزملاؤه (1979) عددًا من التأثيرات المعدلة للعلاقة بين الأفكار الانسحابية والدوران الفعلي للعمل، كسمات الشخصية المتسمة بالاندفاع (كالانفتاح على التجارب مثلاً) والتي يُعتقد أنها مرتبطة بالدوران، مثلما دعمت ذلك دراسة (Zimmerman, 2008).

لقد أعطت عملية الدوران التي تم تحديدها لأول مرة بواسطة March و Simons وتم توسيعها بواسطة Mobley وزملائه؛ صورة شاملة عن كيفية حدوث عملية دوران الموظفين، والفكرة الجوهرية التي تنطلق منها تلك الأبحاث هي أن الموظفين هم صانعو قرارات منطقية ويسعون باستمرار إلى الحفاظ على التوازن بين جهودهم وما يتلقونه من منظماتهم. وفي حالة ما أصبحت تلك العلاقة غير متوازنة، فسينخرط الموظفون في سلسلة من الإدراكات والسلوكيات الانسحابية التي قد تؤدي في النهاية إلى المغادرة الفعلية الموظف لمنظمتهم.

3-4- نموذج Muchinsky and Morrow (1980) :

في بداية الثمانينيات، قام الباحثون بالتوسع في نماذج الدوران السابقة من خلال فحص واستكشاف مجموعة واسعة من العوامل الوظيفية والتنظيمية والبيئية باعتبارها عوامل هامشية (غير مباشرة) لدوران الموظفين، وفي هذا الصدد يرى Muchinsky and Morrow (1980) على سبيل المثال، أن سوق العمل يؤثر بشكل غير مباشر على معدل الدوران من خلال تصورات الفرد للوظائف البديلة (Griffeth et al., 2005) فعندما تكون معدلات البطالة مرتفعة، فإن الموظفين سيفترضون بأن الوظائف البديلة ستكون قليلة وهو ما سيقلل من تفكيرهم في ترك الوظيفة. وقد أظهرت الكثير من التجارب الميدانية أن الظروف في سوق العمل ذات الصلة (كزيادة الطلب على وظيفة معينة، معدل البطالة) تؤثر على بدائل الوظيفة المتصورة.

4-4- نموذج Price و Mueller: (Price, 1977; Price & Mueller, 1981, 1986)

تضمن هذا النموذج الشامل لدوران الموظفين عوامل غير مباشرة للدوران من خلال اقتراح مجموعة من الخصائص الوظيفية والتنظيمية التي تحدد مواقف الموظفين، كما تم اقتراح الالتزام التنظيمي كوسيط بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة، حيث أثبت العمل التجريبي والميداني بأن العوامل الوظيفية والتنظيمية غير المباشرة تؤثر فعلاً على المواقف والسلوكيات المتصلة بدوران الموظفين، فعلى سبيل المثال، ترتبط التصورات الإيجابية للوظائف (كالتمكن والأجور المرتفعة) وبيئة العمل (مثل الدعم التنظيمي) بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد أدى تطوير نماذج الدوران التي تضمنت العوامل الوظيفية والتنظيمية والبيئية - إلى جانب الدعم التجريبي المكثف لهذه النماذج - إلى زيادة فهم الباحثين والممارسين لعملية الدوران بشكل أفضل. ومع ذلك، استمرت هذه النماذج في النظر إلى معدل الدوران على أنه عملية قرار منطقي تتبع مساراً خطياً، فوفقاً لنظرية الموقف لـ: (Pratkanis et al., 1989; Fishbein, & Ajzen, 1975; Fishbein, 1967) فإن مواقف الموظفين وتصوراتهم تصبح أكثر سلبية بمرور الوقت أثناء عمل الموظف وذلك استجابةً للتغيرات التدريجية

التي تطرأ على بيئة العمل وعلى العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، إذ أن هذه المواقف والتصورات السلبية قد تؤدي إلى انسحاب فكري وسلوكي للموظف، وفي النهاية إلى دوران العمل. إن هذا المسار يوضح الخطوات التي يمر بها الموظفون المغادرين لمنظماتهم، حيث يبدأ من التجارب السيئة لينتهي بتكوين المواقف السلبية مما ينتج عنه سلوك الدوران، غير أن هناك باحثون آخرون لاحظوا بأن الموظفين لا يتبعون نفس المسار المذكور عند الاستقالة.

5-4- نموذج (Lee and Mitchell (1994) :

في التسعينيات، ظهر نهج مختلف اختلافاً جوهرياً في فهم وتفسير عملية الدوران، حيث وبغية التنبؤ بأسباب استقالة بعض الموظفين؛ قام كل من (Lee and Mitchell (1994 بتطوير نموذج كاشف لدوران الموظفين Unfolding Model الذي وجد بأن بعض الموظفين يتم دفعهم لترك المؤسسة بينما يتم جذب آخرين من مؤسساتهم من طرف قوى السوق، واستناداً إلى المعطيات المتحصل عليها من المقابلات والاستطلاعات، وجد (Lee et al. (1996 بأن الموظفين يستندون لعمليات نفسية مختلفة ومتمايزة عند اتخاذهم قرار الاستقالة. ونظراً لأن بعض العمليات لم تكن متوافقة مع نظريات الدوران في ذلك الوقت، فقد قدم النموذج الكاشف مساهمة فريدة في أدبيات الدوران، حيث ابتعد هذا النموذج عن نماذج الدوران المنطقي، وقام بتصوير عملية الدوران كعملية ديناميكية غير خطية تنكشف وتتجلى بمرور الوقت استجابةً للصدمات، والتي تُعرّف بأنها أحداث متصادمة " أين تبدأ عمليات اتخاذ القرار النفسي المتضمنة ترك الوظيفة" (Lee & Mitchell, 1994, p.6).

واستناداً إلى نظرية الصورة Image Theory لـ (Beach, 1990)، فإنه عند حدوث صدمة ما، فقد تتغير قيم وأهداف المنظمة بطريقة تجعل الأفراد يُقيّمون مدى ملاءمة أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة، حيث يحدث انتهاك الصورة عندما لا تتلاءم قيم وأهداف الأفراد مع قيم وأهداف منظماتهم نتيجة للصدمة، ما قد يدفعهم ذلك الانتهاك إلى التفكير في ترك المنظمة، وتأتي الصدمات بأشكال مختلفة، فقد تشمل الصدمات المتعلقة بالعمل كالتغييرات التنظيمية (مثل: الدمج، سياسة جديدة...)، وانتهاكات العقد النفسي (كضياع فرصة عمل...) أو إدخال ممارسة جديدة للموارد البشرية (كنظام تعويض جديد...). وقد تشمل كذلك الصدمات غير المرتبطة بالعمل كالولادة والوفاة في الأسرة ورعاية المسنين أو الزواج والطلاق.

وتتوقف الأهمية العاطفية للصدمة إلى حد كبير على كيفية استجابة وإدراك الموظف لها؛ حيث ما يمكن اعتباره حدثاً إيجابياً لأحدهم قد يُنظر إليه على أنه حدث سلبي لآخر (مثل: مهمة خارجية، الحمل...). كما أنه من المرجح أن يتم تقييم الأحداث التي يُنظر إليها على أنها سلبية بأنها عوامل ضغط تعرقل التطور الشخصي للفرد وإنجازاته (مثل: حالات التسريح، والمشرّف المسيء، وفرص العمل الضائعة، وتنزيل الرتبة، ونقل الزوج / الشريك، والطلاق)، ومن المؤكد أن تلك الضغوطات المعوقة تؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي ودوران العمل (Podsakoff et al., 2007)، وعلى النقيض من ذلك، قد يتم تقييم بعض الأحداث على أنها

ضغوط تحدي ونمو، والتي تعزز التطور والإنجاز الشخصي (مثل: المهام الخارجية، الترقيات، الولادة، الزواج)، حيث أن عوامل التحدي تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وبالتالي تؤدي إلى انخفاض معدل الدوران (Podsakoff et al., 2007).

وقد أثبتت الاختبارات التجريبية أن العديد من الموظفين المستقلين من وظائفهم لا يغادرون فقط استجابة لصدمة ما (Holtom et al., 2005; Chin & Hung, 2013) فهم يتبعون كذلك مسارات مختلفة لقرارات دورانهم، اعتماداً على نوع الصدمة (Lee et al., 2008)، وبالتالي، فإن النموذج الكاشف قدم مساهمات كبيرة في أبحاث الدوران من خلال الإقرار بأن عملية اتخاذ قرار ترك الوظيفة يمكن أن تحدث في بعض الأحيان بشكل مفاجئ استجابة لصدمة مفاجئة شخصية أو متعلقة بالعمل، ومع ذلك، فإن جميع الموظفين لا يغادرون عند تعرضهم لصدمة سلبية. حيث قدم Mitchell et al. (2001) فكرة الانغراز الوظيفي كسبب لاختيار الأفراد للبقاء في منظمة .

4-6- نموذج Mitchell et al., 2001 :

يسلط نموذج الانغراز الوظيفي Job Embeddedness الضوء على التأثيرات السياقية والتي تشمل كلا من بيئة العمل والمجتمع الكبير، إذ يُعتبر مدى انغراز واندماج الموظفين في هذه البيئات عاملاً رئيسياً يؤثر على قرارهم فيما إذا كانوا سيبقون في المنظمة أم لا (Mitchell et al., 2001)، حيث نجد مجموعة قوية من الأدلة والبحوث تدعم وتثبت حقيقة تأثير انغراز الموظف على معدل الدوران (Dawley & Andrews, 2012; Heavey et al., 2013; Smith Holtom & Mitchell, 2011). وفي الواقع، فإن الأبحاث تشير إلى أن الانغراز داخل الوظيفة وخارجها يمكن أن يتنبأ بالدوران إلى ما أبعد من المتغيرات الموقفية (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004; Jiang et al., 2012) ويرتبط الانغراز الوظيفي أيضاً بشكل غير مباشر بدوران العمل، وذلك من خلال سلوك البحث عن وظيفة، بحيث يكون الأفراد الأكثر انغماساً في وظائفهم أقل احتمالية للانغراز في البحث عن وظيفة ومغادرة المؤسسة (Holtom et al., 2012).

حيث يحدد Mitchell ثلاثة مكونات للانغراز الوظيفي وهي: الروابط والملاءمة والتضحية، إذ يتم إنشاء الروابط والعلاقات مع الأشخاص المتواجدين في منظمة الفرد أو في مجتمعه. فالروابط العلائقية قد تساهم في خفض نية الدوران والدوران الفعلي. بينما تمثل التضحية فيما سيتعين على الموظف التخلي عنه حال مغادرته المنظمة وتتضمن مزايا داخل العمل وخارجه. فعلى سبيل المثال، لدى العديد من المؤسسات عالية الأداء ممارسات موارد بشرية عالية الالتزام تعزز مهارات الموظفين وتحفزهم (كالتدريب، برامج الحوافز، فرص التقدم، دعم المشرف...)، فكل هذه الممارسات تزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي تحفز الموظفين على البقاء. والعديد من الموظفين لن يكونوا على استعداد للتضحية بتلك المكافآت التي قد لا يجدونها في مكان آخر، وقد تم ربط حزم التعويضات التنافسية، وفرص التعلم، وممارسات العمل عالية المشاركة

والاستثمارات طويلة المدى في تطوير الموظفين بانخفاض مستويات نوايا الدوران والدوران الفعلي للموظفين (Boroş & Curşeu, 2013 ; Chang et al., 2013) مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي (Garcia-Chas et al., 2014).

وعليه فمن خلال مراعاة الروابط والعلاقات والتضحيات، فإن نموذج الانغراز الوظيفي يعزز ويساعد في القدرة على فهم سبب بقاء الأفراد أو تركهم لوظائفهم، ومع ذلك، فإن الأبحاث الحديثة التي أجراها (Maertz (2001) و Maertz and Griffeth (2004) تؤكد على أن دوران الموظفين هو قرار شخصي، وأن الأفراد يبقون أو يغادرون منظماتهم اعتمادًا على مدى تحكمهم في خياراتهم وقراراتهم.

7-4- نموذج (Maertz and Griffeth (2004): "دوران العمل والتحكم في القرار" :

يمثل مفهوم (Maertz and Griffeth (2004) للتحكم في القرار (قرار البقاء أو المغادرة) مساهمة حديثة وبارزة في أدبيات الدوران والاستبقاء، حيث يقوم جوهر هذا النموذج، أنه بالإضافة إلى الانغراز الوظيفي، فمن المتوقع أن تشكل القوى التحفيزية تفضيلات الفرد بالبقاء أو مغادرة المنظمة وبالتالي التنبؤ في نهاية المطاف بدورانه (Maertz & Campion, 2004 ; Hom et al., 2012). حيث اقترحوا مجموعة شاملة من ست قوى تحفيزية تؤثر على معدل الدوران. أولها، القوى العاطفية؛ فالاستجابات العاطفية الإيجابية أو السلبية للمؤسسة تؤدي إلى الراحة النفسية أو الانزعاج من عضوية المنظمة، إذ أن الراحة النفسية تحفز على البقاء بينما يحفز الانزعاج المغادرة، فمن القوى العاطفية التي تؤثر على تفضيلات البقاء أو المغادرة نجد مثلاً ملاءمة الوظيفة الجيدة أو السيئة، والمواقف الوظيفية الإيجابية أو السلبية، والصدمات الإيجابية أو السلبية في مكان العمل. ثانيًا: تتضمن القوى الحسابية حسابًا عقليًا لاحتمالية تحقيق قيم وأهداف مهمة في المستقبل من خلال العضوية التنظيمية المستمرة، حيث تؤثر الحالة المستقبلية المواتية على الفرد بالبقاء في المنظمة، بينما تحفز الحالة المستقبلية غير المواتية على تركها. ثالثًا: القوى البديلة وهي حجم وقوة معتقدات الكفاءة الذاتية حول الحصول على وظيفة أخرى، والرغبة في الوظيفة البديلة واليقين في الحصول عليها، حيث تحفز معتقدات الكفاءة الذاتية المنخفضة الموظف على البقاء بينما تحفز معتقدات الكفاءة الذاتية العالية على المغادرة. رابعًا القوى المعنوية / الأخلاقية وهي الرغبة للحفاظ على الاتساق بين السلوكيات والقيم المتعلقة بالدوران، مثل "الاستقالة أمر سيء / المثابرة فضيلة" أو "تغيير الوظائف بانتظام أمر جيد / البقاء في المنظمة لفترة طويلة يؤدي إلى الركود". خامسًا: تشير القوى المُشكِّلة constituent forces إلى دوافع البقاء أو الاستقالة اعتمادًا على ارتباط الموظف بالآخرين داخل المنظمة أو بالمجتمع الواسع. فالارتباط بأحد المكونات يعني التعلق بالمنظمة التي تحفز على البقاء. بينما عدم وجود ارتباط أو علاقات غير صحية (كالتنمر من طرف زملاء العمل أو المشرف السيء) يحفز على ترك المنظمة، وإذا أظهر أحد تلك المكونات علامات المغادرة، فقد يؤدي ذلك إلى عدوى الدوران بين الموظفين. أخيرًا، فإن ترسيخ ممارسات إدارة الموارد البشرية،

كاستثمارات تحفيز القوى العاملة يشجع على البقاء؛ في حين أن الممارسات السيئة لإدارة الموارد البشرية تحفز الموظف على المغادرة.

وبغض النظر عن تفضيل البقاء أو مغادرة المنظمة، هناك بعض الضغوط والقيود التي تؤثر على تحكم الفرد في القرار النهائي (Hom et al., 2012; Maertz & Campion, 2004). يستند التحكم المتصور في القرار على: 1- القوى القانونية: ضغط صاحب العمل للمغادرة، كعقود العمل ومشابه والتي تجبر على البقاء. 2- القوى المعيارية: الضغط الخارجي أو ضغط مكان العمل للبقاء أو الاستقالة، بافتراض بعض الدوافع للامتثال لهذه التوقعات. 3- القوى السلوكية: الرغبة في تجنب تضحيات الوظيفة والمجتمع والعائلة للاستقالة؛ حيث قد تضغط التكاليف المرتفعة على الفرد بالبقاء بينما تؤثر التكاليف المنخفضة على الاستقالة. 4- القوى البديلة: بدائل العمل القليلة أو غير مرغوب فيها تجبر الفرد على البقاء. 5- أنظمة الحماية الوظيفية: كالتقابات وامتلاك المنصب ومزايا الأقدمية تجبر الأفراد على البقاء. 6- آليات إدارة الموارد البشرية المعززة للأداء: المكافآت المشروطة، ومراقبة الأداء، وما إلى ذلك تجبر على البقاء. 7- ممارسات إنهاء الخدمة فقط هي من تؤدي إلى الدوران الطوعي.

واستناداً إلى التفضيلات والتحكم في القرار، قام Hom وزملاؤه (2012) بتصنيف الموظفين الباقين والمغادرين إلى أربع مجموعات وهي: الموظفون الباقون المتحمسون، المغادرون المتحمسون، والموظفون المغادرون المترددون، والباقون المترددون. حيث يفضل الموظفون الباقون المتحمسون البقاء والتحكم في القرار؛ وبالتالي الاستمرار مع المنظمة لأنهم يريدون ذلك ولا يشعرون بالضغط للبقاء أو المغادرة، في حين يفضل الموظفون المغادرون المتحمسون مغادرة المنظمة ولديهم تحكم عالٍ في القرار، لذا يرغبون في المغادرة وباستطاعتهم ذلك، بينما يفضل المغادرون المترددون البقاء مع المنظمة ولكن لديهم تحكم منخفض في القرار، وبالتالي يغادرون لأنهم يجب فعل ذلك، في حين يفضل الموظفون الباقون المترددون المغادرة ولكن ليس لديهم أي سيطرة تذكر على قرارهم لذا يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنهم لا يستطيعون المغادرة على الرغم من أنهم يفضلون ذلك.

مع الأخذ بعين الاعتبار التحكم في القرار، فإن هذا النهج للدوران يوسع المعيار من خلال الاعتراف بأن الدوران الطوعي قد يكون في بعض الأحيان غير طوعي، فما يدفع موظفاً ما إلى المغادرة بشكل غير طوعي قد يكون مختلفاً تماماً عما يدفع موظفاً آخر إلى المغادرة طوعية (Hom et al., 2012). وعليه من الأهمية بمكان إجراء هذا التمييز من أجل فهم أشمل لجميع العوامل التي تؤثر على معدل الدوران.

5- أهمية الاستبقاء الوظيفي:

نظراً لأن العالم يتجه بشكل كبير نحو الاقتصاد القائم على المعرفة فمن المهم على المنظمات الحفاظ على مواردها البشرية الكفؤة لأن ذلك يلعب دوراً أساسياً في تكوين على قاعدة المعرفة للمنظمة والحفاظ عليها

والتي تشكل رأس مالها الفكري الذي يشجع على الابتكار والإبداع مما يساهم في خلق ميزة تنافسية وأفضلية على نظيراتها التي لا تحتفظ بموردها البشري (Wells et al., 2015). وقد أظهرت مجموعة كبيرة من الأدبيات أن الأداء التنظيمي يتأثر سلباً بدوران العمل، نظراً لأن الموظفين الأكثر مهارة وخبرة عادة ما يكونون هم المغادرين والذين من المرجح جداً أن يغادروا المنظمة. فكان إزاماً على المنظمات الحفاظ على موردها البشري الكفؤ، إذ أن فقدته يشكل أمراً مكلفاً وفي غاية الصعوبة، فمغادرة الموظفين يترتب عليه الكثير من الآثار والتبعات غير المرغوبة، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

5-1- الآثار السلبية لدوران العمل:

ينجر عن دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها التأثير على تقدم وازدهار المنظمة بسبب خسارتها وفقدانها للموظفين خاصة الأكفاء منهم وذوو الخبرة، إذ أن ذلك سيُحمّل المنظمة تكاليف ملموسة باهظة، وأخرى خفية (غير ملموسة) ويمكن أن تتراوح من خسارة الموظف إلى تكلفة تعيين موظفين جدد (Masibigiri & Nienaber, 2011).

5-1-1- الآثار على المنظمة :

يُكبد الدوران تكاليف كبيرة للمنظمات، حيث تقدر التكاليف المالية لدوران العمل ما بين 150% و250% من الراتب السنوي للموظف (Mello, 2011)، وقد لخص (Allen et al., 2010) التكاليف المرتبطة بمغادرة الموظف للمنظمة إلى تكاليف ملموسة وغير ملموسة، حيث تميل التكاليف الملموسة إلى أن تكون أكثر وضوحاً وأسهل في الحساب؛ كذلك التي ترتبط بعملية إدارة الموارد البشرية مثل: وقت المدير وموظفي الموارد البشرية لإجراء مقابلات الخروج، والاستحقاقات المتراكمة التي يتعين دفعها، والتغطية المؤقتة أو العمل الإضافي لتقليل اضطرابات العمل، في حين أن حساب التكاليف غير الملموسة غالباً ما يكون صعباً، ولكنه يمكن أن تكون أكثر ضرراً، فعلى سبيل المثال، فقدان الزبائن أو العملاء، واضطرابات العمل الجماعي، وانخفاض الأداء أو الجودة، وفقدان الذاكرة التنظيمية، وتضاءل التنوع، والعدوى (مغادرة) للموظفين الآخرين، وحتى المنافسة المباشرة من المغادرين (وذلك بانتقالهم إلى مؤسسات منافسة أو عن طريق إنشاءها).

كما يلخص (Allen et al., 2010) أيضاً التكاليف الإضافية المرتبطة باستبدال المغادرين، المتضمنة وقت الموارد البشرية ووقت المدير الذي يقضيه في التوظيف والاختيار والتوجيه، وكذا تكاليف التوظيف، ومكافآت الإحالة، وتكاليف الاختيار، وتكاليف الإعداد والتدريب، وخسائر الإنتاجية المحتملة المرتبطة بمنحنيات تعلم الوافدين الجدد. حيث تشير التقديرات إلى أن التكلفة السنوية للدوران الطوعي في الجامعات الأمريكية بلغت حوالي 68 مليون دولار (Jo, 2008).

أ- خسائر في الإنتاجية:

يؤكد بعض الباحثين في دوران الموظفين بأن الدوران الطوعي يُضعف إنتاجية المنظمة، وهي نسبة المخرجات (سلع وخدمات) الشركة إلى المدخلات (Price, 1977, 1989)، فإلى جانب التكلفة التي يسببها الدوران، فإن العديد من المدارس الفكرية والأدلة الميدانية تشير إلى خسائر واضطراب في الإنتاجية كنتائج محتملة للدوران (Price, 1977)، ذلك لأن الموظفين المغادرين غالباً ما يتأخرون أو يتغيّبون عن العمل قبل المغادرة الفعلية (Rosse, 1988)، ومن الواضح أن الموظفين المتغيّبين لا ينتجون شيئاً (Rhodes & Steers, 1990)، كما أن إنتاجية المغادرين قد تتدهور قبل مغادرتهم الفعلية، وفقاً لتطور نموذج الانسحاب (Rosse, 1988; Hulin, 1991).

فالموظفون الجدد قد يُنتجون سلعا أو خدمات أقل من الموظفين المخضرمين المغادرين (Price, 1977)، وهي نتيجة متوافقة مع العلاقة الإيجابية بين العمر والإنتاجية (Waldman & Avolio, 1986)، ووفقاً لهذا الرأي، فقد توصل (Sheridan, 1992) إلى أن شركات المحاسبة العامة تخسر 47000 دولار من الأرباح كلما حل محاسب جديد محل آخر قديم في السنة الثالثة التي يغادر فيها.

كما يمكن أن تؤدي الاستقالات إلى تعطيل عمل الموظفين الباقين، إذا كان عملهم يعتمد على المغادرين أو عند توليهم واجبات المغادرين (Mobley, 1982; Schlesinger & Heskett, 1991; Staw, 1980). كما يتوجب أيضاً على الموظفين الباقين التكيف مع أسلوب عمل البدلاء وعاداتهم وقطع العمل لتدريبهم (Louis et al., 1983; Mowday et al., 1982)، فدوران العمل قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بسبب انخفاض إنتاجية المغادر، وقلة خبرة العامل البديل، واضطرابات سير العمل. إذ أن الموظفين المتمرسين عندما مغادرتهم الشركة فهم يأخذون معهم خبراتهم ومعرفتهم ومهاراتهم التي تؤثر لامحالة على قصور الإنتاج، إضافة إلى التسبب في اختلال وظيفي تنظيمي (Abbasi & Hollman, 2000) وسيكون له تأثير سلبي على ربح المنظمة وبقائها. وإذا لم تتم إدارة مستويات الدوران والاستنزاف المتزايدة بشكل صحيح فإنها ستؤثر على دون شك على أداء الموظفين مما يؤثر في النهاية على الأداء العام للمؤسسة (Arora, 2012).

وقد قدم (Ulrich et al., 1991) دليلاً مباشراً على أن الدوران يؤدي إلى خسائر في الإنتاجية، إذ وجدوا أن شركة Ryder Truck Rental الناجحة ماليا لديها معدلات دوران أقل مقارنة بالشركات الأقل نجاحاً. وبالرغم من أهمية النتائج المتوصل لها، فإن هذا التقييم الأولي لم يتحكم إحصائياً في المحددات الأخرى لأداء الشركات التي قد تكمن وراء العلاقة بين الأداء والاستقالة.

إضافة إلى ماتم ذكره، فإنه أثناء شغور المنصب فسوف تكون الخدمات المقدمة منحصرة على عدد أقل من العملاء، كما أن البدلاء الجدد سيكونون أقل إنتاجية (لأنهم يخدمون عدداً قليلاً من العملاء أثناء إتقانهم لوظائفهم). وبالتالي، فإن تكاليف "إيرادات العملاء الضائعة" قد تكون أكثر قابلية للقياس الكمي، خصوصاً عند مغادرة موظفي الخدمات (Darmon, 1990; Sheridan, 1992).

وعليه، فإن فروق الأداء بين المغادرين والبدلاء قد تحدد ما إذا كان دوران الموظفين سيولد خسائر اقتصادية للمنظمات أم لا. ووفقاً لـ (Call et al., 2015)، فقد بدأت أبحاث دوران الموظفين مؤخراً فقط في معالجة الجودة النسبية للمغادرين والبدلاء بمرور الوقت، وفي عينتهم من وحدات سلسلة البيع بالتجزئة، وجدوا أن الوحدات التي كان الموظفون ذوو الجودة العالية يغادرون فيها قد عانت من خسائر أكبر من حيث الأداء. ومع ذلك، قد تحدد عدة ظروف الفعالية النسبية لمثل هؤلاء الموظفين وبالتالي ما إذا كان الدوران يؤدي إلى خسائر في الإنتاجية.

فعلى سبيل المثال، يؤدي مخطط الأجر على أساس الجدارة Merit-Pay إلى توسيع الفارق في الأداء من خلال توزيع حوافز أقل على أصحاب الأداء الهامشي والذين يصبحون بعد ذلك غير راضين واستقالتهم (Staw, 1980; Williams & Livingstone, 1994)، وقد تؤدي إجراءات الاختيار الأكثر صدقاً أو التوظيف الصارم إلى تحسين جودة البدلاء الجدد الذين قد يتفوقون على المغادرين. كما قد يسمح تقلص الطلب على العمالة للشركات بتوظيف بدائل أكثر تأهيلاً لمهنة معينة و يمنع أيضاً أصحاب الأداء الهامشي من الاستقالة.

ويرى (Staw 1980) أن مغادرة الموظفين المناصب المحورية بدلاً من المناصب الهامشية يعيق تدفقات العمل بشكل أكبر، نظراً للاعتماد الكبير لعمل الموظفين الآخرين على تلك الوظائف الحاسمة. كما وجدت دراسة تحليلية لدوران الموظفين دليلاً على وجود علاقة بين معدل دوران الموظفين والأداء التنظيمي الضعيف، مما يدل على أن خسائر رأس المال البشري والاجتماعي بدوران الموظفين كانت أكثر أهمية من الفوائد المحتملة لاستبدال الموظفين المغادرين بأخرين أفضل أو أقل تكلفة (Hancock et al., 2013).

ب- ضعف جودة الخدمة

قد يعيق الدوران أيضاً تقديم الخدمة المناسبة والاحتفاظ بالعملاء، والأبعاد الإضافية للفعالية التنظيمية (Price, 1977)، هذه التدايعات المحتملة لدوران الموظفين تجذب بشكل متزايد الاهتمام الأكاديمي والإداري حيث تمثل وظائف الخدمات أكثر من 80٪ من العمالة في القطاع الخاص ولا تزال وظائف الخدمات تمثل الجزء الأكبر من نمو الوظائف. ووفقاً لـ: (Call et al., 2015) فإن سياقات تقديم الخدمة تتطلب تفاعلات مع العملاء ذوي التوقعات المختلفة، والعمل الجماعي والتنسيق، مما يجعل دوران الموظفين مزعجاً وضاراً نوعاً ما.

ومن المحتمل أن الاستنزاف في أوساط موظفي الخدمة قد يضعف نوعية الخدمة المقدمة للعملاء لأن المكاتب أو المتاجر التي تعاني من نقص الموظفين تؤخر الخدمة أو تحجبها (Darmon, 1990). وعلى عكس المغادرين ذوي الخبرة، فإن الموظفين الجدد قد يقدمون أيضاً خدمة أقل كفاءة أو أقل تخصيصاً لعدم معرفتهم للعملاء. كما أن العملاء أيضاً قد يلجأون لتغيير تلك الشركات إذا كان ولاءهم يعتمد على التقارب مع موظفي المبيعات المغادرين (Schlesinger & Heskett, 1991; Darmon, 1990).

وإذا كان الموظفون الراضون يجعلون العملاء يشعرون بالرضا و بمعاملة جيدة، فقد يقدم الموظفون الساخطون خدمة رديئة قبل مغادرتهم (Schneider & Bowen, 1992)، كذلك يعرقل الدوران نقل قيم ومعايير الخدمة إلى الأجيال المتعاقبة من الموظفين والتي تعد ركائز أساسية للخدمة عالية الجودة، وباختصار، قد يؤثر معدل الدوران بشكل تراكمي على أوقات الانتظار والجودة والرضا والولاء (Kacmar et al., 2006) مما يؤدي إلى استياء العملاء وانخفاض الشراء (Schneider et al., 2005).

وفي هذا الصدد، توصلت الأبحاث إلى وجود ارتباط قوي بين الاحتفاظ بموظفي الخدمات وبين الاحتفاظ بالعملاء (Shellenbarger, 1992)، كما توصلت شركة Marriott إلى أن تخفيض معدل الدوران بنسبة 10٪ من شأنه التقليل من حالات عدم عودة العملاء بنسبة تتراوح بين (01 %) و (03 %) وزيادة الإيرادات بما يتراوح بين 50 مليون دولار و 150 مليون دولار (Schlesinger & Heskett, 1991).

وقد أثبتت العديد من الدراسات، أن مغادرة مقدمي الرعاية الصحية أو الصحة العقلية تقلل من الرعاية المقدمة للمرضى (Price, 1977)، فعلى سبيل المثال، وجد (Coser 1976) أن رحيل طبيب نفسي أو رحيل أحد كبار الأطباء المقيمين (الذي يشرف ويدرب المقيمين في مستشفى للأمراض العقلية) كان يليه موجة انتحار بين المرضى، حيث من المحتمل أن رحيلهم قد أضعف الإعداد والدعم الاجتماعي للمتدربين النفسيين، وبالتالي ضعف قدرتهم على التعرف على القرائن الانتحارية.

ت- فرص الأعمال الضائعة:

إلى جانب التأثير على النجاح الحالي للشركة ، فقد يؤدي دوران الموظفين إلى إعاقة بقاء المنظمة في المستقبل، فهناك الكثير من الأدلة المتواترة حول فرص الأعمال الضائعة بسبب مغادرة الموظفين الأساسيين (Mobley, 1982)، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تسرب العلماء والمهندسين إلى تأخير أو منع إدخال منتجات جديدة وتهديد الربحية المستقبلية في الأسواق الجديدة (Gomez-Mejia et al., 1990)، وبنفس القدر من الأهمية، قد يؤسس المغادرون شركات تنافس الشركات التي عملوا بها ، كشركات وادي السيليكون (Mandel & Farrell, 1992) Solelectron and Lam.

5-1-2- الآثار على الموظفين الباقين:

أ- إحباط معنويات الموظف

قد يؤدي دوران الموظفين إلى تحتت وانخفاض معنويات أولئك الذين لا يزالون يعملون وتؤثر على استقرارهم (Mowday et al., 1982)، حيث تتأثر معنوياتهم بسبب فقدهم لزملائهم (Price, 1977) وقد يفسرون دوافع الاستقالة تلك على أنها انتقادات اجتماعية للوظيفة (Mowday et al., 1982). كما أن الإدراك بأن الموظف المغادر لديه وظيفة أفضل في مكان آخر سيؤدي إلى تغيير تصور الموظفين لوظائفهم (Steel et al., 2002)، وكنتيجة لذلك، قد يتغير تصور الموظفين الباقين لوضعهم الحالي في ضوء البدائل الأفضل (Hulin et al., 1985) والبدء في التفكير في عمل آخر (Mobley, 1982).

ووفقاً لهذه التأثيرات المفترضة، فقد توصل بحث أجري على مجموعات صغيرة أن عدم استقرار الأفراد يُضعف تماسك المجموعة (Sundstrom, et al., 1990)، كما أن النزاعات في مجموعة العمل وعدم الرضا عن الزملاء يُولد عدم الرضا عن الوظيفة، وبالتالي الدوران (Mowday et al., 1982; Mobley, 1982). Price & Mueller (1981, 1986)، وتشير كل النتائج السابقة كذلك إلى أن استقالات الزملاء تقوض الاندماج الاجتماعي للموظفين وبالتالي تحفز المزيد من دوران الموظفين (Price, 1989)، كما كشف (Price and Mueller, 1986)، أن ارتفاع معدلات الاستقالة في وحدات المستشفى ينذر بعدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين، على الرغم من أن معدلات الاستقالة لم تؤثر على معنويات الوحدات أو اندماجها، غير أن الدوران يزيد من متطلبات العمل على الموظفين الباقين وبالتالي قد يواجهوا تحديات في التحفيز والأداء (Reilly et al., 2014).

ب- تعطل الشبكة الاجتماعية

نظراً لأن الموظفين جزء لا يتجزأ من شبكات العلاقات في مكان العمل، فإن دورانهم سيعيد حتماً تشكيل وإصلاح الشبكات الاجتماعية للأفراد. فقد لاحظ (Krackhardt and Porter, 1985) لفترة طويلة "تأثير كرة الثلج" بأن شاغلي المناصب الهيكلية المماثلة في شبكات الاتصالات قد يستقيلون في مجموعات، كما أظهر (Krackhardt and Porter, 1985) أيضاً أن الموظفين الذين استقالت جهات اتصالهم الوثيقة؛ يميلون على الأرجح إلى تكوين مواقف وظيفية إيجابية لتبرير سبب بقائهم بعد مغادرة زملائهم. وتصف الأبحاث (Felps et al., 2009) الكيفية التي تؤدي بها "عدوى دوران الموظفين" إلى زيادة احتمالية مغادرة الموظفين الباقين. وقد وصف (Methot et al., 2018) كيف يمكن للمغادرين تعطيل الهوية العلائقية للموظفين الباقين، وكيف يحدد الأفراد أدوارهم في علاقاتهم بالآخرين في مكان العمل (كالمدير، زميل العمل، المروّس، الصديق)، ولا محالة فإن الاستقالة تؤدي إلى تعطيل هذه الهوية العلائقية.

كما بحثت ورقة كتبها (Dess and Shaw, 2001) كيف يمكن لدوران الموظفين الطوعي أن يقوض رأس المال الاجتماعي؛ حيث توصلت أنه كلما زاد اعتماد أداء المنظمة على العمال المهرة و وذوي المعرفة؛ كلما تأثرت المنظمة بمغادرة أحدهم، وبأن المنظمة سوف تعاني أيضاً بدرجة معينة من انخفاض قيمة العمل لأنه عند مغادرة العمال، ستقل قدرتها إلى حد ما (Dess & Shaw, 2001). وقد استندت دراستهم إلى دراسة استمرت عقدين من الزمن لـ 71 شركة تعمل في القطاع الطبي بالولايات المتحدة.

كما تشمل أيضاً التكاليف الملموسة المترتبة عن دوران العمل فقدان جودة المنتج والخدمة، وانخفاض معدل الانتاجية، وانخفاض نسبة المبيعات وخسارة العملاء مما يؤدي إلى في نهاية المطاف لانخفاض ربحية الشركة.

5-1-3- التكاليف الخفية :

إن معدل دوران الموظفين ليس مكلفاً للمؤسسة فقط بسبب التكلفة الباهظة المرتبطة باستبدال وتدريب الموظفين الجدد في المنظمة، ولكن أيضاً معدل الدوران المتزايد يؤدي إلى زيادة عبء العمل مما يضع المزيد

من متطلبات العمل على عاتق الموظفين الحاليين (Van Dyk & Coetzee, 2012)، ووقال (Stroth, 2010)، فهذا ما يسبب "العمل الزائد والإرهاق" الذي يمكن أن ينتج عنه أيضا المزيد من دوران الموظفين. كنتيجة لتكلفة الدوران وتأثير ذلك على أداء المنظمة.

كما توصلت دراسة تحليلية حول دوران الموظفين إلى أدلة تثبت وجود علاقة بين معدل دوران الموظفين والأداء التنظيمي الضعيف، مما يدل على أن خسائر رأس المال البشري والاجتماعي بدوران الموظفين كانت أكثر أهمية من الفوائد المحتملة لاستبدال الموظفين المغادرين بآخرين أفضل أو أقل تكلفة (Hancock et al., 2013).

ويرى (James and Mathews, 2012) أن استقالة الموظفين يمثل نزوحًا جماعيًا لاستثمار رأس المال البشري للمنظمات. وهذا يعني أنه عندما يغادر الأفراد فهناك خسارة في موارد الشركة لأن الموظفين يُعتبرون أهم أصول الشركة، وأن أصعب شيء يمكن تعويضه هو الموهبة أو رأس المال البشري، إذ تستلزم عملية الاستبدال اللاحقة تكاليف مضاعفة للمنظمات.

كما تشمل الآثار الخفية التي تترتب عن دوران الموظفين تثبيط تحفيز الموظفين، وتقليل جودة الاتصال الفعال، وتعطيل الالتزام التنظيمي (Price, 1989)، وتعطل سيرورة العمل واستقراره والعلاقات مع العملاء، بالإضافة لذلك فهو يؤثر على مستويات الانتاج لفترة زمنية معينة (Abbasi & Hollman, 2000; Ongori, 2007).

كذلك من الآثار الخفية التي تترتب عن استنزاف الموظفين فقدان ذاكرة الشركة (الموظفون الذين يحملون المعارف والخبرات والمهارات)، إذ يرى (Vaiman, 2008) أنه يجب أن تُركز استراتيجيات الاستبقاء بشكل أساسي على حماية المعرفة الضمنية المهمة Tacit Knowledge (المعرفة التي يصعب نقلها من فرد لآخر بمجرد كتابتها أو شرحها) التي يمتلكها العمال المهرة في المنظمات، مما يساعدها على تقليل تكاليف الاستبدال الإجمالية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، وأن المستوى المرتفع لمعدل استبقاء الموظفين هو مصدر للميزة التنافسية في المنظمات في جميع أنحاء العالم، حيث يمكن أن تكون تكلفة استبدال موظف واحد ذي قيمة عبئًا كبيرًا على المؤسسة.

■ خلاصة الفصل:

"سيذهب رأس المال البشري إلى حيث يريد وسيبقى أين يُعامل بشكل جيد. و لا يمكن أن يكون منقادًا، لا يمكن إلا أن يُجذب." (Walter Wriston الرئيس السابق لشركة Citibank).

يلعب الموظف دورًا بالغ الأهمية في استدامة المؤسسة وتطورها، ففي المنظمات، يتم تحديد الميزة التنافسية ودفعها بواسطة مواردها البشري، حيث أن الموظفين هم الذين يبدعون و يبتكرون وفي النهاية يؤدي ذلك الابتكار إلى بقاء الشركة وربحيته، وعند ترك الموظف لمنظمتها، فإنه يأخذ الملكية الفكرية والمعرفة

والعلاقات والاستثمارات والخبرة والثقافة ونظام القيم معه، والتي يمكن استغلالها واستخدامها ضد تلك المنظمة، كما أن معدل الاستنزاف المرتفع يمكن أن يمس بصورة وسمعة صورة المنظمة لأنه قد يرسل إشارات خاطئة للموظفين والعملاء . فالموظفون هم أهم الأصول لأي منظمة، ومساهماتهم جد مهمة في ربحية ونمو المنظمة، فهم يجلبون الابتكار ويمهدون الطريق للتنمية المستدامة للمنظمة حيث يعرف الاحتفاظ بالموظفين من منظور أصحاب العمل على أنه العملية التي يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لفترة زمنية قصوى، ويتم تعريفها من منظور الموظفين على أنها نية الموظفين على البقاء مخلصاً لمكان عملهم الحالي. وعلى أي حال، فإن الاحتفاظ بالموظفين هو في الغالب عكس دوران الموظفين، لأنه يعتمد على بقاء أي مؤسسة تعتمد بشكل كبير على أصولها البشرية. ومن ثم، فإن المطلب الإلزامي للمنظمات هو الاحتفاظ بهذه الأصول البشرية .

وتستند مزايا الاحتفاظ بالموظفين بالكامل على عيوب دوران الموظفين؛ فالاحتفاظ بالموظفين يقلل من تكاليف الدوران التي يتم إنفاقها على تعيين واختيار موظفين جدد لإعادة تدريبهم وتوظيفهم. كما يساعد الاحتفاظ بالموظفين أيضاً على الحفاظ على المعرفة التنظيمية وتقنيات المعرفة داخل المنظمة. علاوة على ذلك، فهو يساعد في الحفاظ على التوحيد والتماسك التنظيمي من خلال استبقاء الموظفين الذين يحافظون على خدمة العملاء بمستوى ثابت، ويساعد على تقليل مستويات دوران الموظفين العالية التي قد يؤدي إلى اضطراب وانخفاض الأداء وعدم الفعالية في المنظمات.

وعليه، فمن المهم أن تقوم المنظمة بجذب الموارد المناسبة وتوظيفها ولكن الأهم هو الاحتفاظ بها. فمعظم المنظمات فعالة للغاية، عندما يتعلق الأمر بجذب المواهب الجديدة وتوظيفها، لكنها تفشل في الاحتفاظ بتلك المواهب، و يمكن أن يكون هناك العديد من الأسباب التي تجعل الموظف يترك المنظمة، وعليه فمن الضروري جداً أن تعرف المنظمة الأسباب، والتي يمكن أن تساعد المنظمة في جعل الوظيفة جذابة وتشجع الموظفين على البقاء مع المنظمة.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

■ تمهيد

1. منهج الدراسة.

2. الدراسة الاستطلاعية.

3. مجتمع الدراسة.

4. عينة الدراسة .

5. مجال إجراء الدراسة .

6. عرض خصائص عينة الدراسة

7. أدوات جمع البيانات

8. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.

9. أساليب المعالجة الإحصائية.

■ خلاصة الفصل.

■ تمهيد :

يأتي الجانب الميداني استكمالاً للإطار النظري للدراسة الذي حاول الباحث من خلاله التطرق لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الأصلية، رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي. ويعتبر الجانب الميداني هو المحك الفعلي الذي يلجأ إليه الباحث للتقرب من ميدان الدراسة وتحليل الظاهرة المدروسة منتهجاً خطوات البحث العلمي. ويشتمل هذا الفصل تقديم شركة انتاج وتوزيع الكهرباء لولاية الجزائر مع التطرق لهيكلها التنظيمي وأبرز مصالحها ومهامها وأهدافها، كما سيشمل كذلك على تبيان منهج الدراسة المعتمد والدراسة الاستطلاعية، ومجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية مع التأكد الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة المعتمدة.

1- منهج الدراسة:

تعتمد صحة أي بحث علمي، وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع؛ ذلك أن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئاً بل إن الأساس المتين لبحث ما وصحته هما اللذان سيتم الحكم عليهما أساساً، انطلاقاً من مدى ملائمة المنهج ووسائل تطبيقه (موريس، 2010، ص37). وفي هذا الصدد يقصد بالمنهج العلمي التحري والاستقصاء المنظم والدقيق للكشف عن حقائق الأشياء وعلاقاتها ببعضها البعض وذلك من أجل تطوير الواقع الممارس لها فعلاً أو تعديله (باشيوه وآخرون، 2010، ص34)، ونظراً لطبيعة وخصوصية موضوع الدراسة الحالية ونوع المعلومات المراد الوصول لها؛ لجأ الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي ساعياً إلى الإحاطة بمشكلة الدراسة في إطارها الزماني والمكاني لغرض بلوغ أهداف الدراسة المنشودة والتحقق من الفرضيات الموضوعة عبر المقاييس المعتمدة. كون المنهج الوصفي الارتباطي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها ومقارنتها ومحاولة اكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتوضيحها بمعامل الارتباط ودراسة التأثير الذي يحدث من خلال تفاعل تلك المتغيرات البحثية وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه تحليل الظاهرة المدروسة وتفسيرها عبر تحديد خصائصها وأبعادها، واستكشاف العلاقات بين متغيرين أو أكثر في نفس المجتمع أو بين نفس المتغيرات في مجتمعين (Leedy & Ormrod, 2010) دون التحكم في تلك المتغيرات أو التدخل أو التلاعب بها (Woodworth, 1938)، في محاولة الإجابة على التساؤل "كيف ترتبط الظواهر؟" وذلك من خلال فحص درجة التقارب والترابط بين المتغيرات المختلفة باستخدام معاملات الارتباط (Nasution, 2019)، ومن ثمة وصف نمط تلك العلاقات وقوتها وتوجهها من أجل الوصول إلى وصف علمي شامل. ويعتبر هذا المنهج من أرقى الدراسات المسحية من حيث عدم اكتفائه بوصف الواقع، وإنما يتعداه إلى دراسة العلاقات بين الظواهر المدروسة، أين يبحث عن العوامل التي ترتبط بوقائع أو ظروف أو أنماط من سلوك معين، ومن خلال اكتشاف نمط العلاقات يمكن التنبؤ بالمتغيرات "موضوع الدراسة" والتي تعتبر أحد أغراض المنهج الارتباطي. وفي

الدراسة الحالية يسعى الباحث إلى التعرف على الأثر الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية.

2- الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه أن الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث بالتحكم في سيرورة البحث وذلك بمساهمتها في تحديد أسس ومعالج البحث الميداني، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، قبل الشروع في الدراسة الأساسية، وقد كان الغرض منها الاطلاع عن قرب على مكان الدراسة وخصائصه والتعرف على خصائص المجتمع الذي سيتم اختيار منه العينة، وكذا الإعداد الجيد للأدوات المزمع اعتمادها في الدراسة الأساسية. لقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على مستوى وكالة سونلغاز للإنتاج والتوزيع بالجزائر العاصمة؛ بالتقرب من ميدان البحث ومن أفراد مجتمع الدراسة بهدف تحديد وضبط عينة الدراسة النهائية حيث كانت لنا الفرصة بلقاء العديد من العمال من كلا الجنسين وبمختلف المستويات الوظيفية والدراسية وزيارة جل مصالح الوكالة المعنية، كما قام الباحث خلالها هذه الدراسة بتوزيع أدوات الدراسة بغية التأكد من درجة ملائمتها لخصائص المجتمع الأصلي ومدى صلاحيتها وذلك بالتأكد من الخصائص السيكمترية قبل اعتمادها في الدراسة الأساسية من جهة؛ ومن جهة أخرى التحقق كذلك من الصياغة اللغوية والترجمة بالنسبة لمقياس الاستبقاء الوظيفي الذي تمت ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 37 عاملاً بالوكالة المعنية.

وكانت أهم نتائج تلك الدراسة الاستطلاعية هو إجراء بعض التغييرات والتصحيحات الطفيفة الواردة في بعض بنود استبيان الاستبقاء الوظيفي، كما تم إعادة ترتيب مستويات الإجابة من: لا أتفق تماماً - أتفق تماماً، إلى: أتفق تماماً - لا أتفق تماماً، وذلك تماشياً مع نفس ترتيب وتوجه مستويات الإجابة في مقياسي القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، تجنباً لأي لبس أو اختلاط قد يقع لدى المستجوبين كالذي وقع لهم أثناء الدراسة الاستطلاعية. كما تم إسقاط المسمى الوظيفي من الاستبيان الخاص باستقصاء المعلومات الشخصية نظراً لعزوف أغلب المستجوبين عن ذكر وظائفهم.

3- مجتمع الدراسة:

يمثل المجتمع عناصر الظاهرة أو المشكلة المدروسة ويسمى المجتمع الأصلي للدراسة، بينما العينة هي مجموعة جزئية مصغرة من المجتمع الكلي للدراسة تحمل الصفات والخصائص التي يتميز بها أغلب أفراد ذلك المجتمع، وتكون العينة ممثلة للمجتمع أثناء إجراء الدراسة عليها حتى يتسنى تعميم نتائجها على بقية أفراد المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في عمال وعاملات وكالة سونلغاز للإنتاج والتوزيع بولاية الجزائر. حيث يقدر عددهم الإجمالي بـ: 253 عاملاً.

4- عينة الدراسة :

لجأ الباحث في اختيار عينة الدراسة إلى الاعتماد على المعاينة الاحتمالية (العشوائية) البسيطة، والتي تعني بأن يكون العمال حظوظ متكافئة ليكونوا ضمن العينة، حيث يتم السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر البحث، ولا نقصد هنا بالصدفة المفاجئة وإنما الصدفة المقصودة التي تعني اتخاذ احتياطات خاصة أثناء السحب بإعطائه ميزة علمية، وذلك بمنح كل عنصر من مجتمع الدراسة إمكانية معروفة للظهور من بين العناصر المختارة (موريس، 2010، ص304).

حيث قام الباحث بتوزيع (160) استمارة على عمال وعاملات الوكالة الذين وقع عليهم الاختيار والموزعين على مختلف المصالح والأقسام، حيث قام باسترجاع (134) استمارة، فيما تم الغاء منها (07) استمارة بالنظر لعدم صلاحيتها للتحليل، ليكون عدد الاستثمارات الصالحة والنهائية (127) وهو عدد عينة الدراسة. والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها.

جدول (06) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة منها

النسبة المئوية	العدد	
100%	160	الاستثمارات الموزعة
83.75%	134	الاستثمارات المسترجعة
16.25%	26	الاستثمارات المفقودة (غير المسترجعة)
4.73%	07	الاستثمارات الملغاة
79.75%	127	الاستثمارات الصالحة والنهائية

5- مجال إجراء الدراسة :

5-1- التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر:

شركة الكهرباء والغاز للجزائر تعد قانونيا شركة ذات أسهم تمارس نشاطها وفقا لأحكام القانون حسب المرسوم الرئاسي رقم 01.02 الصادر في 05 فيفري 2002 الموافق لتوزيع الكهرباء والغاز عبر الأنابيب، وهذا بما يتفق مع نظامها الأساسي ، و رأس المال يقدر بـ 9 000 0000 دج . وأما مقرها حاليا يتواجد في شارع خليفة بوخالفة رقم 39/41 الجزائر العاصمة .

تعد شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر إحدى أربع شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز ، والتي تزود الزبائن بالكهرباء والغاز في ولايات الجزائر العاصمة، وتتمثل مهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر في ضمان توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية لما يقارب 742337 زبون بالكهرباء بكل أنواعها ، والطاقة الغازية بمختلف أنواعها لـ 462295 زبون.

وتتفرع شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر إلى ستة مديريات تتواجد في بولوجين ، بلوزداد ، الحراش و جسر قسنطينة ، دار البيضاء و سيدي عبد الله ثم كل مديرية تتفرع إلى وكالات تجارية . و تقوم هذه المديريات بعملية الصيانة وتطوير شبكاتها الكهربائية و الغازية لتحسين وضمان خدماتها بصفة متواصلة حيث

أنها تسير شبكة كهرباء طولها 1771239 كم منها 10869117 كم في التوتر المنخفض و 684321 كم في التوتر المتوسط .

وتولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر أهمية كبرى لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لزبائنها عبر وكالاتها التجارية المقدرة بـ 45 وكالة. بما أن هذا لن يتم دون عامل مهم و هو الموارد البشرية فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر تولي اهتمامها أيضا لهذا العنصر حيث يبلغ العدد الإجمالي للعمال في الوقت الحالي 3148 عامل.

5-2- أهداف ومهام شركة الكهرباء و الغاز-للتوزيع ناحية الجزائر:

5-2-1- الأهداف :

- ضمان نوعية وجودة واستمرارية الخدمة . استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز .
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد . ضمان أمن وفعالية الشبكات .
- الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الإستراتيجية وأن تكون ضمن حدود السياسة العامة لسونلغاز .
- التأكد من أن المهام الموجهة للقطاع العام من طرف مديرياتها ترضي عملائها .
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة
- تسويق الطاقة الكهربائية والغازية في أفضل ظروف الجودة و بأقل تكلفة .
- ضمان توزيع عمومي للغاز للجزائر العاصمة .
- الامتثال لقوانين السلامة ، الوقاية وحماية البيئة .

5-2-2- المهام: وتنقسم المهام إلى :

أ- المهام التقنية : تتمثل في :

- انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجيا والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية و الغازية لكل عملائها
- الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية مثل البحوث والاستكشافات
- التكنولوجية في مجال الإنتاج و النقل وكذلك التوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز

ب- المهام التسييرية :

- توزيع الطاقة الكهربائية في كل الجزائر العاصمة.
 - التكفل بكل ما له علاقة بالشركة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .
- ### **5-2-3- صلاحيات شركة الكهرباء و الغاز- التوزيع للجزائر: تتمتع هذه الشركة بعدة صلاحيات منها:**

- تطوير المهارات وتشجيع التفكير الاستراتيجي واستعمال التكنولوجيا المتطورة .
- وضع سياسة الإبقاء على المنتفعين المستحقين لدعم حصتها في السوق.
- تطوير الدراسات المستقبلية فيما يخص تطور سوق الطاقة .

- ضمان والتزام أحكام لجنة تنظيم الكهرباء والغاز. CREG
- تهيئة الظروف المناسبة لتوسيع نطاق الخدمات المعروضة على الزبائن .
- الإسهام والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- الضمان السليم وحفظ وحماية أصول الشركة.
- حماية عوائد الشركة .
- ضمان أن تتم عقود البيع و الشراء بكل مراحلها.
- تحسين الإدارة من خلال تنفيذ :
- ✓ الخطة الرئيسية لتوزيع نظام المعلومات
- ✓ التكنولوجيا المتطورة نظام BCC BUREAU CENTRAL DE TELECONDITE SCADA
- ✓ نظام إدارة الموارد البشرية .

3-5- الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز-التوزيع للجزائر: تضم شركة توزيع الكهرباء و الغاز

للجزائر العديد من المديريات التي تتكامل فيما بينها و تتمثل المديريات فيما يلي:

1-3-5- الرئيس المدير العام : وهو المكلف الأول والمشرف على تسيير المؤسسة إداريا وماليا، ويخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر ويمكنه الاستعانة بنواب و مساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته ، وبعد مسؤولا عن السير العام للشركة كما يمثلها في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة ، ويقوم أيضا باتخاذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة و التنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2-3-5- الأمانة العامة: هي كاتبة الرئيس المدير العام وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة وصل بين و استقبال مكالماته وتحويلها للمدير وتقوم أيضا بتسيير أجندة المواعيد لرئيس مدير العام .

3-3-5- مساعد المديرية العامة : و يقوم مساعد المديرية العامة بتنفيذ كل المهام المكلفة من طرف رئيس المدير العام، وتقوم بمهام الكاتبة في مجلس الإدارات و كذلك مجالس المديريات .

4-3-5- مساعد الاتصال: وتتمثل مهامه في :

- تطوير ومراقبة تنفيذ إستراتيجية اتصال الشركة. - تطوير ومراقبة العلاقات مع الصحافة. - تنظيم المؤتمرات والمناسبات الإعلامية والصحفية الكتابة . - إعداد إجراءات للاتصالات الداخلية . - الإشراف وتنسيق وتنفيذ خطط الاتصالات. - عملية وتحليل استعراض الصحافة . - استخدام حق الرد للرد على أي ادعاءات تنطوي على الشركة .

- إدارة الموقع الإلكتروني. - التأكد من إبلاغ وسائل الإعلام والاتصالات . - تنظيم الأحداث التجارية للشركة وتطوير مواد الاتصال والمراجعة للشركة. - تطوير مواد الاتصال تركز على خدمة العملاء (الكتيبات والنشرات والملصقات الإعلانية)

5-3-5- قسم الشؤون القانونية : تقتصر مهام هذا القسم على الدفاع على مصالح الشركة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها الكهرباء والغاز. .

5-3-6- مديرية الموارد البشرية : تعمل هذه المديرية على تسير مستخدمين حيث تقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور و تنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات ، إضافة إلى التوظيف وتهتم المديرية أيضا على السهر على تطبيق القوانين الداخلية للشركة .

5-3-7- دائرة الشؤون العامة و تتمثل مهام هذه الدائرة في تسيير وصيانة المباني التابعة لشركة وتحقيق مخطط الاستثمار ، وتسيير حظيرة السيارات إضافة إلى ذلك تنظيم و تسيير الأرشفة الخاص بالشركة.

5-3-8- مديرية التخطيط والنظام المعلوماتي : وتهتم هذه المديرية بكل ما هو مخططات ومشاريع وأيضا تهتم بكل ما هو إعلامي رقمي من حيث البرمجة و الصيانة.

5-3-9- قسم الأمن والنظافة و المحيط : وتتمثل مهام هذا القسم في :

- تحديد الأهداف التشغيلية للوقاية من المخاطر البيئية اعتمادا على البيئة التنظيمية.
- مراقبة قواعد النظافة والسلامة في مكان العمل .
- المساهمة في التوعية والتدريب لموظفي الشركة في مجال النظافة و السلامة والبيئة.
- ضمان وتسهيل أمانة اللجنة المشتركة للصحة والسلامة شركة. CPHS / E
- ضمان تنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها .
- المساهمة في تطوير المواصفات لاقتناء معدات الأمن (حماية المعدات).

5-3-10- مديرية المحاسبة والمالية : تعتبر هذه المديرية العصب الأساسي في الشركة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي ، وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للشركة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام كل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل و التنبؤات والتخطيط ... الخ ، ومن المساهمة في إعداد دراسات الأثر البيئي .بين مهامها الأساسية نجد :

- دعم ومتابعة خطة التمويل المتوسطة الأجل. - إنشاء الميزانية النقدية على المدى القصير. - تحليل الفروقات بين التوقعات والإنجازات. - إدارة التدفقات المالية حسب تاريخ القيمة الحالية . - تنفيذ وثيقة التأمين المحدد من قبل الشركة الأم . - التأكد من السجلات المحاسبية .

5-3-11- مديرية التجارة والتسويق : لهذه المديرية أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الزبائن وتقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية وعلى مستوى هذه المديرية نجد:

أ - مصالح تجارية: ويوجد على مستوى هذه المصالح فوجين وهما : فوج دوره ايصال الكهرباء و الغاز لزبائن الجدد. وفوج ثانٍ مهمته ترقية المبيعات.

ب - مصلحة الزبائن ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج وهي: فوج الفواتير والضغط المنخفض للزبائن العاديين A.D - فوج فوترت التوتر والضغط المتوسط . BT/B.P . - فوج تغطية الديون.

5-3-12- مديرية تقنيات الكهرباء : تقوم هذه المديرية بدراسة الكهرباء لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات الكهربائية و تجد فيها: - استغلال مراقبة الشبكة الكهربائية . - وضع قواعد وتعليمات التشغيل وصيانة الشبكة. - تسيير المحاولات الكهربائية تسيير المنشآت.

5-3-13- مديرية تقنيات الغاز: و لها مهام تقنية حيث تقوم بدراسة أولية لتوصيل الغاز والصيانة، حيث تتكفل ب: استغلال ومراقبة شبكة الغاز. - التصميم والتوحيد . - المشاركة في وضع دليل تقني لتوزيع الغاز وتطوير الشبكات.

5-3-14- مديرية المشاريع و الأنظمة المعلوماتية: وتعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات، وعلى مستوى هذه المديرية أيضا يتم إعداد فاتورة مبيعات و صيانة شبكة الإعلام الآلي و تسهيل الاتصال بالمديريات الأخرى للشركة.

5-3-15- مديرية الأمن الداخلي: تكمن مهام هذه المديرية في توفير الأمن والحرس على ممتلكات الشركة.

5-3-16- مديرية التوزيع: تتكفل هذه المديرية بمهمة توصيل الكهرباء و الغاز للزبائن.

6- عرض خصائص عينة الدراسة: فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (07) : خصائص عينة الدراسة.

رقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	نوع الجنس	ذكر	82	64,6 %
		أنثى	45	35,4 %
		المجموع	127	100 %
02	السن	أقل من 35 سنة	46	36,2 %
		ما بين 36-51 سنة	61	48,0 %
		أكبر من 52 سنة	20	15,7 %
		المجموع	127	100 %
03	الحالة الاجتماعية	أعزب	42	33,1 %
		متزوج	83	65,4 %
		مطلق	01	0,8 %
		أرمل	01	0,8 %

		المجموع	127	100 %
04	المستوى التعليمي	ثانوي	37	29,1 %
		جامعي	68	53,5 %
		دراسات عليا (ماستر فما فوق)	22	17,3 %
		المجموع	127	100 %
05	الأقدمية	أقل من 10 سنوات	63	49,6 %
		من 11 إلى 21 سنة	32	25,2 %
		أكثر من 21 سنة	32	25,2 %
		المجموع	127	100 %

01- تظهر نتائج التحليل للمتغيرات الديمغرافية في الجدول (07) أن نسبة الذكور بلغت (64,6 %) بينما كانت نسبة الإناث (48 %)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الذكور، مما يعني أن وكالة سونلغاز تعتمد أكثر على فئة الذكور نظراً لطبيعة عملها المنوط بها كالعامل الميداني ومختلف الخارجات والتدخلات العملياتية التي يقوم بها مختلف أفراد الوكالة التي تتطلب نوعاً ما شروطاً بدنية وخصائص شخصية تتوفر لدى فئة الذكور أكثر من الإناث.

02- يوضح الجدول (09) فيما يخص فئات السن بأن أعلى نسبة كانت للفئة (ما بين 36-51 سنة) بنسبة بلغت (48 %)، تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) التي بلغت نسبة (36,2 %)، في حين جاءت الفئة (أكبر من 52 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (15,7 %). وهو ما يدل على توفر الصفة العمرية الكافية لإدراك متغيرات وتساؤلات الدراسة، وكذا إعطاء إجابات مقنعة حولها، كذلك تدل تلك النسب على أن غالبية عمال الوكالة من فئة شبانية التي عادة ما تتميز بالحماس والحيوية والنضج والالتزان في السلوكيات.

03- وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية وكما يوضحه الجدول (09) نجد أن نسبة المتزوجين كانت الغالبة ضمن العينة حيث بلغت نسبتها (65,4 %)، تليها فئة العزاب بنسبة بلغت (33,1 %) تليها فئة المطلقين و فئة الأرملة بنسبة مئوية بلغت (0,8 %) على التوالي بواقع حالة واحدة لكل منهما. وعلى العموم تعكس تلك النسب بأن غالبية عمال الوكالة يتمتعون نوعاً ما بالاستقرار الاجتماعي الذي يسعى له عادة الإنسان في تكوين أسرة الشيء الذي يساعده بالتركيز على عمله وعطاءه ويكون أكثر ميلاً للاستقرار من ناحية علاقاته الاجتماعية وأداءه المهني.

04- فيما يخص المستوى التعليمي ومثلما هو مبين في الجدول (09) نلاحظ أن فئة (الجامعيين) هم الفئة السائدة بنسبة بلغت (53,5 %)، كما سجلت فئة (مستوى الثانوي) نسبة بلغت (29,1 %) بينما سجل أصحاب الدراسات العليا (ماستر فما فوق) نسبة بلغت (17,3 %). وتعكس هذه النسب أن عمال الوكالة من أصحاب المؤهلات العلمية وغالبيتهم جامعيين (ليسانس ومهندسين) وهو الشيء الذي سهّل استيعابهم لبنود المقاييس

والتجاوب معها وتعاونهم معنا، وفي هذا الصدد تعتبر شركة سونلغاز من بين أهم المؤسسات التي تهتم بصيانة وتكوين رأس مالها البشري. كما نفسر وجود نسبة كبير من فئة (المستوى الثانوي) بأن معظمهم يشغلون منصب تقني أو تقني سامي في شتى التخصصات وهو المنصب الذي يعد أكثر طلبا من طرف الوكالة لكون طبيعة مهامها عملياتية وتقنية محضة.

05- وفيما يتعلق بسنوات الخدمة والموضحة في الجدول (09)، فقد كانت النسبة الأكبر لذوي الخدمة (أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (49,6 %)، تليها فئة (من 11 إلى 21 سنة) وفئة (أكثر من 21 سنة) بنسب متكافئة لكل منهما حيث بلغت (25,2 %) لكل فئة. مما يدل ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يحوزون سنوات خدمة لا بأس بها وكافية من أجل الإجابة على متغيرات الدراسة؛ وهو ما لمسها الباحث أثناء احتكاكه بهم بغية الحصول على مختلف معلومات حول العمل في الوكالة والآليات المتبعة الأمر الذي سمح لهم باستيعاب فقرات البحث.

7- أدوات جمع البيانات:

لجأنا إلى استخدام (بطاقة البيانات الشخصية ، مقياس القيادة الأصلية، مقياس رأس المال النفسي ومقياس الاستبقاء الوظيفي) واعتمدها كمصدر رئيس لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتغطية الجانب الميداني والوصول إلى النتائج المستنبطة من استجابات افراد العينة حول موضوع الدراسة بعد إجراء التحليل عليها واختبار الفرضيات التي وضعها الباحث، كذلك استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي الذي يساعده على الوصول إلى تحليل أكثر دقة يتدرج من المستويات الإيجابية باتجاه السلبية بطريقة (5-4-3-2-1) (أتفق تماما- أتفق- محايد- لا أتفق- لا- أتفق تماما).

حيث تبتدئ استمارة البيانات الشخصية بمقدمة تبين الهدف من الدراسة والغرض من مقاييس الدراسة وتقديم بعض التوجيهات والملاحظات التي يجب اتباعها أثناء الإجابة، ويأتي بعد تلك المقدمة محوريتضمن استفسارات حول البيانات الديمغرافية للمستجيب والمتضمنة (نوع الجنس- السن- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- سنوات الخدمة)، بينما يمثل مقياس القيادة الأصلية متغير الدراسة المستقل (ويتكون من 15 فقرة)، فيما يمثل مقياس رأس المال النفسي المتغير الوسيط والمتضمن (24 فقرة)، بينما يمثل مقياس الاستبقاء الوظيفي المتغير التابع في الدراسة المتكون من (11 فقرة). والجدول (08) يوضح محتوى الأدوات التي تم اعتمادها لقياس متغيرات الدراسة :

جدول (08): أدوات جمع البيانات

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس
المعطيات الديمغرافية	نوع الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة	//	من إعداد الباحث
القيادة الأصلية	شفافية العلاقات	(05)	(Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008)
	المنظور الأخلاقي الداخلي	(04)	
	المعالجة المتوازنة	(03)	
	الوعي الذاتي	(04)	
رأس المال النفسي	الكفاءة الذاتية	(06)	(Luthans et al., 2007)
	الأمل	(06)	
	المرونة	(06)	
	التفاؤل	(06)	
الاستبقاء الوظيفي	الميل للبقاء (بنود إيجابية)	(06)	(Kyndt et al., 2009)
	الميل للمغادرة (بنود سلبية)	(05)	

1-7- تقديم أدوات الدراسة:

1-1-7- مقياس القيادة الأصلية (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008):

يعود إنشاء وتطوير مقياس القيادة الأصلية إلى (Avolio et al., 2004) وتمت مراجعته من طرف (Walumbwa et al., 2008)، وهو أداة مصممة خصيصاً لتقييم الدرجة التي يُظهر بها الفرد سلوكاً قيادياً أصيلاً. حيث يوجد نسختين من هذه الأداة، إحداها موجهة للقادة لتقييم أنفسهم (التقرير الذاتي)، وأخرى للموظفين لتقييم قادتهم؛ حيث يمكن استعمالها معاً أو الاكتفاء باستعمال أداة واحدة، وذلك حسب متطلبات البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها. ويتكون المقياس من أربعة أبعاد: شفافية العلاقات والذي يتضمن الفقرات (01-05) ويقيّم هذا البعد مدى انفتاح القائد وصدقه ونزاهته في تفاعلاته مع الآخرين. بُعد المنظور الأخلاقي؛ الذي يتضمن الفقرات (06-09) ويقيس هذا البعد مدى استيعاب القائد لشعور القيم والمبادئ الأخلاقية العميقة. بُعد المعالجة المتوازنة ويشمل الفقرات (10-12) ويقيّم هذا البعد مدى قيام القائد بتحليل المعلومات بشكل نقدي والأخذ بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات. بُعد الوعي الذاتي ويتكون من الفقرات (13-16) ويقيس هذا البعد مدى إدراك القائد لنقاط قوته وضعفه وقيمه وعواطفه.

حيث يقوم المستجوب بتقييم موافقته على كل بند من البنود باختيار بديل واحد من خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من: 1 (لا أوافق بشدة) إلى: 5 (أوافق بشدة). حيث تتراوح الدرجات الإجمالية في مقياس القيادة الأصلية من 16 إلى 80 درجة، وتشير الدرجات الأعلى إلى مستويات أعلى من السلوك القيادي الأصيل.

وقد تم تطبيق هذا المقياس على عدة عينات من العاملين والمهنيين في العديد من السياقات المختلفة كالبحرية والجيش (Borgersen et al., 2014)، والصحة (Laschinger & Fida, 2014)، والتعليم (Monzani et al., 2014). كما تم تطبيقه أيضاً في المؤسسات ذات القطاعات والأحجام المختلفة (Hsiung, 2012 ; Gardner et al., 2011).

وقد تم ترجمة مقياس القيادة الأصلية إلى العديد من اللغات وتم اختبار خصائصه السيكمترية في العديد من دول العالم والتي أبانت على صلاحية وثبات المقياس مثل: بلجيكا (Leroy et al., 2012)، وإسبانيا (Moriano et al., 2011)، والبرتغال (Rego et al., 2012)، وتركيا (Müceldili et al., 2013)، البرازيل (Novaes et al., 2019)، باكستان (Bakari et al., 2017)، بولندا (Walachowska & Łaguna, 2018)، الصين (Wang et al., 2020).

وأما في البيئة العربية، فقد كان (البردان، 2017) من أوائل الباحثين السباقين لترجمة مقياس القيادة الأصلية إلى اللغة العربية وقام بالتحقق الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على (15) طبيباً و (25) عضواً من هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة التي لاقت نسبة اتفاق فاقت 80% بين المحكمين والتي تعد كافية لاعتماد المقياس إضافة لإجرائه بعض التعديلات. كما قام (البردان، 2017) كذلك بالتأكد من ثبات المقياس باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha حيث بلغت قيمة بُعد شفافية العلاقات (0.85) وبعد المنظور الأخلاقي الداخلي (0.74) وُبُعد المعالجة المتوازنة (0.60) وبعد الوعي الذاتي (0.71) في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمقياس القيادة الأصلية ككل 0.86 وهو معامل ثبات مقبول. تجدر الإشارة إلى أن دراسة (البردان، 2017) من بين الدراسات التي اعتمدها الباحث أثناء ضبط أدوات الدراسة.

ومن بين الدراسات العربية التي أجرت اختبار للخصائص السيكمترية وأسفرت عن قيم صدق وثبات ما بين مقبولة ومرتفعة لمقياس القيادة الأصلية نذكر: دراسة (العتيبي، 2021) من السعودية معامل ثبات (0.90)، دراسة (محمود و صموئيل، 2021) من مصر معامل ثبات (0.83)، دراسة (عبد الزهرة، 2020) من العراق معامل ثبات (0.77)، ودراسة (العولقي، 2019) من اليمن معامل ثبات (0.95).

7-1-2- مقياس رأس المال النفسي PCQ-24 (Luthans et al., 2007) :

استناداً إلى الأدلة التجريبية قام كل من (Luthans, Avolio, et al., 2007) ببناء وتطوير المقياس PCQ-24، الذي تم تصميمه خصيصاً لقياس المكونات الأربعة لرأس المال النفسي؛ الكفاءة الذاتية (الفقرة 01-06) والتفاؤل (الفقرة 07-12) والأمل (الفقرة 13-18) والمرونة (الفقرة 18-24)، ويتكون المقياس من 24 بنداً بمعدل 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الأربعة. و يُعد أداة رئيسية معتمدة عالمياً تُستخدم لتقييم رأس المال النفسي في السياقات التنظيمية المختلفة، وقد قام (Luthans, Avolio, et al., 2007) أثناء بناءهم للمقياس باختيار أربعة مقاييس للأبعاد الإيجابية الأربع اعتماداً على معايير تم وفقها اختيار تلك المقاييس (أن يكون المقياس موثوق وصحيح، قابل للتطبيق في مكان العمل، القدرة على قياس القدرات الشبيهة بالحالة التي يتكون

منها رأس المال النفسي)، حيث جمع (Luthans, Avolio, et al., 2007) أربعة مقاييس تستوفي تلك المعايير، وهي: مقياس الأمل لـ: Snyder et al. (1996)، مقياس المرونة لـ: Wagnild & Young (1993) مقياس التفاؤل لـ: Scheier & Carver (1985)، مقياس المرونة الذاتية لـ: Parker (1998). ويضم بُعد الأمل بنوداً متعلقة بجانب "العزيمة" و"المسارات" لدى الفرد، مثل "أنا الآن أحقق الأهداف المهنية التي حددتها لنفسي" و"أستطيع التفكير في طرق عديدة لتحقيق أهدافي في العمل". وأما بُعد الكفاءة الذاتية فيتضمن بنود تتعلق بالقدرات الفردية المتصورة، مثل "أشعر أنني قادر على المساعدة في تحديد الأهداف لمجال عملي". ويتضمن بعد التفاؤل بنوداً تدل على الميل إلى إرجاع الأحداث الإيجابية إلى أسباب داخلية ودائمة ومستقرة، مثل "في العمل أنا متفائل بما سيحدث لي في المستقبل". بينما تشير بنود بُعد المرونة إلى القدرة على التعافي من المحن والإخفاقات، مثل "أنا قادر على التغلب على اللحظات الصعبة في العمل لأنني مررت بصعوبات من قبل".

تتم الإجابة على كل بند من البنود المقياس باختيار بديل واحد من خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً-موفق- محايد- غير موافق – غير موافق تماماً) يتم التصحيح بإعطاء الدرجات (1-2-3-4-5). حيث تمثل النتيجة الناتجة مستوى رأس المال النفسي للمستجيب.

وقد قام مصمموا المقياس (Luthans, Avolio, et al., 2007) بالعديد من الدراسات المتتابعة حول رأس المال النفسي وأكدت تلك الدراسات على صلاحية وثبات المقياس وأبعاده الأربعة، حيث تراوحت قيمة الفا كرونباخ في تلك الدراسات لبعده الأمل ما بين (0.72-0.80)، والتفاؤل (0.69-0.79)، والكفاءة الذاتية (0.75-0.85)، والمرونة (0.66-0.72)، ومقياس رأس المال النفسي ككل (0.88-0.89).

كما خضع مقياس رأس المال النفسي لتحليلات واختبارات سيكومترية واسعة النطاق وعلى عينات مختلفة في قطاعات الخدمات والتصنيع والتعليم والتكنولوجيا والقطاعات العسكرية والثقافات المتعددة، عبر العديد من البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية (Luthans, Avolio, et al., 2007) والصين (Qingshan et al., 2014)، والبرتغال (Antunes et al., 2017)، وجنوب أفريقيا (Du Plessis & Barkhuizen, 2012)، البرازيل (Cid et al., 2020) رومانيا (Lupşa)، ألمانيا (Vîrgă, 2018)، إسبانيا (Djourova et al., 2018)، كرواتيا (Murgić et al., 2019)، ألمانيا (Lorenz et al., 2016)، باكستان (Abbasi et al., 2020)، حيث أكدت جل نتائج تلك الدراسات على صدق وثبات المقياس حيث تراوح معامل الثبات ألفا كرونباخ ما بين (0.80) و(0.90).

وفيما يخص البيئة العربية فقد قام (البردان، 2017) من مصر بترجمة مقياس رأس المال النفسي من لغته الأصلية (الإنجليزية) إلى العربية، حيث قام بالتأكد الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على (15) طبيباً و(25) عضواً من هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة التي لاقت نسبة اتفاق فاقت 80% بين المحكمين والتي تعد كافية لاعتماد المقياس إضافة لإجرائه بعض التعديلات. كما قام (البردان، 2017) باختبار

ثبات المقياس باستعمال اختبار الفا كرونباخ حيث بلغت قيمة الثبات لبعد الكفاءة الذاتية (0.83) وبعد الأمل (0.78) وبعد التفاؤل (0.83) وبعد المرونة (0.72)، في حين بلغ معامل ثبات المقياس الكلي (0.73). إضافة إلى دراسات عربية أخرى فحصت الخصائص السيكومترية لمقياس رأس المال النفسي كدراسة (العتيبي، 2021) من السعودية، ودراسة (الدليمي، 2016) من الأردن، ودراسة (العولقي، 2019) من اليمن، ودراسة (محمود و صموئيل، 2021) من مصر والتي أكدت كلها على صدق المقياس وصلاحيته ومعامل ثبات الفا كرونباخ تراوح ما بين (0.78) و (0.84) و (0.95) و (0.82) لتلك الدراسات على التوالي.

7-1-3- مقياس الاستبقاء الوظيفي (Kyndt et al., 2009) :

تم تطوير هذا المقياس من طرف (Kyndt et al., 2009) باعتمادهم على الدراسات والأبحاث السابقة حول تحفيز الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم. وتتمحور بنود هذا المقياس حول نية بقاء الموظف للعمل واستمراره مع منظمته الحالية من عدمها. حيث استندت البنود التي استخدمتها Kyndt وزملاءها إلى العمليات الإجرائية المستعملة في الأبحاث السابقة (كدراسة: Arnold, 2005; Stone & Liyanearachchi, 2006; Whitt, 2006; Hytter, 2007; Kassim, 2006).

يحتوي هذا المقياس على إحدى عشرة (11) بنداً، منها (06) بنود (إيجابية) لقياس ميل الموظف للبقاء مع المنظمة وهي البنود (10-09-06-04-03-02) حيث تم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة: أقل درجة: 1 = لا أتفق تماماً. وأكبر درجة: 5 = أتفق تماماً، حيث تكون أكبر درجة 30 وأقل درجة 5. و يتضمن كذلك خمسة (05) بنود (سلبية) تقيس ميل الموظف لمغادرة المنظمة وهي رقم (11-08-07-05-01)، وتم تحديد خمسة مستويات لقياس درجة الممارسة : أقل درجة 1 = أتفق تماماً. وأكبر درجة 5 = لا أتفق تماماً. حيث تكون أكبر درجة 25 وأقل درجة 5. وبذلك فإن أكبر درجة يتحصل عليها المستجيب في هذا المقياس هي: 55 درجة وأقل درجة هي 11 درجة. وقد قام مصمموا المقياس باختبار صلاحيته وصدقته، حيث استعان (Kyndt et al., 2009) بمعامل الفا كرونباخ وقد تجاوزت قيمته (0.91).

تم استخدام مقياس الاستبقاء الوظيفي في العديد من الدراسات واختبار خصائصه السيكومترية في دول مختلفة وعينات متنوعة، والتي أكدت نتائجها على صدق وثبات المقياس مثل دراسة (Katuramu et al., 2016) التي أجريت على الطاقم الأكاديمي في الجامعات العمومية في بأوغندا ($\alpha = 0.91$)، ودراسة (Adekanbi Favour, 2016) على عمال البنوك في نيجيريا ($\alpha = 0.71$)، ودراسة (Kumar, 2021) بقطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند ($\alpha = 0.89$)، ودراسة (Tian et al., 2021) على عمال الشركات الصغيرة والمتوسطة ($\alpha = 0.92$) بالصين الشعبية، ودراسة (Arasanmi & Krishna, 2019) التي أجريت على موظفي السلطة المحلية في نيوزلندا ($\alpha = 0.849$).

وأما على مستوى البيئة العربية فلم نجد أي دراسة قد استخدمت هذا المقياس باستثناء دراسة (Kurdi et al., 2020) بالأردن الذي لجأ إلى استخدام المقياس بلغته الأصلية (الإنجليزية)، وقد كانت دراسته على مستوى قطاع البنوك حيث بلغ معامل الثبات الفا كرونباخ ($\alpha = 0.82$).

2-7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

7-2-1- صدق أدوات الدراسة : لجأ الباحث إلى الصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق الخبراء والمحكمين والذي نعني به مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات أداة القياس عن طريق عرضه على عدد من المحكمين والمختصين ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين البالغ عددهم تسعة (09) خبراء، حيث بعد مراجعتهم لتلك الأدوات قدم كل منهم عددا من الملاحظات والآراء، قام الباحث بالتعديلات الطفيفة التي مست بعض الفقرات والألفاظ استنادا لتلك الملاحظات، وحسب (شعلان، 2018، ص21) فإن عددا من البحوث والدراسات أشارت إلى أن نسبة (80 %) من اتفاق المحكمين والباحثين تعد كافية للقيام بالتعديلات الضرورية منهم لاعتماد الاستبانة أو المقياس محل المراجعة. وهو ما قام به الباحث لتكون المقاييس في صورتها النهائية (انظر الملحق 01)، إذ حاز مقياس القيادة الأصلية على نسبة اجماع (95 %)، بينما حاز مقياس رأس المال النفسي على نسبة اجماع (95 %)، ومقياس الاستبقاء الوظيفي بنسبة اتفاق بين المحكمين بلغت نسبة (83 %).

كما ذكرنا سابقا فإن نسخة مقياس القيادة الأصلية ومقياس رأس المال النفسي التي تم عرضهما على لجنة الخبراء والمحكمين بغرض المراجعة والتحقق من مدى بساطة اللغة والمصطلحات الواردة فيها وقدرة استيعابها من طرف المستجوبين؛ هي نسخ تم ترجمتها سابقا من اللغة الأصلية "اللغة الإنجليزية" إلى اللغة المستهدفة "اللغة العربية" من طرف الباحثين العرب الذين سبق الإشارة إلى اسمائهم. وأما فيما يتعلق بنسخة مقياس الاستبقاء الوظيفي المترجمة التي تم عرضها لجنة المحكمين، فقد كانت من طرف الباحث.

■ خطوات عملية ترجمة مقياس الاستبقاء الوظيفي:

أثناء ترجمة لمقياس الاستبقاء الوظيفي تم اتباع المبادئ الإرشادية الموصى بها لترجمة وتكييف المقاييس (Beaton et al., 2000; McDonald et al., 2003; Wild et al., 2005) حيث :
تمثلت الخطوة الأولى في الترجمة الأمامية (Forward Translation) والتي من خلالها تم ترجمة المقياس من اللغة المصدر (الإنجليزية) إلى اللغة المستهدفة (العربية)، وقد تم إجراء ترجمتان موازيتان من طرف مترجمين مستقلين كل على حدى وبطريقة مستقلة مثلما أوصت به إرشادات ترجمة المقاييس (Guillemin et al., 1993)، حيث كان أحدهما على دراية بالمحاور التي يقيسها الاختبار والمترجم الآخر غير ملم بأهداف المقياس (naive)، وبالتنسيق مع المترجمين السابقين قام الباحث بعد ذلك بجمع الترجمة الأولى (T1) والترجمة الثانية (T2) ومراجعتها ورصد الاختلافات الموجودة بينهما وحلها، ومن ثم المقاربة والتوفيق بينهما ودمج الترجمتين في نسخة واحدة (T-12). وبغية التأكد من صلاحية ودقة الترجمة الأولية

(الأمامية) ومدى احتفاظها بمحتوى البنود قام الباحث بالترجمة الارتدادية أو الراجعة (Back Translation)، حيث تمت إعادة ترجمة النسخة (T-12) من المقياس إلى لغته الأصلية (الإنجليزية)، والتي كانت بواسطة خبير آخر مختص في الترجمة ومتمرس فيها ولملم إماما جيدا باللغتين الانجليزية والعربية (غير اللذان أجريا الترجمة الأمامية) حيث قام بعملية الترجمة الارتدادية (BT) وليس له دراية بالنسخة الأصلية للمقياس ولم يطلع عليها. ليتم بعد ذلك إجراء مقارنة بين نسخة الترجمة الراجعة (BT) وبين نسخة المقياس الأصلية ورصد الفوارق وأوجه التكافؤ بينها حيث كانت نسبة التطابق بينها (88 %).

وبغية الخروج بالنسخة ما قبل النهائية لمقياس الاستبقاء الوظيفي وضبط عباراته، تم الاستعانة بلجنة من المحكمين والخبراء مكونة من أساتذة اللغة الانجليزية والعلوم الاجتماعية والقياس النفسي لديهم خلفية معرفية باللغة الانجليزية، حيث تم عرض عليهم النسخة الأصلية من مقياس الاستبقاء الوظيفي مع النسخة المترجمة (T-12) بهدف مراجعتها، وقد قام اعضاء اللجنة المحكمين بإعطاء توجيهات وملاحظات وتعقيبات حول لغة المقياس وبنوده، حيث قام الباحث على ضوء تلك الملاحظات بتعديل بعض الفقرات تعديلا طفيفا ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات المقياس لحصولها على نسبة الاتفاق المطلوب لقبول الفقرة والمقدرة بنسبة (83 %)، وبذلك يكون قد تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس. لتصبح بعد ذلك النسخة ما قبل النهائية للمقياس جاهزة، وقد تم اتباع نفس الإجراءات المتبعة عند تطوير استبيان جديد، وذلك باختبار نسخة المقياس ما قبل النهائية على عينة صغيرة قدرها (37) فرداً من المجتمع المستهدف، حيث تنص الإرشادات الموصى بها لاختبار استبيان جديد أن العدد المثالي للعينة التجريبية بأن يكون ما بين (30- 50) فرداً (Perneger et al., 2015) من المجتمع المستهدف (Guillemin et al., 1993). وذلك من أجل التحقق من وضوح العبارات وعدم وجود أي لبس في بنود المقياس لدى أفراد العينة، كما مكنت العملية من اختبار صدق محتوى المقياس واختبار ثباته. وقد لاحظ الباحث أن نسخة المقياس المترجمة كانت لغته وعباراته واضحة وسهلة لدى أفراد العينة الاستطلاعية، وهو ما تتميز به كذلك النسخة الأصلية من مقياس الاستبقاء الوظيفي حيث راع مصمموا المقياس بساطة عباراته وسهولة أسلوبه كونه موجها لجميع العمال بمختلف المستويات الوظيفية والتعليمية.

ليقوم الباحث بعد ذلك باستخراج الصيغة النهائية للمقاييس بعد تنقيحها ومراجعتها بناءً على توجيهات وآراء المحكمين.

2-2-7- ثبات أدوات الدراسة :

2-2-7-1- ثبات مقياس القيادة الأصلية:

قام الباحث بحساب معامل ثبات أدوات الدراسة بواسطة (Stratified Alpha Coefficient) معامل الثبات ألفا الطبقي، الذي تم تقديمه من طرف (Cronbach et al., 1965)، وهذا المعامل مناسب لتقدير ثبات المقاييس المكونة من عدة أبعاد أو اختبارات فرعية، أو محاور، أو مكونات، أو جوانب متعددة. فالمقياس عندما

يتكون من طبقات من المفردات، مع افتراض أن المفردات في كل طبقة أحادية البعد، يمكن حساب ثبات الدرجة المركبة (الكلية) بناءً على ثبات تلك الطبقات، حيث يتم التعامل مع كل منها كما لو كانت اختبار فرعي مستقل.

ففي العديد من المقاييس والاختبارات، يتم تصميم البنود أو الفقرات وتجميعها في طبقات أو مجموعات، حيث تركز تلك البنود الموجودة في كل طبقة على قياس أو تقييم مهارة واحدة أو مجال معين. فيسمى ذلك المقياس أو الاختبار "طبقي". وفي مثل هذه الحالات، يرى Cronbach et al. (1965) أن معامل "ألفا الطبقي" قد يوفر تقديرًا أفضل لـ "الثبات الحقيقي" من الدرجات الإجمالية لمعامل ألفا على أساس البنود الفردية. حيث وجد Kamata et al. (2003) وباستخدام نمذجة البيانات، أن معامل ألفا الطبقي يتفوق باستمرار على معامل ألفا التقليدي عند تطبيقه على المقاييس متعددة الأبعاد. ويتم حسابه وفق القانون التالي:

$$\alpha_{Stratified} = 1 - \frac{\sum \sigma_i^2 (1 - r_i)}{\sigma_x^2}$$

- حيث تمثل:

σ_i^2 : تباين البعد.

r_i : ثبات البعد (α_i).

σ_x^2 : تباين درجات المقياس بكل أبعاده

وفيما يلي النتائج المتوصل لها بخصوص حساب معامل ثبات مقياس القيادة الأصلية:

الجدول (09): نتائج ثبات مقياس القيادة الأصلية

البعد	K عدد البنود	σ_i^2	$r_i = \alpha_i$
شفافية العلاقات	(05)	32.05	0.87
المنظور الأخلاقي الداخلي	(04)	20.29	0.83
المعالجة المتوازنة	(03)	12.00	0.89
الوعي الذاتي	(04)	15.17	0.85
المجموع	$\Sigma=16$		

وعليه يتم حساب α_s كالتالي:

$$\alpha_s = 1 - \frac{(32.05)(1-0.87)+(20.29)(1-0.83)+(12.00)(1-0.89)+(15.17)(1-0.85)}{266.02} = 1 - 0.04 =$$

0.96

يتضح لنا في الجدول (09) أن أبعاد مقياس القيادة الأصلية تتمتع بثبات جيد، وذلك باستعمال معامل الثبات الفا كرونباخ، حيث بلغت درجة ثبات بُعد شفافية العلاقات (0.87)، وبُعد المنظور الأخلاقي الداخلي (0.83)، وأما بُعد المعالجة المتوازنة (0.89) وبُعد الوعي الذاتي (0.85). وباستخدام معامل الفا الطبقي فقد بلغت درجة

ثبات المقياس الكلية (0.96) وهي قيمة ممتازة. حيث تُعتبر معاملات الثبات التي قيمتها حوالي (0.90) "ممتازة"، والتي قيمتها حوالي (0.80) هي قيم "جيدة جداً"، والقيم (0.70) تُعتبر "كافية" (Pallant, 2007).

2-2-2-7 ثبات مقياس رأس المال النفسي:

سعيًا منه لاختبار ثبات مقياس رأس المال النفسي ونظراً لأن هذا الأخير هو مقياس متعدد الأبعاد، فقد تم الاستعانة بمعامل الفا الطبقي، وفيما يأتي توضيح النتائج المتوصل لها:

الجدول (10): نتائج ثبات مقياس رأس المال النفسي

البعد	K عدد البنود	σ_i^2	$r_i = \alpha_i$
الكفاءة الذاتية	(06)	9.80	0.87
الأمل	(06)	13.53	0.58
المرونة	(06)	7.86	0.69
التفاؤل	(06)	19.37	0.82
المجموع	$\Sigma=24$		

ومنه يتم حساب α_s كالآتي :

$$\alpha_s = 1 - \frac{(9,8)(1-0.87)+(13,53)(1-0.58)+(7,86)(1-0.69)+(19,37)(1-0.82)}{104,808} =$$

0.87

نلاحظ في الجدول (10) وباستعمال معامل الفا كرونباخ (التقليدي) أن قيم ثبات أبعاد رأس المال النفسي متفاوتة فقد تحصل بُعد الكفاءة الذاتية على (0.876)، وأما بُعد الأمل فقد تحصل على قيمة قدرها (0.58)، بينما تحصل بُعد المرونة على (0.69)، وبُعد التفاؤل على (0.82)، وبعد حساب قيمة الثبات لمقياس رأس المال النفسي باستخدام قانون معامل الفا الطبقي تحصل المقياس على قيمة قدرت بـ: (0.87) وهو معامل ثبات جيد (Pallant, 2007).

2-2-2-7 ثبات مقياس الاستبقاء الوظيفي:

تمت الاستعانة بمعامل الفا الطبقي نظراً لأن مقياس الاستبقاء الوظيفي هو مقياس يتكون من محورين مختلفين أحدهما يتضمن بنود إيجابية والآخر بنوداً سلبية. والنتائج كانت كالتالي :

الجدول (11): نتائج مقياس الاستبقاء الوظيفي

البعد	K عدد البنود	σ_i^2	$r_i = \alpha_i$
البنود الإيجابية (الميل للبقاء)	(06)	45.85	0.88
البنود السلبية (الميل للمغادرة)	(05)	18.89	0.57
المجموع	$\Sigma=11$		

ومنه يكون حساب α_s كالتالي :

$$\alpha_s = 1 - \frac{(45,85)(1-0.88)+(18,89)(1-0.57)}{66,39} = 0.80$$

مما سبق نلاحظ أن درجة ثبات بُعد الميل للبقاء قدرت بـ (0.88) بينما بُعد الميل للمغادرة بلغت درجة ثباته (0.57) حيث تم استعمال الفا كرونباخ التقليدي مع البعدين السابقين و التعامل معهما كاختبارين فرعيين مستقلين، ليتم بعد ذلك حساب ثبات المقياس الكلي باستعمال الفا الطبقي حيث تحصل على قيمة ثبات قدرت بـ: (0.80) وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد (Pallant, 2007).

و بهذا يكون الباحث قد تأكد من جاهزية المقاييس للتطبيق في الدراسة الأساسية.

8- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة :

بغية قياس واختبار فرضيات الدراسة، فقد لجأ الباحث إلى الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من مقاييس الدراسة وذلك بواسطة برنامج (SPSS.V20)، وقد كانت الأساليب التي تم اعتمادها:

1- النسبة المئوية: وذلك بغية تحديد نسبة الإجابات التي أدلى بها أراد العينة عن متغيرات البحث والمقارنة بين كميتين أو أكثر من نفس النوع (الجزء / الكل x 100%).

2- الوسط الحسابي: يعمل على تحديد مستوى الإجابة عن المتغيرات أو الأبعاد المدرجة ضمن الاستبانة مع معرفة مستوى المتغيرات وفق المعادلة (مجموع الاجابات / عدد العينة).

3- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الإجابة عن الوسط الحسابي وذلك من خلال حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير عن الوسط الحسابي وفق المعادلة : $\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2 / (n - 1)$.

4- معامل الثبات الفا كرونباخ الطبقي Stratified Alpha Coefficient : حيث كل ما اقترب المعامل من الواحد كلما كان الثبات أكبر.

5- معامل الاختلاف : بغية المقارنة بين درجات المقارنة بين درجات التشتت بين مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية بإظهار نسب مئوية تسهل من القيام بالمقارنة كونه غير محدد بوحدات قياس معينة ويعرف معامل الاختلاف الذي يكون بشكل نسب مئوية من ناتج قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي ويكون كالآتي :

(الانحراف المعياري / الوسط الحسابي x 100%).

6- الانحدار الخطي البسيط: ويُقاس به تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

7- معامل الارتباط بيرسون Person: لتشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وذلك عبر مرافقة القيم الكبيرة للظاهرة الأولى مع القيم الكبيرة للظاهرة الثانية، وبهذا يكون الارتباط موجبا، وأما إذا كان سير الظاهرتين متضادا فعندها يكون الارتباط عكسيا، وتكون القيم غير مبوبة وعلى شكل أرقام.

8- معامل Cohen من أجل معرفة حجم وقوة التأثير بين متغيرات الدراسة.

9- معامل التحديد (R^2): يتم من خلاله إيضاح مقدار أي تغير حاصل في المتغير المتنبأ به (predicted) أو (المستجيب) (Response) والذي يمكن تفسيره من خلال المتغير المنبئ (predictor) أو (التفسيري) (Explanatory).

10- تحليل المسار: فمن خلاله يتم تبيان علاقة التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، عبر قيم معاملات الارتباط للحصول على التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المؤثر على المتغير المتأثر، وما يميز هذا التحليل هو إعطاء تفسيرات ذات دقة أكبر للعلاقات بين المتغيرات إضافة إلى قلة العمليات الحسابية به. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS 28.0 وامتداده PROCESS، والذي تم طوره (Hayes, 2013)، لتحليل البيانات. حيث تم استخدام نموذج العملية 4 (Model 4) لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

11- الأهمية النسبية: وتمثل ناتج قسمة الوسط الحسابي على عدد فقرات المقياس (الوسط الحسابي الموزون /5) إذ تعكس مدى أهمية الاستجابة لكل فقرة من فقرات المقياس لكل فرد من العينة.

12- الوسط الموزون (المرجح): وهو حاصل ضرب عدد الإجابات في وزنها.

■ خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل المنهجي التطبيقي عرض مراحل العمل الميداني من الدراسة بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنت الباحث من التقرب من المجتمع الأصلي للدراسة والتعرف على خصائصه والتي مكنت من ضبط عينة الدراسة وكذلك اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ضمن الدراسة الاستطلاعية بغية التأكد من صلاحية المقاييس ومدى جاهزيتها للدراسة الأساسية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج الملائم نظراً لطبيعة الظاهرة المدروسة، وقد كان عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية 127 عامل من مختلف المسميات الوظيفية والمستويات التعليمية والفئات العمرية المختلفة. وقد استعان الباحث في جمع البيانات على ثلاث مقاييس رئيسية وهي مقياس القيادة الأصلية المكون من 16 بنداً، ومقياس رأس المال النفسي المكون من 24 بنداً ومقياس استبقاء الموظفين المكون من 11 بنداً، وقد تم صياغة هذه البنود بأسلوب العبارات التقريرية مع خمسة بدائل للإجابة على سلم ليكرت، و تدرج شدة الإجابة حسب إيجابية أو سلبية البند، حيث تُمنح للبنود الإيجابية (1-2-3-4-5) والعكس بالنسبة للبنود السلبية أي (5-4-3-2-1). كما قام الباحث بترجمة مقياس استبقاء الموظفين متقيداً بالمبادئ الإرشادية لترجمة وتكييف المقاييس على خلاف مقياسي القيادة الأصلية ورأس المال النفسي اللذان تم ترجمتهما إلى اللغة العربية من قبل من طرف باحثين عرب سابقين، حيث تم عرض تلك المقاييس على لجنة من المحكمين بغرض المراجعة والتحقق من مدى بساطة اللغة والمصطلحات الواردة فيها وقدرة استيعابها من طرف المستجوبين وإجراء التعديلات اللازمة على ضوء آراءهم، كما تم اختبار ثبات تلك الأدوات باستعمال الفا الطبقي. وبعد

التأكد من جاهزية الأدوات للدراسة قام الباحث بالتوجه لميدان الدراسة وهو شركة انتاج وتوزيع الكهرباء لولاية الجزائر، أين تم توزيع الاستبانة على العمال من مختلف المصالح والمسميات الوظيفية، بعد الانتهاء من التطبيق، قام الباحث بجمع الاستبانات (134 استبانة) ليتم فحصها بعناية أين تم استبقاء 127 استبانة، وقد استعان الباحث في معالجة بيانات الدراسة عدة أساليب إحصائية بغية إجراء التحليلات الوصفية لبيانات الدراسة ومن أجل قياس واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج.

■ تمهيد

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

- 1-1- التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية
- 1-2- التحليل الوصفي لبيانات متغير رأس المال النفسي
- 1-3- التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستبقاء الوظيفي

2. تقييم النموذج البنائي

- 1-2- اعتدالية توزيع البيانات
- 2-2- التوزيع الطبيعي للبواقي
- 2-3- استقلالية البواقي (عدم الارتباط الذاتي)
- 3-4- تجانس التباين Homoscedasticity
- 3-5- الازدواج الخطي Multicollinearity

3. عرض و تحليل النتائج

- 1-3- تحليل الوساطة
- 2-3- تحليل التأثيرات المباشرة
- 3-3- تحليل التأثير الكلي
- 3-4- تحليل التأثيرات غير المباشرة

■ خلاصة الفصل .

■ تمهيد :

يعد فصل عرض وتحليل النتائج البحث من الفصول الأساسية أي بحث علمي، فهو يشتمل على استخلاص النتائج وذلك بعد تحليل البيانات الخام التي تم جمعها من استجابات الاستبانة التي قاست كل من متغير القيادة الأصلية وهو متغير الدراسة المستقل، ومتغير الاستبقاء الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع، ومتغير الدراسة الوسيط وهو رأس المال النفسي، حيث استعان الباحث في ذلك بعدة أساليب إحصائية بغية التعرف على علاقات الارتباط والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على ضوء الفرضيات التي افترضها الباحث على مستوى وكالة سونلغاز للإنتاج والتوزيع بولاية الجزائر.

1- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة :

بغية التعرف على اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة ومستواها، من أجل وصف واقع متغيرات الدراسة (القيادة الأصلية – رأس المال النفسي – الاستبقاء الوظيفي) لعينة الدراسة البالغ 127 عاملا بشركة لتوزيع الكهرباء و الغاز للجزائر، لجأنا إلى حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إضافة إلى الأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف، ثم يتم المقارنة بين قيم المتوسطات الحسابية مع قيمة المتوسط الفرضي للدراسة 03 طبقا لمقياس الخماسي، والنتائج من حاصل جمع رتب مقياس ليكرت الخماسي الممثل للفئات (أتفق تماما، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماما) مقسومة على عددها، كالتالي : $3 = 3/15 = 1+2+3+4+5$. حيث كان ترتيب الإجابات في الاستبانة كمايلي :

جدول (12): ترتيب الاجابات الاستبانة

أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
5	4	3	2	1

وأما البنود السلبية لمقياس الاستبقاء الوظيفي كان ترتيب الإجابات كمايلي :

جدول (13): ترتيب الاجابات على البنود السلبية

أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	2	3	4	5

إضافة إلى حساب شدة الإجابة على مساحة المقياس لإجابة عينة الدراسة المكونة لفقرات الأبعاد، من ثم الأبعاد المكونة للمتغيرات وبعدها الخروج بمستوى توفر المتغير على المستوى الكلي، والجدول (13) يوضح قيم التدرجات للمقياس ودرجات الاتجاه المقابلة لها.

جدول (14): درجات الموافقة لنتائج الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسط	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	4.20	أقل من 5.00	84.00	100

(الفتلاوي، 2017)

1-1- التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية :

الجدول (15): خلاصة التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية

المتغير	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	تسلسل الأهمية
شفافية العلاقات	3,01	1,05	34,88	60,2 %	4
المنظور الأخلاقي	3,12	1	32,05	62,4 %	1
المعالجة المتوازنة	3,09	1,04	33,65	61,8 %	2
الوعي الذاتي	3,09	1,004	32,49	61,8 %	3
القيادة الأصلية	3,07	0,95	30,94	61,4 %	-----

تمثل النتائج في الجدول (15) التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الأصلية والذي يتضمن أربعة أبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة و الوعي الذاتي)، حيث تشير النتائج أن التوجه العام لاستجابات أفراد العينة أن ممارسة المدراء للسلوك القيادي الأصل كان متوسطاً، ويرى الباحث أن ذلك يُعزى إلى عدة عوامل فمثلاً عدم ممارسة القائد لشفافية العلاقات مع المرؤوسين والتي تشمل الكشف عن الذات الداخلية والأصيلة للفرد وليست الذات المصطنعة، قد يكون سببه الخوف من الضعف، فالقائد قد يرى أن الاعتراف بأخطائه يجعل العمال يحكمون عليه بالضعف، كما أن عدم ثقته القائد بمرؤوسيه يحول دون ممارسة شفافية العلاقات معهم وقد يمنعه ذلك التحفظ الشخصي فيفضل المدير الحفاظ على خصوصيته الشخصية وهي كلها أسباب تجعل المدير يُحجم عن الإفصاح عن مشاعره، كما تبين النتائج كذلك الواردة في نفس الجدول نقص الوعي الذاتي لدى المدراء بشركة سونلغاز والذي قد يكون بسبب عدم القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف، وعدم القدرة على التعامل مع التحديات بشكل فعال، فالوعي الذاتي يعد مكوناً أساسياً للقيادة الأصلية ويساعد القائد الأصل على فهم نفسه ونقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يمكنه تحديد الأهداف والخطط الأكثر فعالية للمنظمة، كما أن المدراء بذات الشركة لا يمارسون المعالجة المتوازنة بالشكل المطلوب أثناء عملية اتخاذ القرارات كالاستماع للانتقادات الموجهة لهم والتي تتعارض مع آراءهم وجمع البيانات بشكل محايد سلبية كانت أو إيجابية، وكذلك الممارسة المتوسطة لبعد المنظور الأخلاقي الذي يمثل خلفية يتخذ وفقها القائد قراراته وسلوكياته، ويعتقد الباحث أن عدم ممارسة هذا البعد بشكل جيد داخل الشركة قد يُعزى إلى الضغوط الزمنية لاتخاذ القرارات التي يمكن أن تواجه المدير، إذ يجد نفسه مضطراً

على التعامل مع هذه الضغوط بشكل فعال واتخاذ القرارات الأخلاقية المناسبة، كذلك فالقائد ملزم بالعمل على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للمنظمة والمجتمع، والتي يمكن أن تتعارض أحيانا مع ممارسة المنظور الاخلاقي، بالإضافة إلى ذلك فالقائد يمكن أن يواجه ضغوطاً من الجهات الخارجية أو الداخلية لاتخاذ قرارات غير أخلاقية، ويجب عليه التعامل مع هذه الضغوط بشكل فعال، ومن أسباب عدم ممارسة بعد المنظور الداخلي أن القائد يجد نفسه ملزم بالتعامل مع القيم الاخلاقية الشخصية والعمل على تحقيق التوازن بينها وبين أخلاقيات المنظمة.

ومن ناحية الأهمية النسبية فقد احتل بعد المنظور الأخلاقي المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (62,4 %) ووسط حسابي (3,12) بدرجة مقبولة وممارسة متوسطين وانحراف معياري (1,05)، ثم يليه بعد الوعي الذاتي بأهمية نسبية (61,8 %) ووسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1,004)، ثم يأتي بعد المعالجة المتوازنة في المرتبة الثالثة من ناحية الأهمية النسبية التي بلغت (61,8 %) ووسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1,04)، وفي المرتبة الرابعة كان بعد شفافية العلاقات بأهمية نسبية (60,2 %) بوسط حسابي (3,01) وانحراف معياري (1,05).

جدول (16) التحليل الوصفي لبنود مقياس القيادة الأصلية

رقم البند	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	27	30	40	17	13	3,32	1,24	37,34	66,4 %
2	17	16	34	34	26	2,71	1,29	47,6	54,2 %
3	26	33	15	31	22	3,07	1,42	46,25	61,4 %
4	17	32	31	22	25	2,95	1,32	44,74	59 %
5	17	31	34	24	21	2,99	1,28	42,80	59,8 %
شفافية العلاقات									
6	17	34	35	26	15	3,09	1,21	39,15	61,8 %
7	15	38	39	19	16	3,13	1,19	38,01	62,6 %
8	17	34	26	30	20	3,98	1,29	32,41	79,6 %
9	18	43	34	19	13	3,26	1,18	36,19	65,2 %
المنظور الأخلاقي									
10	07	31	35	36	18	2,78	1,13	40,64	55,6 %
11	24	39	33	14	17	3,3	1,27	38,48	66 %
12	18	38	36	19	16	3,18	1,22	38,36	63,6 %
المعالجة المتوازنة									
13	14	27	43	26	17	2,96	1,18	39,86	59,2 %
14	19	43	31	22	12	3,27	1,19	36,39	65,4 %
15	13	35	38	26	15	3,03	1,17	38,61	60,6 %
16	17	30	42	25	13	3,1	1,17	37,74	62 %
الوعي الذاتي									
القيادة الأصلية									
						3,07	0,95	30,94	61,4 %

يبين لنا من الجدول (16) الخاص بالتحليل الوصفي لبنود أبعاد متغير القيادة الأصلية، حيث سجل البند الأول في بعد شفافية العلاقات والذي ينص على (ما يقوله مديري هو ما يعنيه بالفعل) أعلى أهمية نسبية في البعد قدرت بـ (66,4 %) بوسط حسابي (3,32) متوسط وانحراف معياري (1,24) حيث يرى أفراد العينة أن قادتهم في العمل تتطابق أقوالهم مع أفعالهم وأن لديهم القدرة على الالتزام ، في حين سجل البند رقم (02) لنفس البعد والذي ينص على (يعترف مديري للموظفين بأخطائه حال حدوثها) أقل أهمية نسبية قدرها (% 54,2) وبوسط حسابي (2,71) متوسط وانحراف معياري (1,29) حيث تدل نسبة على اتفاق متوسطة بين أفراد العينة أن قادتهم عندما يرتكبون أخطاءً فهم يتغاضون عنها التصريح بها .

وأما فيما يتعلق ببعد المنظور الأخلاقي الداخلي فقد سجل البند رقم (08) الذي ينص على (يدعم مديري مواقف الموظفين في الدفاع عن قيمهم الجوهرية) أعلى بند حظي باتفاق بين أفراد عينة الدراسة بأهمية نسبية (79,6 %) وبوسط حسابي (3,98) كبير وانحراف معياري (1,29) حيث يرى أفراد العينة أن قادتهم يشجعونهم على التصريح بمبادئهم الجوهرية والدفاع عنها، وحسب رأي الباحث فإن ذلك تأتي من الدورات التكوينية وورشات العمل المتتابعة التي تنظمها شركة سونلغاز لعمالها بصفة متتابعة لا سيما فيما يتعلق بجانب مبادئ وأخلاقيات العمل وأنسنة العلاقات، حيث تسعى الشركة التي تتمتع بثقافتها التنظيمية المميزة على الحفاظ على المعتقدات ومبادئ العمل الجوهرية بها. كما كان البند رقم (06) الذي ينص على (يهتم مديري بجميع المعتقدات المتفقة مع سلوكه) أقل الاستجابات أهمية، حيث بلغت الأهمية النسبية (61,8 %)، وبوسط حسابي (3,09) متوسط وانحراف معياري (1,21).

وأما فيما يتعلق ببعد المعالجة المتوازنة فقد سجل البند رقم (12) والذي ينص على (يصغي مديري بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للاستنتاجات النهائية) أكثر الاستجابات أهمية حيث بلغت أهميته النسبية (63,6 %)، بوسط حسابي قيمته (3,18) بدرجة مقبولة متوسطة وانحراف معياري (1,22)، فأفراد عينة الدراسة ترى أن القائدة أو المدير بشركة سونلغاز يتسم بالفتح على جميع الآراء ووجهات النظر قبل اتخاذ القرارات، حيث يقوم القائد بتحليل جميع المعطيات المرتبطة باتخاذ القرار بطريقة عادلة ومن خلال فتح المجال لمروسيه للتعاون والبحث عن مدخلات موضوعية أخرى قبل اتخاذ القرار بشكل نهائي، فيما حظي البند رقم (10) الذي ينص على (يشجع مديري موظفيه على ابداء وجهات النظر التي لا تتفق مع مواقفه الراسخة) على أقل نسبة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، حيث سجل أهمية نسبية قيمتها (55,6 %) ووسط حسابي (2,78) بدرجة مقبولة متوسطة وانحراف معياري (1,13)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة سلوك تشجيع العمال على التعبير والإفصاح عن آراءهم ووجهات نظرهم المتعارضة مع رأي القائد و مواقفه هي درجة متوسطة بشركة سونلغاز.

وأما بالنسبة لبعد الوعي الذاتي فقد سجل البند رقم (14) الذي ينص على (يدرك مديري بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته) أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة حيث كانت الأهمية النسبية (65,4 %) بوسط حسابي (3,27) ودرجة مقبولة متوسطة بانحراف معياري (1,19) وهو ما يعني أن هذا البعد ممارس بشكل متوسط

لدى القادة في شركة سونلغاز، وأما البند رقم (13) والذي ينص على (يهتم مديري بالتغذية العكسية لتحسين التفاعل مع الموظفين) فقد سجل أدنى أهمية نسبية ضمن نفس البعد حيث بلغت (59,2 %) وبوسط حسابي (2,96) بدرجة مقبولة متوسط وانحراف معياري (1,18)، وهوما يشير إلى أن درجة ممارسة سلوك اهتمام المدراء بالتغذية الراجعة بشركة سونلغاز متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتميز بالطابع العملي والتقني ومن ثم فإن فرص تواصل المدراء مع العمال تكون ضئيلة صف إلى ذلك كثرة الالتزامات والتي قد تجعل القائد يغفل عن التركيز على هذه النقطة.

1-2- التحليل الوصفي لبيانات متغير رأس المال النفسي :

جدول (17) ملخص التحليل الوصفي لبيانات متغير رأس المال النفسي

المتغير	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	تسلسل الأهمية
الفعالية الذاتية	4,13	0,64	15,49	% 82,6	1
الأمل	4,12	0,54	13,1	% 82,4	2
المرونة	4,003	0,55	13,73	% 80,06	3
التفاؤل	3,7	0,7	18,91	% 74	4
رأس المال النفسي	3,99	0,45	11,27	% 79,8	-----

تمثل النتائج الموضحة في الجدول (17) التحليل وصفي لمتغير الدراسة الوسيط رأس المال النفسي المتكون من أربعة أبعاد رئيسية (الفعالية الذاتية، الأمل، المرونة والتفاؤل)، حيث تشير النتائج إلى التوجه العام لرأس المال النفسي كان مرتفعاً، حيث بلغت الأهمية النسبية (79,8 %)، ووسط حسابي (3,99) بممارسة جيدة ومستوى كبير، وانحراف معياري (0,45) وهو ما يدل على تشتت مقبول حول المتوسط الحسابي، ما يدل على تمتع العمال بحالة نفسية إيجابية المتسمة بالثقة في قدراته وإمكانياته وبذل الجهود لإنجاز ما هو مطلوب منه بنجاح والسعي لذلك بشتى الطرائق والوسائل، والقدرة على التأقلم مع مختلف المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل في ظل امتلاك رؤية إيجابية والتفكير بأكثر من مسار. حيث نجد الفعالية الذاتية قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (82,6 %) ووسط حسابي (4,13) بمستوى كبير ودرجة ممارسة جيدة في أوساط شركة سونلغاز وانحراف معياري (0,64) ويدعم ذلك معامل الاختلاف البالغ (15,49). ثم يليه بعد الأمل بأهمية نسبية (82,4 %) ووسط حسابي بلغ (4,12) بدرجة مقبولة كبيرة وممارسة جيدة في أوساط العمال بشركة سونلغاز بانحراف معياري (0,54) ومعامل اختلاف قيمته (13,1) وهو ما يدل على التجانس والانسجام بين استجابات أفراد العينة. ويأتي بعد المرونة في المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (80,06 %) ووسط حسابي (4,003) متوفر وممارسة جيدة ومقبولية عالية وانحراف معياري (0,55) ومعامل اختلاف (13,73) ما يشير إلى اتفاق وانسجام بين اجابات افراد العينة حول بنود بعد المرونة. يأتي في المرتبة الرابعة بعد التفاؤل بأهمية نسبية بلغت (74 %) بوسط حسابي (3,7) بممارسة جيدة و كبيرة وتبني لهذا البعد بين أوساط أفراد العينة وانحراف معياري (0,7) ما

يدل على تشتت ضعيف لاستجابات افراد العينة وتشتت مقبول عن وسطها الحسابي، كما بلغ معامل الاختلاف (11,27) ما يدل على التجانس النسبي بين تلك الاستجابات.

جدول(18) التحليل الوصفي لبنود مقياس رأس المال النفسي

رقم البند	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	52	64	07	01	3	4,26	0,8	18,77	% 85,2
2	42	57	20	07	01	4,04	0,88	21,78	% 80,8
3	44	55	22	04	02	4,06	0,88	21,67	% 81,2
4	44	69	07	06	01	4,17	0,79	18,94	% 83,4
5	50	49	19	06	03	4,07	0,97	23,8	% 81,4
6	51	56	46	03	01	4,2	0,81	19,28	% 84
الفعالية الذاتية									
7	54	52	19	02	00	4,24	0,76	17,92	% 84,8
8	60	38	19	08	02	4,14	1	24,15	% 82,8
9	76	39	08	03	01	4,46	0,78	17,48	% 89,2
10	38	46	37	05	01	3,9	0,9	23,07	% 78
11	48	64	10	05	00	4,22	0,75	17,77	% 84,4
12	27	60	25	12	03	3,75	0,97	25,86	% 75
الأمل									
13	39	67	16	03	02	4,08	0,81	19,85	% 81,6
14	44	68	09	05	01	4,17	0,78	18,7	% 83,4
15	47	52	20	05	03	4,06	0,94	23,15	% 81,2
16	32	64	19	06	06	3,86	1	25,9	% 77,2
17	48	60	15	04	00	4,19	0,76	18,13	% 83,8
18	31	44	31	17	04	3,63	1,08	29,75	% 72,6
المرونة									
19	23	30	43	14	17	3,22	1,25	38,81	% 64,4
20	47	59	13	07	01	4,13	0,86	20,82	% 82,6
21	41	63	19	01	03	4,08	0,84	20,58	% 81,6
22	28	44	38	08	09	3,58	1,11	31	% 71,6
23	22	47	39	11	08	3,5	1,07	30,57	% 70
24	30	53	27	11	06	3,7	1,06	28,64	% 74
التفاؤل									
						3,7	0,7	18,91	% 74
رأس المال النفسي									
						3,99	0,45	11,27	% 79,8

يمثل الجدول (18) تحليلا وصفيا لبنود أبعاد متغير رأس المال النفسي، ففي ما يتعلق ببعد الفعالية الذاتية نجد أن البند رقم (01) الذي ينص على (اثق بقدرتي على تحليل المشاكل بعيدة الامد لإيجاد الحلول لها) قد سجل أعلى نسبة اتفاق بين افراد العينة بأهمية نسبية بلغت (% 85,2) وبوسط حسابي (4,26) بدرجة مقبولة كبيرة جدا وانحراف معياري (0,8)، مما يدل على أن هذا البند ممارس بصورة كبيرة في الشركة بفضل الخبرة المكتسبة وتنقل العامل بين مختلف المناصب الشيء الذي اكسبهم ثقة في انفسهم لحل مختلف الصعوبات التي تواجهه. فيما سجل البند رقم (02) الذي ينص على (تتعزيز ثقتي بنفسي عند تمثيلي لمجال

عملي في الاجتماعات مع الإدارة) أقل الاستجابات أهمية ضمن نفس البعد حيث كانت الأهمية النسبية (80,8) وبوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,88).

وأما فيما يتعلق ببعد الأمل فقد كان البند رقم (09) الذي ينص على (في الوقت الراهن أرى نفسي بأنني ناجح جدا في عملي) أكثر الاستجابات أهمية، حيث كانت الأهمية النسبية (89,2 %) بوسط حسابي (4,46) متوفر جدا ودرجة مقبولية كبيرة جدا وبانحراف معياري (0,78) مما يدل على درجة التحفيز الإيجابي الكبيرة لدى العمال بالشركة محل الدراسة. بينما حظي البند رقم (12) والذي ينص على (في الوقت الحالي، أنا أحقق أهداف العمل التي حددتها لنفسني) بأقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة حيث كانت الأهمية النسبية (75 %) بوسط حسابي (3,75) درجة مقبولية متوسطة وبانحراف معياري (0,97).

وأما بعد المرونة فقد كان البند رقم (17) الذي ينص على (امتلك القدرة على تجاوز الاوقات الصعبة في العمل استنادا لخبرتي السابقة في التعامل مع الصعوبات) الأكثر اتفاقا بين إجابات أفراد العينة ضمن هذا البعد، حيث سجل أهمية نسبية (83,8 %) بوسط حسابي (4,19) متوفر وانحراف معياري (0,76)، وهو ما يدل على امتلاك العمال بشركة سونلغاز القدرة على حل تخطي مختلف العقبات والانتكاسات من خلال استحضار الامكانيات والخبرات المكتسبة في المواقف المماثلة. بينما كان البند (18) ضمن نفس البعد والذي ينص على (أشعر أنه بإمكانني القيام بأشياء عديدة في وقت واحد في هذه الوظيفة) الأقل اتفاقا بين أفراد العينة حيث بلغت أهميته النسبية (70 %) بوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (1,08) والذي يفسره الباحث بالأعباء الكبيرة وكثرة الالتزامات المرتبطة بطبيعة العمل بالشركة حيث يرى أنه لا يمكن للعامل هناك بالقيام بعدة أشياء في آن واحد نظراً لكثرة المهام المنوطة به التي تميل إلى الطابع التقني والميداني.

وفيما يخص بعد التفاؤل فقد كان البند رقم (20) الذي ينص على (من الحكمة حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي) الأكثر اتفاقا في إجابات أفراد العينة ضمن هذا البعد، حيث بلغت الأهمية النسبية (82,6 %) بوسط حسابي (4,13) بدرجة مقبولية كبيرة وانحراف معياري (0,86) وهو ما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول ميلهم إلى التوقع الايجابي للأحداث المستقبلية وثقتهم بإمكانياتهم المهنية. وأما البند رقم (23) ضمن نفس البعد والذي ينص على (في وظيفتي، الأمور لن تخرج عن المسار الذي أحده)، فقد كان الأقل الاستجابات أهمية من بين بقية البنود، حيث كانت الأهمية النسبية (70 %) وبوسط حسابي (3,5) وانحراف معياري (1,07).

3-1- التحليل الوصفي لبيانات الاستبقاء الوظيفي :

الجدول (19): ملخص التحليل الوصفي لبيانات الاستبقاء الوظيفي

المتغير	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	تسلسل الأهمية
الميل للبقاء	3,21	0,92	28,66	% 64,2	1
الميل للمغادرة	3,19	0,72	22,57	% 63,8	2
الاستبقاء الوظيفي	3,2	0,58	18,12	% 64	-----

في الجدول (19) نتائج التحليل الوصفي لمتغير استبقاء الموظفين الذي يضم بعدين رئيسيين (الميل للبقاء والميل للمغادرة)، وتشير تلك النتائج التوجه العام لاستجابات أفراد العينة لهذا المتغير كان متوسطاً، حيث بلغت الأهمية النسبية (64 %) وبوسط حسابي قيمته (3,2) بدرجة ممارسة متوسطة وانحراف معياري (0,58) ومعامل اختلاف بلغ (18,12)، وهوما يدل على أن استبقاء العامل متوسط وعلى الشركة البحث في عوامل الاحتفاظ بالعامل لاسيما إذا كان العامل كفواً وذو مؤهلات وخبرات. ومن حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير الاستبقاء الوظيفي فقد جاء بُعد الميل للبقاء في المرتبة الأولى حيث سجل أهمية نسبية (64,2 %) ووسط حسابي (3,21) ممارسة متوسطة وانحراف معياري (0,92)، يليها في المرتبة الثانية بُعد الميل للمغادرة بأهمية نسبية (63,8 %) ووسط حسابي (3,19) وانحراف معياري (0,72). ما يدل ذلك على تأرجح العامل بين البقاء والاستمرار مع الشركة أو المغادرة والعمل في شركة أخرى. لذلك يستوجب على الشركة وبالأخص مصلحة الموارد البشرية على فهم احتياجات العامل المختلفة والعمل على تلبيتها وتوفيرها من أجل العمل دون مغادرته للشركة الشيء الذي قد يترتب عليه وأثار وخيمة على أداء الشركة وإنتاجيتها. خاصة إن كان ذلك العامل قد تم انفاق الأموال على تكوينه وتكليفه مع منصبه، لأن تكاليف تكوين عامل جديد وتكليفه مع المنصب سيستنزف الشركة سواء من الناحية المالية أو من ناحية الوقت.

جدول(20) : التحليل الوصفي لبنود مقياس الاستبقاء الوظيفي

رقم البند	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
2	22	37	27	23	18	3,17	1,3	41	63,4 %
3	25	39	28	21	14	3,13	1,27	40,57	62,6 %
4	20	31	36	27	13	3,14	1,21	38,53	62,8 %
6	20	33	39	22	13	3,19	1,2	37,61	63,8 %
9	23	48	20	20	16	3,33	1,29	38,73	66,6 %
10	18	42	25	25	17	3,14	1,27	40,44	62,8 %
الميل للبقاء									
1	52	09	36	11	19	3,5	1,46	41,71	70 %
5	29	34	23	29	12	3,3	1,3	39,39	66 %
7	24	37	40	19	07	3,4	1,12	32,94	68 %
8	14	09	42	30	32	2,55	1,25	49,01	51 %
11	38	27	09	29	24	3,2	1,53	47,81	64 %
الميل للمغادرة									
الاستبقاء الوظيفي									
						3,21	0,92	28,66	64,2 %
						3,19	0,72	22,57	63,8 %
						3,2	0,58	18,12	64 %

تمثل البيانات في الجدول (20) تحليلات وصفية لبنود وأبعاد متغير استبقاء الموظفين، ففي ما يتعلق ببعد الميل للبقاء نجد أن البند رقم (09) الذي ينص على (إن العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي) كان الأكثر أهمية نسبياً والأكثر اتفاقاً في استجابات أفراد العينة حيث كانت الأهمية النسبية (66,6 %) وبوسط حسابي (3,33) ودرجة مقبولة متوسطة وانحراف معياري (1,29)، فالعمال ضمن شركة سونلغاز يعتقدون أن عملهم الذي يقومون به مهم ممارس بدرجة متوسطة ما يستوجب على مسيري الموارد البشرية هناك البحث

عن الأسباب الكامنة وراء ذلك إعادة وضع العامل المناسب في منصب يتلاءم ومؤهلاته وغيرها من الحلول الاستباقية لذلك. كما أن البند رقم (03) الذي ينص على (لو كنت أرغب بعمل وظيفة أخرى، فسأبحث أولاً في الاحتمالات داخل هذه الشركة) ضمن نفس البعد قد سجل أقل أهمية نسبية من بين بقية البنود، حيث كانت الأهمية النسبية (62,6 %) بوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (1,27).

وفيما يتعلق ببعد الميل للمغادرة، فقد كان البند رقم (01) الذي ينص على (أنوي الانتقال للعمل في شركة أخرى في غضون ثلاث سنوات) أكثر الاستجابات أهمية، حيث سجل أهمية نسبية (70 %) بوسط حسابي (3,5) بدرجة مقبولة متوسطة وانحراف معياري (1,46)، مما يدل على سلوك البحث عن وظيفة أخرى خارج الشركة ممارس بشكل متوسط بين أوساط العمال في شركة سونلغاز وهو ما يستدعي احتواء ذلك السلوك والبحث عن دوافعه ومسبباته. وأما البند رقم (08) الذي ينص على (لو تلقيت عرض عمل جذاب من شركة أخرى، فسأقبل الوظيفة) فقد كان أقل أهمية نسبية من بقية البنود ضمن نفس البعد، حيث كانت الأهمية النسبية (51 %) وبوسط حسابي (2,55) ودرجة مقبولة قليلة وانحراف معياري (1,25).

2- تقييم النموذج البنائي :

قبل الشروع في اختبار الفرضيات وتحليل نموذج الوساطة، قام الباحث بالتأكد من مدى ملائمة البيانات لافتراضات الدراسة وفحص الشروط الإحصائية التي يجب استيفائها، وهي حسب (Hayes, 2018) : اعتدالية البيانات، التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة، استقلالية البواقي (عدم الارتباط الذاتي)، تجانس التباين (عدم التغاير)، الازدواج الخطي.

2-1- اعتدالية توزيع البيانات:

جدول (21) : نتائج قيم الالتواء والتفطح

المتغيرات	القيادة الأصيلة	رأس المال النفسي	الاستبقاء الوظيفي
Skewness	-0,138	0,012	0,318
Std. Error of Skewness	0,215	0,215	0,215
Value	-0,641	0,055	1,479
Kurtosis	-0,488	-0,352	-0,168
Std. Error of Kurtosis	0,427	0,427	0,427
Value	-1,142	-0,824	-0,393

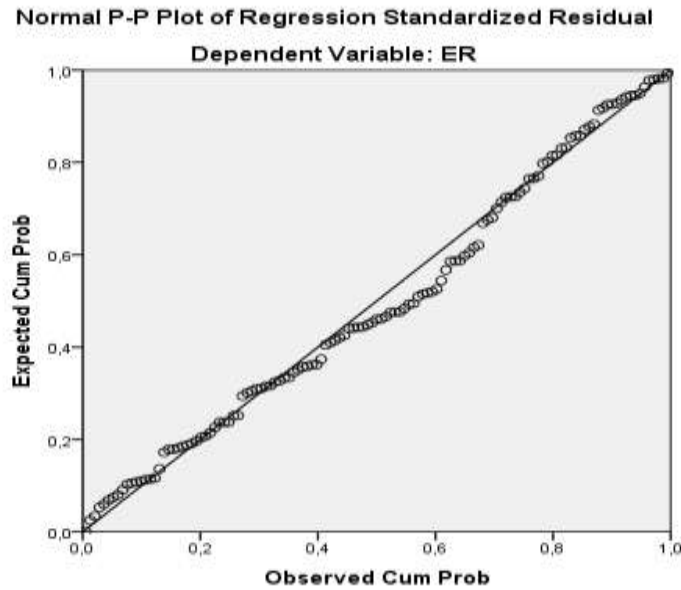
نلاحظ في الجدول (21) أن قيم التواء والتفطح لبيانات متغيرات الدراسة (والتي حصلنا عليها من قسمة القيم على انحرافها المعياري) كلها بين قيمة Z (3.29 -) و (3.29) ، وهو ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي.

2-2- التوزيع الطبيعي للبواقي :

الاختبار	Mahalanobis test	Cook test
القيمة	11.148	0.078

جدول (22): التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

من خلال الجدول (22) يتضح لنا أن قيمة الاختبار Mahalanobis test تساوي 11.148 وهي أقل من القيمة الحرجة 13.82 عند مستوى دلالة احصائية 0.001 ودرجة حرية $df = 02$ وهو ما يعني عدم وجود قيم متطرفة متعددة للمتغيرات، كما نلاحظ في نفس الجدول أن قيمة اختبار Cook test بلغت 0.078 وهي قيمة أقل من القيمة 1 مما يعني عدم وجود مشاكل في توزيع البواقي . وعليه يمكن القول بأن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً وعدم وجود قيم متطرفة. وهو ما يؤكد الشكل (13) والمتمثل في مخطط الاحتمال الطبيعي والذي تظهر فيه البيانات منتشرة حول القطر، ما يؤكد بأن البواقي موزعة بشكل طبيعي وبالتالي تم استيفاء شرط اعتدالية البواقي لافتراضات تحليل الانحدار والوساطة.



الشكل (13) : مخطط الاحتمال الطبيعي

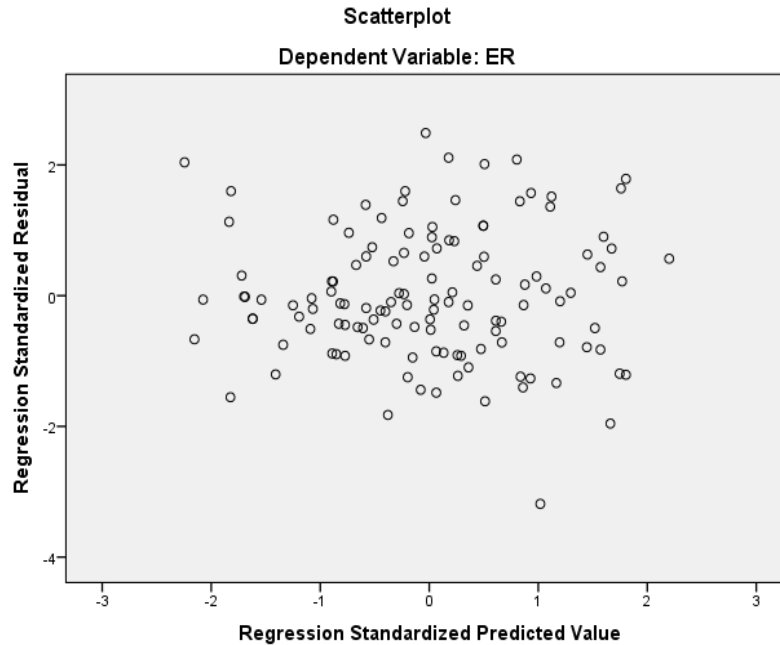
2-3- استقلالية البواقي (عدم الارتباط الذاتي) :

الجدول: (23) نتائج اختبار Durbin-Watson لقياس الارتباط الذاتي

الاختبار	Durbin-Watson
القيمة	2,27

من أجل التحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية تم الاستعانة باختبار Durbin-Watson والذي كانت قيمته (2,27) كما يوضحها الجدول (23)، وهي قيمة واقعة في منطقة القبول، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وأنها مستقلة عن بعضها البعض.

4-2- تجانس التباين Homoscedasticity:



الشكل (14) لوحة انتشار البيانات

في لوحة الانتشار الموضحة في الشكل (14)، يتضح لنا أن البيانات تنتشر حول القيمة صفر (0)، وليست محصورة فقط في الأعلى أو الأسفل، ولا تتخذ شكلاً أو نمطاً معيناً. ومنه يمكننا الاستنتاج بأن هناك تجانس في التباين ولا يوجد مشكل التباين به.

5-2- الازدواج الخطي Multicollinearity :

الجدول (24) : نتائج التحقق من الازدواج الخطي

Collinearity Statistics		
معامل تضخم التباين (VIF)	Tolerance	
1.067	0.937	القيادة الأصيلة
1.067	0.937	رأس المال النفسي

من أجل اتخاذ القرار بوجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة أو المفسرة أم لا، فإن القاعدة تقضي بأنه إذا كانت قيمة التباين المسموح (Tolerance) أكبر من 0.10 وقيمة تضخم التباين (Variance Inflation Factor) أقل من 10 فإن ذلك يعني أنه لا توجد مشاكل أو ازدواجية خطية بين البيانات التي تم فحصها، وعلى العكس من ذلك، فإن كانت قيمة التباين المسموح أقل من 0.10 وقيمة تضخم التباين أكبر من

10 فذلك يعني أن هناك تعددية خطية. ويبين الجدول (26) أن قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10 وقيمة التباين المسموح أكبر من 0.10، حيث بلغت قيمة معامل التضخم لمتغير القيادة ورأس المال النفسي $VIF = 1.067$ بينما بلغت قيمة التباين المسموح قيمة 0.937. وبالتالي نستنتج أنه لا توجد مشكلة خطية بين البيانات في نموذج الدراسة.

■ تحيز الطريقة المشتركة (CMB) Common Method Bias:

يمكن أن تؤثر هذه المشكلة على دقة نتائج البحوث وجودتها، ويظهر تحيز الطريقة المشتركة عندما تكون تقديرات العلاقات بين متغيرين أو أكثر متحيزة، والتي تحدث بشكل أساسي في البحوث المسحية عندما يتم جمع وقياس بيانات الدراسة (المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة، المتغيرات الوسيطة والمعدلة) باستخدام نفس الطريقة (Podsakoff & Organ, 1986)، مما قد يؤدي إلى تضخم زائف بين العلاقات. حيث يعود تحيز الطريقة المشتركة لعدة أسباب، غير أن السبب الرئيسي هو اتجاهات الاستجابة من طرف المستجيبين والتي قد تتم بشكل موحد ومتماثل عبر كل المقاييس، وقد يكون ذلك بسبب الميول للقبول الاجتماعي (الاستحباب الاجتماعي)، أو تأثير الهالة، أو الحالات المزاجية أو ميل المستجيب للإذعان، أو الاستجابة بطريقة متساهلة أو معدلة أو متطرفة (Podsakoff et al., 2012; Spector, 2006). كما يمكن أن يحدث تحيز الطريقة المشتركة بسبب أوجه التشابه في هيكلية أو صياغة أدوات المسح التي تولد ردوداً مماثلة من قبل المستجيبين، وتقارب البنود في الأداة والتشابه في التوقيت أو الوسط أو المكان الذي يتم فيه جمع بيانات القياس (Edwards, 2008).

ويوجد تأثيران أساسيان ضارين ينتجان من تحيز الطريقة المشتركة (Podsakoff et al., 2012; Williams et al., 2010)، المشكلة الأولى هي أن تحيز الطريقة المشتركة يمكن أن يؤدي إلى تحيز موثوقية وصدق المقاييس، والمشكلة الثانية هي أنها يمكن أن تؤدي إلى انحياز لتقديرات المعلومات للعلاقات بين متغيرين مختلفتين. حيث يمكن لهذا النوع من التحيز أن يؤدي إلى تضخيم أو تقليص تقديرات العلاقة بين المتغيرين (Antonakis et al., 2010).

في الدراسة الحالية، تم استخدام نهجين موصى بهما لتجنب تحيز الطريقة المشتركة. أولاً، أكد الباحث لجميع المشاركين على سرية الاستبيان وعدم الكشف عن هويتهم وذلك لتجنب المقبولية الاجتماعية أو إذعان المشاركين (Podsakoff NP et al., 2003)، بالإضافة إلى ذلك، طلب الباحث أيضاً من المشاركين الإجابة على كل سؤال بأمانة قدر الإمكان لأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. ثانياً، تم اللجوء إلى اختبار هارمن للعامل الوحيد Harman's one factor test، حيث إذا تجاوز إجمالي التباين المستخرج بواسطة عامل واحد 50 %، فهذا يدل على وجود تحيز الطريقة المشتركة، وإن كان أقل من 50 % فهو دليل على خلو البيانات من مشكلة في تحيز الطريقة المشتركة.

الجدول (25): نتائج اختبار هارمن للعامل الوحيد للتحقق من مشكل الطريقة المشتركة

Factor	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,064	21,694	21,694	10,532	20,651	20,651

في الجدول (24) يتضح لنا أن هذه البيانات تخلق من مشكلة تحيز الطريقة المشتركة نظرًا لأن التباين الإجمالي المستخرج بواسطة عامل واحد هو 20,651 % وهو أقل من الحد الموصى به (50 %).

❖ بعد التأكد من استيفاء وملائمة البيانات لافتراضات تحليل الوساطة، قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة. والتي تنص على :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية و الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية و رأس المال النفسي لعمال المؤسسات الاقتصادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية.
- يؤثر رأس المال النفسي كمتغير وسيطي على العلاقة الموجودة بين القيادة الأصلية و الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية.

■ مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

من الجدول (26) يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي ($R = 0,24$ ، $P = 0,001$)، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي ($R = 0,28$ ، $P = 0,001$). بينما لم تظهر النتائج أي ارتباط دال راس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط بين أبعاد القيادة الأصلية ورأس المال النفسي بمعامل ارتباط ($r = 0,23$) و ($r = 0,27$) عند ($p < 0.001$) لبعد شفافية العلاقات والوعي الذاتي على التوالي، ومعامل ارتباط ($r = 0,21$) و ($r = 0,20$) عند ($p < 0.005$) لبعد المنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة على التوالي.

وأما بالنسبة لأبعاد رأس المال النفسي، فقد سجل بعد الأمل ارتباط مع القيادة الأصلية بلغ ($r = 0,25$) عند مستوى ($p < 0.001$)، فيما سجل معامل الارتباط بين القيادة الأصلية والتفاؤل ($r = 0,21$) عند ($p < 0.001$)، بينما لم يُظهر بعد المرونة والكفاءة الذاتية أي ارتباط دال مع القيادة الأصلية.

وفيما يخص نتائج ارتباط أبعاد القيادة الأصيلة وأبعاد رأس المال النفسي، فتظهر النتائج التحليلية وجود ارتباط بين الأمل وكل من شفافية العلاقات قيمته ($p < 0.001$ ، $r = 0,23$)، والمنظور الأخلاقي ($r = 0,23$)، ($p < 0.001$ ، $r = 0,24$)، والمعالجة المتوازنة ($p < 0.001$ ، $r = 0,22$)، والوعي الذاتي ($p < 0.001$ ، $r = 0,24$)، كما تبين النتائج وجود ارتباط بين بعد التفاؤل و شفافية العلاقات بلغ ($r = 0,23$) والوعي الذاتي ($r = 0,23$) عند ($p < 0.001$)، وكذلك وجود ارتباط دال بعد المرونة وبعد الوعي الذاتي ($r = 0,18$ ، $p < 0.005$). بينما لم يظهر بعد الفعالية الذاتية أي ارتباط مع أبعاد رأس المال النفسي.

كما أظهرت النتائج وجود ارتباط بين القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة الارتباط العام ($p < 0.001$ ، $r = 0,28$)، بالإضافة إلى وجود ارتباط بين الاستبقاء الوظيفي وأبعاد القيادة الأصيلة بقيم بلغت ($r = 0,24$) و ($r = 0,24$) و ($r = 0,25$) و ($r = 0,32$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$) لكل من بعد شفافية العلاقات، المنظور الداخلي، المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي على التوالي.

وفيما يتعلق بأبعاد الاستبقاء الوظيفي فقد سجل بعد الميل للبقاء ارتباطاً مع أبعاد القيادة الأصيلة، حيث تم تسجيل معامل ارتباط قيمته ($p < 0.001$ ، $r = 0,24$)، بينما لم تظهر نتائج المعالجة الاحصائية أي ارتباط بين بعد الميل للمغادرة والقيادة الأصيلة.

كما أشارت النتائج عن عدم وجود ارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي ككل، حيث توضح النتائج في الجدول عن عدم وجود أي قيم دالة بينهم. وفي المقابل فقد أظهرت بعد الميل للمغادرة ارتباطاً دالاً مع رأس المال النفسي بمعامل ارتباط قيمته ($p < 0.001$ ، $r = 0,25$). بالإضافة إلى تسجيل بعد الميل للمغادرة ارتباطاً مع بعد التفاؤل قيمته ($p < 0.001$ ، $r = 0,32$)، ومعامل ارتباط قيمته ($r = 0,21$) و ($r = 0,19$) عند مستوى دلالة ($p < 0.005$) مع بعد الأمل والمرونة على التوالي.

جدول (26) مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												1	1. القيادة الأصلية
											1	0,94**	2. شفافية العلاقات
										1	0,86**	0,93**	3. المنظور الأخلاقي
									1	0,82**	0,81**	0,93**	4. المعالجة المتوازنة
								1	0,82**	0,79**	0,81**	0,92**	5. الوعي الذاتي
							1	0,27**	0,20*	0,21*	0,23**	0,24**	6. رأس المال النفسي
						1	0,71**	0,15	0,15	0,13	0,12	0,15	7. الفعالية الذاتية
					1	0,48**	0,80**	0,24**	0,22**	0,23**	0,23**	0,25**	8. الأمل
				1	0,47**	0,20*	0,71**	0,23**	0,16	0,14	0,23**	0,21*	9. التفاؤل
			1	0,40**	0,52**	0,45**	0,77**	0,18*	0,07	0,13	0,09	0,13	10. المرونة
		1	0,12	0,14	0,09	0,01	0,12	0,32**	0,25**	0,24**	0,24**	0,28**	11. الاستبقاء الوظيفي
	1	0,78**	0,01	-0,07	-0,05	0,00	-0,04	0,25**	0,18*	0,17*	0,14	0,24**	12. الميل للبقاء
1	-0,02	0,60**	0,19*	0,32**	0,21*	0,02	0,25**	0,13	0,07	0,16	0,16	0,14	13. الميل للمغادرة

** . Correlation is significant at the 0.01 level.

N: 127

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

■ اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمدنا في تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على طريقة المعاينة المكررة (Bootstrapping) الذي اقترحه (Hayes, 2013) والتي تعتمد على مبدأ المعاينة مع الإرجاع، وتقوم هذه الطريقة على شروط وهي:

- اختبار التأثير الكلي للقيادة الأصلية على الاستبقاء الوظيفي، فإذا كانت العلاقة دالة إحصائياً، عندها يتم فحص الأثر غير المباشر بينهما (أثر للقيادة الأصلية على الاستبقاء الوظيفي من خلال رأس المال النفسي)؛
- إذا كان التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية فذلك يعني أن الوساطة موجودة؛
- للتحقق مما إذا كان نوع التوسط كلي أو جزئي، يتم تقييم التأثير المتبقي للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) على المتغير التابع (الاستبقاء الوظيفي) بعد إدراج المتغير الوسيط (رأس المال النفسي).

■ ومن أجل الحكم على قيمة معامل المسار بأنها دالة إحصائياً، يجب أن لا يتضمن الحد الأدنى للثقة (LLCI) والمجال الأعلى للثقة (ULCI) الصفر، بمعنى آخر يجب أن لا يكون الحد الأدنى سلبي والحد الأعلى إيجابي (Preacher & Hayes, 2008; Hair et al., 2014)، تم اعتماد طريقة المعاينة مع الإرجاع لـ (Preacher & Hayes, 2004) التي تعتبر أقوى من طريقة (Baron and Kenny, 1986). واختبار سوبل (Sobel, 1982) في تقدير التأثيرات غير المباشرة في نماذج الوساطة، حيث انتهجنا في هذه الدراسة عملية المعاينة المكررة 5000 مرة.

3- عرض وتحليل النتائج :

3-1- تحليل الوساطة :

3-1-1- تحليل التأثيرات المباشرة:

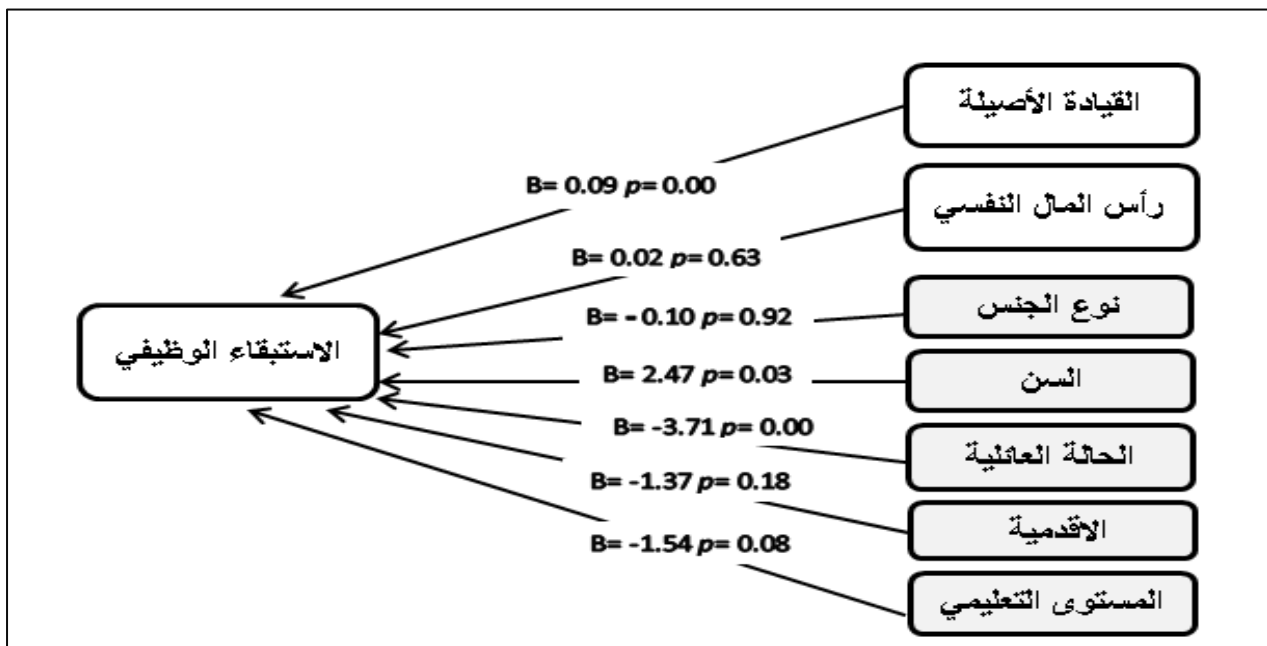
3-1-1-3 تحليل التأثيرات المباشرة على الاستبقاء الوظيفي :

Bootstrapping		حجم الأثر d	p	T	β	SE	B	
ULCI	LLCI							
47,072	23,694	-	0,00	9,39	-	3,98	37,44	المقدار الثابت
0,172	0,247	0,47	0,00	2,64	0,23	0,03	0,09	القيادة الأصلية > الاستبقاء الوظيفي
0,127	-0,078	-	0,63	0,47	0,04	0,05	0,02	رأس المال النفسي > الاستبقاء الوظيفي
2,207	-2,419	-	0,92	-0,09	-0,00	1,16	-0,10	نوع الجنس > الاستبقاء الوظيفي
4,802	0,156	0,37	0,03	2,11	0,26	1,17	2,47	السن > الاستبقاء الوظيفي
-1,567	-5,870	0,60	0,00	-3,42	-0,17	1,08	-3,71	الحالة العائلية > الاستبقاء الوظيفي
0,650	-3,392	-	0,18	-1,34	-0,29	1,02	-1,37	الأقدمية > الاستبقاء الوظيفي
0,218	-3,302	-	0,08	-1,73	-0,15	0,88	-1,54	المستوى > الاستبقاء الوظيفي
Summary model : N=127 R=0,44 R ² =0,19 F= 4,14 p=0,000								

الجدول (27): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على الاستبقاء الوظيفي

يتضح لنا في الجدول (27) بعد الضبط الإحصائي للمتغيرات المشتركة (نوع الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية، المستوى التعليمي)، بأن القيادة تؤثر تأثيراً مباشراً ذو دلالة إحصائية على الاستبقاء الوظيفي حيث كان معامل التأثير ($B = 0.09$) وحجم أثر متوسط ($d = 0.47$) وقيمة الاختبار t ($t = 2.64$; $p = 0.00$)، وحسب نموذج الانحدار البسيط فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.081$) أي أن القيادة الأصلية تتنبأ بـ 0,08 % من قيمة التغير والتباين الحاصل في الاستبقاء الوظيفي، وقد بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.23$) أي أن تغير القيادة الأصلية بمقدار وحدة سيترتب عليه تغير بنسبة 0,23 في الاستبقاء الوظيفي في نفس الاتجاه. وقد أظهر متغير السن كذلك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الاستبقاء الوظيفي ($B = 2.47$; $p = 0.03$) بحجم أثر ضعيف ($d = 0.37$). كما أظهر كذلك متغير الحالة العائلية علاقة سلبية دالة إحصائية مع الاستبقاء الوظيفي ($B = -3.71$; $p = 0.00$) وحجم أثر متوسط ($d = 0.60$)، كما بلغ معامل الارتباط العام لنموذج الانحدار ($R = 0.44$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.19$) ما يعني أن النموذج يفسر نسبة 19% من التغير الحاصل في الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، كما بلغت قيمة الاختبار F ($F = 4.14$; $p = 0.000$). ومن خلال النتائج السابقة فإن الفرضية الأولى تحققت ويتم قبولها والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية و الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية، ورفض الفرضية الصفرية.

كما يوضح نفس الجدول التأثير المباشر لرأس المال النفسي على الاستبقاء الوظيفي ($B = 2.43$; $p = 0.23$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعني أنه لا توجد أي علاقة ارتباطية أو تأثير مباشر دال لرأس المال النفسي على الاستبقاء الوظيفي. وهو ما يعني أن عدم تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية"، وبالتالي رفضها وقبول الفرضية الصفرية.



الشكل رقم (15): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على الاستبقاء الوظيفي

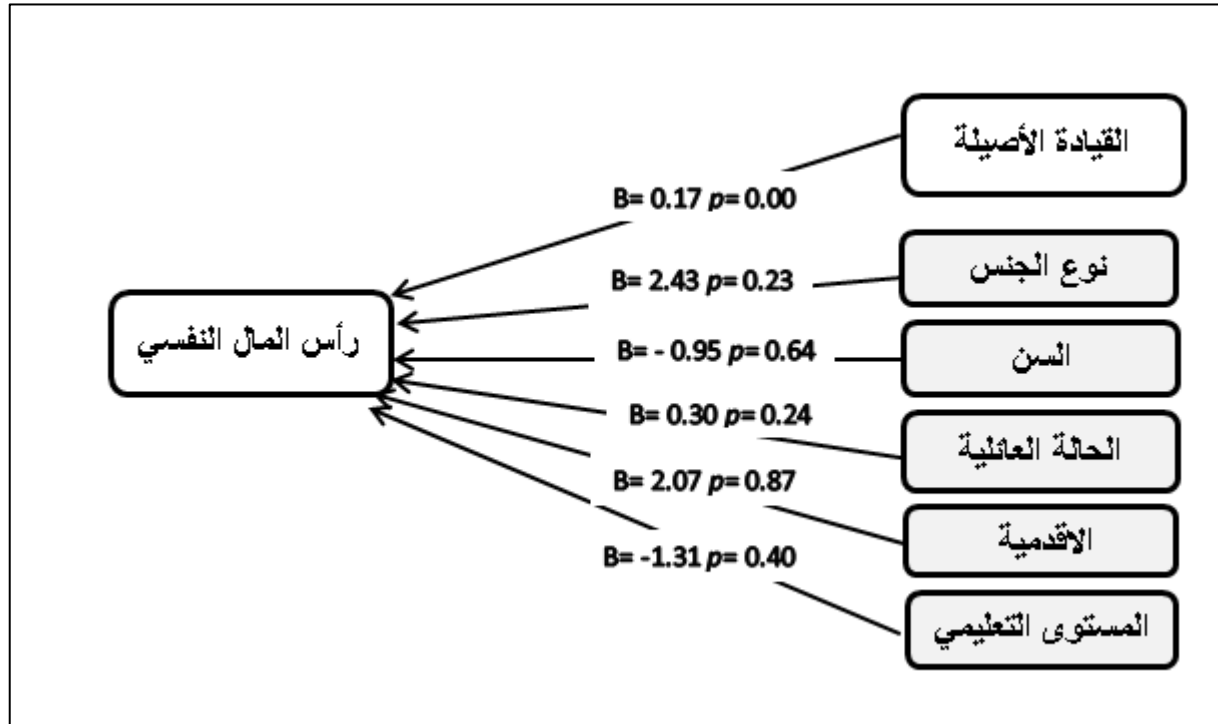
3-1-1-2- تحليل التأثيرات المباشرة على رأس المال النفسي :

Bootstrapping		حجم الآثر d	p	T	β	SE	B	
ULCI	LLCI							
96,83	69,91	—	0,00	11,89	-	7,05	83,87	المقدار الثابت
0,302	0,050	0,49	0,00	2,77	0,24	0,06	0,17	القيادة الأصيلة < رأس المال النفسي
6,487	-1,622	—	0,23	1,18	0,10	2,04	2,43	نوع الجنس < رأس المال النفسي
3,133	-5,052	—	0,64	-0,46	-0,06	2,06	-0,95	السن < رأس المال النفسي
4,094	-3,491	—	0,24	1,15	0,01	1,91	0,30	الحالة العائلية < رأس المال النفسي
5,616	-1,742	—	0,87	0,15	0,15	1,79	2,07	الأقدمية < رأس المال النفسي
1,785	-4,405	—	0,40	-0,83	-0,08	1,56	-1,31	المستوى < رأس المال النفسي
Summary model : $R=0,31$ $R^2=0,10$ $F=2,24$ $p=0,04$								

الجدول (28): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على رأس المال النفسي

من خلال الجدول (28) يتضح لنا وبعد التحكم الإحصائي في المتغيرات المشتركة، بأن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة الأصلية على رأس المال النفسي بلغت قيمته ($b = 0,17$ وحجم أثر متوسط $d = 0,49$) وهو تأثير دال حسب قيمة اختبار t التي بلغت ($t = 2.77, p = 0.00$)، كما بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0,24$) والذي يشير على أن تغير القيادة الأصيلة بمقدار وحدة سيؤثر بزيادة قدرها 0.24 في رأس المال النفسي في نفس الاتجاه، كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن معامل تحديد قيمته $R^2 = 0,06$ والتي تشير إلى أن المتغير المنبئ "القيادة الأصلية" يفسر 06 % من قيمة التباين والتغير الحاصل في متغير رأس المال النفسي. كما أشارت النتائج أن المتغيرات المشتركة ليس لها أي تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على رأس المال النفسي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي بين أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الشخصية، كما بلغ معامل الارتباط العام للنموذج قيمة ($R = 0,31$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0,10$) ما يعني النموذج يتنبأ بسبة 10 % في التغير الحاصل في رأس المال النفسي لعمال المؤسسة الاقتصادية، كما بلغت قيمة الاختبار $F (F=2,24; p=0,04)$.

تدل هذه النتائج على تحقق الفرضية الثانية وقبولها التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية ورفض الفرضية الصفرية.



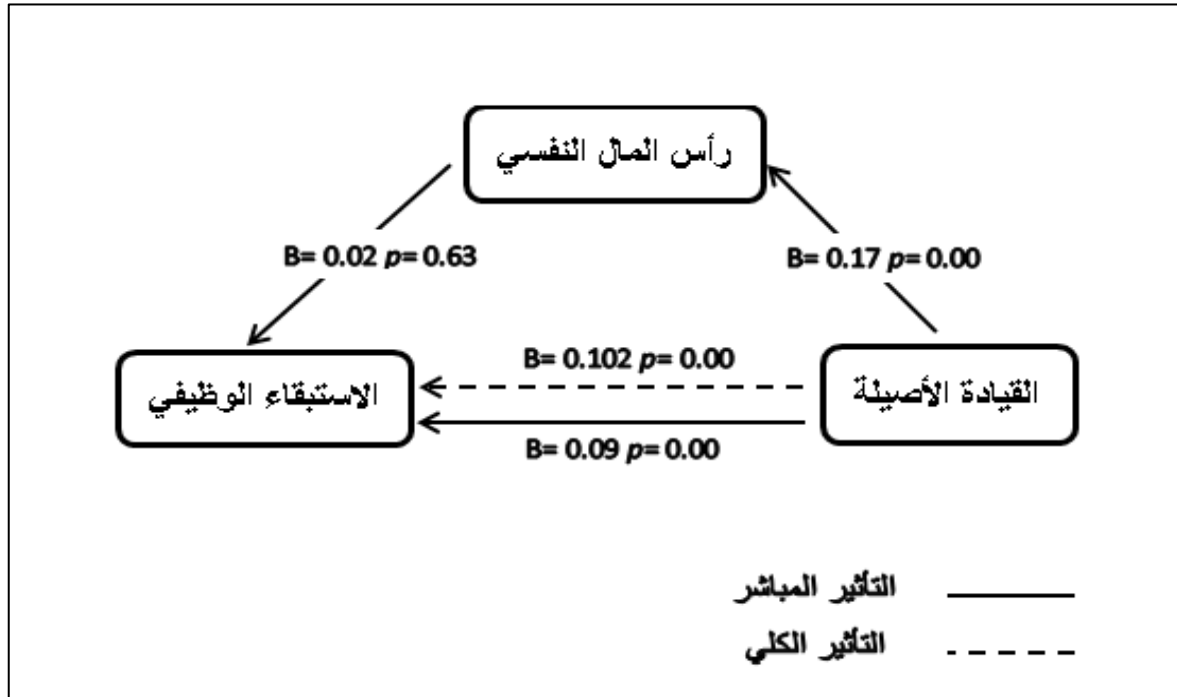
الشكل رقم (16): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة على رأس المال النفسي.

0-2-1-3 تحليل التأثير الكلي:

Bootstrapping		حجم الأثر d	p	T	β	SE	B	
ULCI	LLCI							
0,174	0,031	0,507	0,005	0,005	2,857	0,036	0,102	التأثير الكلي

الجدول (29) نتائج التأثير الكلي للقيادة الأصيلة على الاستبقاء الوظيفي

من الجدول (28) نلاحظ أن التأثير الكلي للقيادة الأصيلة على الاستبقاء الوظيفي بلغ ($B = 0,102$)
 $p = 0,005$ وحجم تأثير متوسط قيمته ($d = 0,507$)، كما جاءت قيمة معامل المسار ضمن مجال ثقة 95%
 ($CI [0.031, 0.174]$) ، وهي قيمة دالة كونها لا تتضمن الصفر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار
 ($\beta = 2,857$).



الشكل رقم (17): نتائج تحليل التأثير المباشر و التأثير الكلي

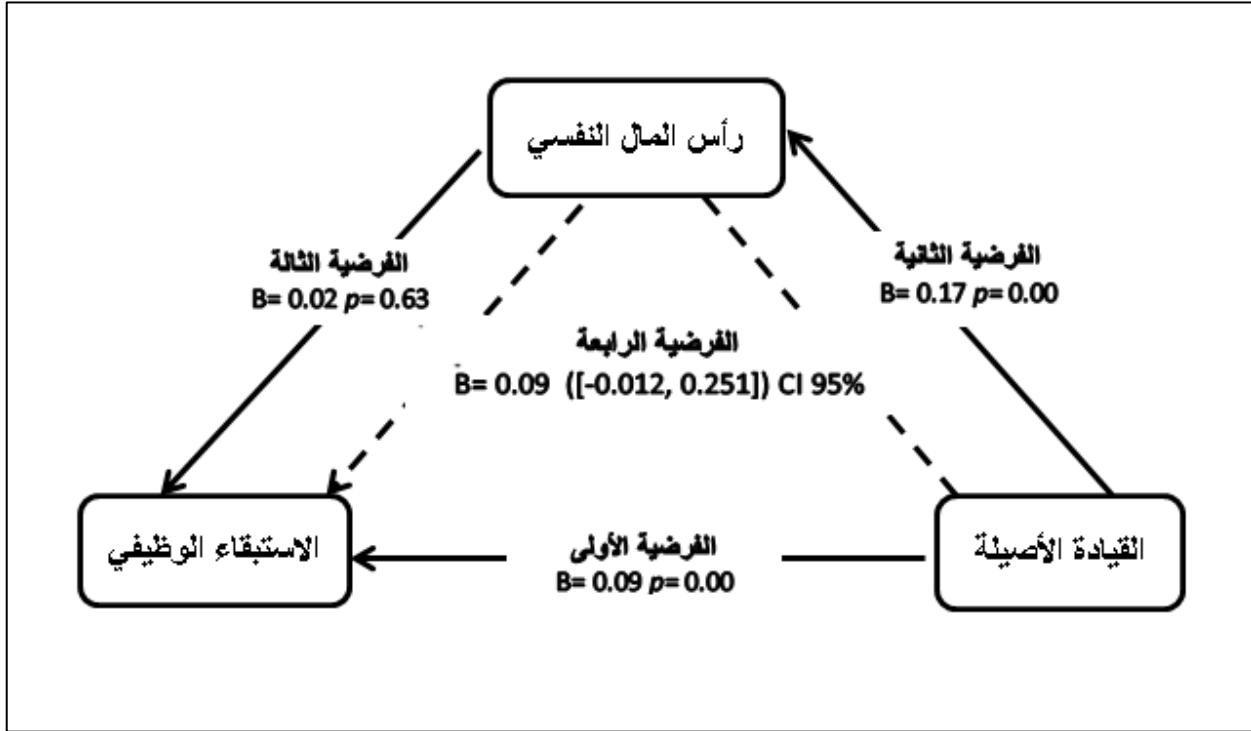
3-1-3- تحليل التأثير غير المباشرة:

BootULCI	BootLLCI	BootSE	Effect	التأثير غير المباشر
0,0251	-0,012	0,009	0,004	القيادة الأصيلة < رأس المال النفسي < الاستبقاء الوظيفي

الجدول (30): نتائج تحليل التأثير الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي

يوضح الجدول (30) نتائج تحليل الأثر الوسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي، كانت قيمة التأثير ($B=0,004$) وقد وقعت هذه القيمة ضمن مجال ثقة 95 % بحد أدنى **LLCI** (-0,012) وحد أعلى **ULCI** (0,0251)، وهي قيمة غير دالة كونها تمر على الصفر وبالتالي فلا يوجد تأثير وسيط في النموذج المفترض للدراسة.

وعليه فإن النتائج تؤكد عدم تحقق الفرضية الرابعة التي تنص : " يؤثر رأس المال النفسي كمتغير وسيطي على العلاقة الموجودة بين القيادة الأصيلة و الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.



الشكل رقم (18): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الدراسة

■ خلاصة الفصل :

بعد تحليل البيانات التي جمعها من استجابات أفراد العينة على الاستبانة، تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل وصفي لبيانات متغيرات الدراسة التي أسفرت عن ممارسة متوسطة لكل من القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي أين يجب الرفع من تلك الممارسات بمجتمع الوكالة إذا ما كانت تصبو إلى نتائج تنظيمية إيجابية، كما أفضت النتائج إلى ممارسة جيدة لرأس المال النفسي لمجتمع الوكالة، وقبل اختبار الفرضيات وتحليل نموذج الوساطة تم التأكد من مدى ملائمة البيانات لافتراضات الدراسة وفحص الشروط الإحصائية التي يجب استيفائها المحددة من طرف (Hayes, 2018) والتي أثبتت صحة النموذج الافتراضي، ليتم إجراء اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام طريقة المعاينة المكررة (Bootstrapping) 5000 مرة، والتي تعتبر أقوى من طريقة (Baron and Kenny 1986) واختبار سوبل (Sobel, 1982) في تقدير التأثيرات غير المباشرة في نماذج الوساطة، وقد أفضت نتائج وجود علاقة وتأثير مباشر بين القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي، وكذا بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، وعدم وجود أي علاقة دالة بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، كما أسفرت الدراسة عن عدم وجود تأثير غير مباشر بين القيادة الأصيلة والاستبقاء الوظيفي من خلال التأثير الوسيط لرأس المال النفسي، حيث سيقوم الباحث بالتطرق إلى مناقشة تلك النتائج وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل السادس : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

■ تمهيد

1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

2- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

3- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

4- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

■ خلاصة الفصل

■ تمهيد

لا يقل فصل مناقشة وتفسير النتائج الدراسة أهمية عن سابقه، حيث يعد من أبرز مراحل البحث من حيث الخصوصية والأهمية، لكونها نقطة التفرد التي يختص بها الباحث، كما يعتبر كذلك أحد أهم مفاصل البحث أين سيتم التطرق الى تفسير النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية، وذلك عن طريق الاستدلال بالحقائق والبراهين لتفسير النتائج المتوصل إليها مستعينا بالدراسات السابقة والنظريات ذات العلاقة بموضوع ومشكلة الدراسة، وبما يساعد على الوصول إلى استنتاجات عملية ودقيقة.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية، و توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي، حيث تؤثر ممارسات القائد الأصل بصفة مباشرة على نية بقاء الموظف، أين أظهرت نتائج الدراسة الحالية عن وجود ارتباط بين القيادة الأصلية وبعد الميل للبقاء، وكذا وجود ارتباط بين أبعاد القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي. ومما لاشك فيه أن نوع القيادة يعتبر من أهم العوامل الحاسمة لاستبقاء الموظف، بالنظر للتأثير البالغ الذي يحدثه القائد وممارساته على الصعيد التنظيمي، الجماعي و الفردي داخل المنظمة، حيث يقول خبير القيادة الأمريكي Maxwell " كل شيء يعلو وينخفض بالقيادة" (Maxwell, 2007, p.267)، وهوما يعني حرفياً أن المتغيرات التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر كبيئة العمل النفسية والاجتماعية الناجحة، ورضا الموظفين، والحضور أو التغيب عن العمل، ، وانعدام الأمن الوظيفي، ونوايا ترك المنظمة، هي نتاج لجهود وفعالية القيادة أو عدمها.

لقد حاول الباحثون التنظيميون تفسير دوران الموظفين واستبقائهم باستخدام العديد من المفاهيم النفسية كالالتزام التنظيمي، وتصورات العدالة، والإرهاق (Holtom et al., 2008)، وأدرجوا عدد من المتغيرات التي تتناول علاقات الموظفين مع بيئتهم (مع المنظمة، والمشرف، وزملاء العمل)، غير أن العلاقة مع المشرف حظيت باهتمام كبير كونها من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على تكوين سلوكيات الاتباع ومواقفهم بحكم تفاعله المتكرر معهم، حيث تم ربط دوران الموظفين بالقيادة غير الفعالة (Abbasi & Hollman, 2000; Mossholder et al., 2005)، فبقاء الموظفين يتأثر بشكل مباشر بعلاقاتهم مع المشرفين (Mumtaz and Rowley, 2020; Lord et al., 2017)، باعتبار أن العلاقة مع الرئيس من أهم العلاقات التي يمتلكها الموظف بالمنظمة (Liden et al., 1997)، والتي تؤثر في قرارته بالبقاء مع المنظمة أو مغادرتها، والموظف لا يترك المنظمة وإنما يترك المدير، فهو قد يصرح أثناء خروجه أنه يسعى لوظيفة أفضل أو يتطلع لأجر أعلى، لكنه في الواقع يغادر بحثاً عن التواصل المفقود، والمقصود بالتواصل المفقود هو القائد الذي يفهم الموظفين، ويعترف بالمساهمة التي يقدمونها، ويوفر فرص التعلم...

فالموظف يغادر عندما يشعر بعدم وجود ارتباط بمشرفه أو بزملائه في العمل، وبأنه ليس بالأهمية الكافية، وبالتالي يمكن أن تكون القيادة الأصلية عامل جوهري في استبقاء الموظف بالنظر لتركيزها الكبير على التفاعلات الايجابية والتطويرية بين القائد والاتباع، فهي تركز على نوعية وجودة العلاقات بينهما من خلال بعد شفافية العلاقات، وسعيها لتطوير الثقة وبناء علاقات أصيلة (Avolio et al., 2004).

إن القائد الأصل بانفتاحه على مرؤوسيه والاصغاء لهم ولانشغالهم يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير من طرفه وهو ما يرفع مستويات الاستبقاء والسلوكيات الإيجابية ويؤثر إيجاباً على الاحتفاظ بهم (Hauer et al., 2021)، وبالمقابل فقد يساهم القائد الذي لا يُقدّر ولا يهتم بمرؤوسيه في ارتفاع معدلات الدوران (Agarwal, 2016)، حيث يركز القائد الأصل على إثارة المشاعر الايجابية كالعاطفة والحماس والالهام لدى مرؤوسيه من أجل تحقيق أهدافه، ويقوم بإدارة عواطف الآخرين أثناء إدارته للعلاقات والتي هي جوهر القيادة الفعالة، حيث يكون فيها القائد الأصل على صلة بمشاعره الداخلية ويتصرف بناءً عليها بصدق، فالشفافية العلائقية للقيادة الأصلية تشير إلى الطريقة المنفتحة والشفافة التي يشارك من خلالها القائد الأصل المعلومات، مما يسمح بإنشاء علاقات تعاونية مع الأتباع (Walumbwa et al., 2008)، ويجعل منها علاقات تبادلية عالية الجودة يسودها الاحترام والعاطفة الإيجابية والثقة والدعم (Ilies et al., 2005)، حيث وُجد في هذا الصدد أن دعم المشرف يرتبط فعلياً وبشكل إيجابي بنية البقاء (Lacey et al., 2007; Chen et al., 2008)، كما توصل (Strachota et al., 2003) إلى أن الموظفين الذين غادروا وظائفهم طوعاً كان بسبب عدم رضاهم عن دعم الإدارة المنخفض. كما أن المناخ الإيجابي الذي يخلقه القائد الأصل يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والثقة، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة (Campion et al., 2005)، والموظف يميل للبحث عن وظيفة بديلة عندما يواجه ظروف عمل غير تمكينية ويشعر أن فرص النمو المهني ضئيلة (Singh et al., 1994). فالاستبقاء الوظيفي أكبر من أن يُحصر فقط في المال والحوافز المادية، وغالباً ما تكون العواطف هي جوهر القضية، حيث أن الموظف وبمجرد تلبية حاجياته الأساسية يبدأ في البحث عن التحديات والمسارات الوظيفية وفرص التعلم والتقدير، وهو ما يوفره القائد الأصل من خلال تشجيع لاستقلالية اتباعه وتقدير وجهات نظرهم واهتماماتهم (Ilies et al., 2005) وتدعيم التطوير الذاتي الإيجابي لهم (Luthans & Avolio, 2003)، أين يتناغم القائد الأصل مع مرؤوسيه لفهم احتياجاتهم ومساعدتهم على تلبية احتياجاتهم، ويصغي إلى أفكار الفريق وانشغالاته، ساعياً إلى خلق بيئة تعزز رفاهية الموظفين، ووفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة غالوب عام 2015، فإن "الموظفين الذين يشعرون بأن مديرهم يستثمر فيهم كأشخاص (وليس مجرد أرقام) هم أكثر احتمالية للاندماج في عملهم"، وهو سلوك يرتبط بقوة بنتائج الأعمال كالإنتاجية والابتكار والربحية.

إن الوعي الذاتي الذي يتسم به القائد الأصل يساعد على إدارة الآخرين بشكل فعال، وتقديم أداء أفضل نظراً لفهمه بدقة لنقاط قوته وضعفه، وخاصة قيمه ومبادئه، وهو ما يخلق له الوضوح حول هدفه ويتيح له

التحدث بصراحة عن رؤيته، كما أن القائد الأصل هو قائد متعاطف له القدرة على فهم مشاعر الآخرين وكيفية رؤيتهم للأشياء وهو ما يجعله ينصت بانتباه لفهم وجهة نظر مرؤوسيه وتقبلها، حيث أن تقبله لوجهات النظر المتعارضة ومنحها الأهمية والاعتبار العادل يضفي الأصالة على قيادته، والتزامه بأساس أخلاقي إيجابي أثناء اتخاذ القرارات يدل على نضجه الأخلاقي. ويساعد كذلك الوعي الذاتي القائد على تطوير توازنه العاطفي، مما يسمح له أثناء ممارسة شفافية العلاقات بالحفاظ على التوازن بين الانفتاح وضبط النفس، ما يجعل القائد الأصل هادئاً ومتزناً أثناء الأوقات العصيبة، وهي الصفة التي يتطلع لها المرؤوسون في القائد من أجل مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي يمرون بها، ومما لا شك فيه أن ما تم ذكره من ممارسات القائد الأصل تؤثر على سلوكيات الموظفين وتحفز مواقفهم الإيجابية كالتزام التنظيمي والمشاركة في الموظفين من خلال غرس العديد من البنى النفسية كالثقة والمشاعر الإيجابية والتفاؤل مما يعزز الاستبقاء الوظيفي (Wong & Cummings, 2009 ; Avolio & Gardner, 2005) حيث أثبتت الدراسات أن القيادة الأصلية تساهم في الاحتفاظ بالموظفين من خلال تقليل الإرهاق العاطفي للموظفين (Laschinger & Fida, 2013)، وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي (Laschinger et al., 2012) ومستويات مشاركتهم في العمل (Azanza et al., 2015)، ومستويات التزامهم العاطفي (Gatling et al., 2016)، وخلق بيئة عمل قائمة على العدالة (Kiersch and Byrne, 2015).

إن القائد الأصل بحكم التواصل المتكرر والمنتظم مع أتباعه سيعزز من أصالتهم (Du Plessis & Boschhoff, 2018)، فحسب نظرية العدوى الانفعالية (Hatfield et al., 1994)، فإن الأفراد يقومون بتقليد الرموز العاطفية للآخرين تلقائياً، كتعابير الوجه والأصوات والمواقف والحركات، لتكون في النهاية مشاعرهم مشابهة أو متسقة مع مشاعر من حولهم، وفي مكان العمل الذي يتميز بالتواصل المتكرر، فإن أعضاء الفريق يستقبلون بسهولة الرموز العاطفية الخاصة بالعضو، حيث يمكن أن تشكل العدوى الانفعالية في المنظمة تأثيراً دائرياً بين المرسل والمتلقي، أين يتم تمرير عواطف المرسل إلى المتلقي، ويقوم هذا الأخير بتغذيتها وإرسالها مرة أخرى أين يتم تعزيز عاطفة المرسل بشكل أكبر وهكذا، فمن خلال هذه العملية الدائرية، تنتشر عواطف ذلك العضو في المجموعة ويتم تعزيزها تدريجياً، وبالتالي تشكيل حالة عاطفية متجانسة وحالة معرفية اجتماعية بين الأعضاء (Collins et al., 2013; Sy & Choi, 2013)، وتعد المكانة الاجتماعية المرسل وعلاقته بالآخرين عاملين مهمين لتأثير العدوى الانفعالية، حيث نجد أن الشخص الذي يتمتع بمكانة اجتماعية عالية وجاذبية بين الآخرين أكثر "عدوى وانتشاراً عاطفياً" بين الآخرين (Boiger & Mesquita, 2012).

وفي هذا الصدد يلعب القادة دوراً مهماً في تشكيل مشاعر المجموعة، وقد تم التأكيد على تأثير القائد في العاطفة الجماعية من خلال بعض نظريات القيادة، مثل نظرية القيادة الكاريزمية التي ترى أن العاطفة جزء

مهم من القيادة الفعالة، فغالبا ما تكون فرق العمل التي يُظهر قائدها المشاعر الإيجابية تتمتع بالحماس وروح المثابرة، وأقل إرهاقا وصراعا بين أعضائها مقارنة بالفرق التي لديها قائد متحفظ. والنتيجة هي أن الفريق يكون أكثر كفاءة وتماسكا بين أعضائه (Sy et al., 2013). كما أن مشاعر القائد لا تؤثر على الأتباع على المدى القصير فحسب، بل تحدد أيضا المناخ العام للفريق على المدى الطويل، لذلك سينغمس الأتباع في حالة من المشاعر الإيجابية أو السلبية لفترة طويلة (Ilies et al., 2013)، لذا فالموظف عندما يكون تحت إشراف قائد أصيل، سيتم تعزيز وعيه الذاتي وسلوكيات التنظيم الذاتي الإيجابية بشكل أكبر.

بالإضافة لذلك، ترى نظرية الحفاظ على الموارد بأن الموارد تميل إلى التراكم (Hobfoll, 2002) عندما يتم إثراءها بالموارد الإيجابية كالقيادة الأصيلة، حيث يصبح الموظف الذي يتصرف بشكل أصيل أكثر ثقة وتفانًا بشأن آفاق عمله، مما يؤدي ذلك إلى تراكم موارده النفسية (Woolley et al., 2011; Rego et al., 2012)، ويكون أقل توترًا، فوفقا لنظرية التوافق بين الفرد والبيئة (Edwards et al., 1998)، فإن التوتر ينتج لدى الشخص بسبب سوء توافقه مع بيئته (Edwards et al., 1998; Caplan, 1983)، حيث أن عدم وجود هذا التوافق، يُشعر الأفراد بالتوتر والضغط، مما يؤدي إلى تراجع صحتهم، وبالتالي، نجد أن الموظفين الذي يعملون في بيئة تتماشى مع جوهرهم "الأصيل" يشعرون بالأصالة والراحة، فهم بذلك ليسوا بحاجة إلى إرضاء الآخرين أو إخفاء ذواتهم الحقيقية في العمل، وهو ما من شأنه أن يحافظ على الموارد النفسية للموظفين وشعورهم بمزيد من النشاط والحيوية، وإرهاق عاطفي أقل في العمل (Van den Bosch & Taris, 2014)، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرفاهية في العمل، بالإضافة إلى أن الموظف عندما يحافظ على الاتصال الوثيق مع ذاته الأساسية ويشارك في أنشطة العمل وفقا لقيمه ومعتقداته، سيكون لديه دوافع جوهرية أقوى ويكون على استعداد لتكريس وقته وطاقته للعمل (Van den Bosch & Taris, 2018; Emmerich & Rigotti, 2017)، مما ينتج مستويات أعلى من الأداء (Metin et al., 2016; Van den Bosch & Taris, 2014) وباختصار فإن الأصالة في مكان العمل تجعل الموظف إيجابيا ومنتجا.

وحسب نموذج JD-R، تعتبر القيادة الإيجابية بمثابة مورد وظيفي يعزز صحة الموظف النفسية وأدائه، في حين يمكن أن تكون القيادة السلبية بمثابة مطلب عمل يؤدي إلى استنزاف وفقدان موارد الموظف (Schaufeli & Taris, 2014)، فالموظفون يحبذون العمل تحت إشراف قائد أصيل، وليس مجرد "روبوت يعمل بالطاقة"، حيث يتصرف القائد الأصيل كمحترف ويثبت أنه جدير بالدور الذي كلف به من خلال الإنجازات التي يحققها، فبدون الأصالة، يمكن استبدال قائد بآخر دون أي تأثير يذكر، فالأصالة تعتبر قوة مركزية داخل الأفراد، حيث أصبحت في القرن الحادي والعشرين من أهم المفاهيم الأساسية في علم النفس الإيجابي (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.12).

وقد سجلت نتائج الدراسة الحالية ممارسة متوسطة للقيادة الأصلية بالوكالة وهي غير كافية، وعليه ومن أجل الاستفادة القصوى من النتائج الايجابية التي تخلفها القيادة الأصلية فعلى شركة توزيع الكهرباء أن ترفع من مستويات ممارسة القيادة الأصلية بـمكان العمل من خلال برمجة دورات تدريبية لفائدة رؤساء المصالح والمدراء إذا ما كانت تصبو إلى الحفاظ على رأس مالها الفكري والحصول على الميزة التنافسية؛ وتأتي نتائج الدراسة الحالية لتدعم نتائج الدراسات السابقة التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Morton, 2012; Alilyyani, 2021; Aria et al., 2019; Arokiasamy et al., 2022).

2- مناقشة نتائج وتفسير الفرضية الثانية:

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية. وتوصلت نتائج دراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، فتحتلي القائد الأصل بناء علاقات شفافة واتصال واضح من شأنه التأثير على أتباعه والرفع من قدراتهم الإيجابية التي تساعد على مواجهة الصعوبات والثقة في قدراتهم وإمكاناتهم بفضل تطوير القائد لهم وتشجيعهم على النمو وتحسين كفاءاتهم، وهو بذلك يعمل على إرساء مناخ إيجابي وأخلاقي يساعد المروءوس على التعافي من الانتكاسات والعودة إلى الصورة الطبيعية والتمتع بحالة نفسية إيجابية سلسلة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف والأزمات التي يواجهها في مكان العمل .

إن القائد الأصل يتصرف بطرق تعزز رأس المال النفسي لأتباعه (Avey et al., 2006 ; 2007, Luthans, Avolio, et al.)، ومن أجل تكوين وتطوير رأس المال النفسي للأتباع يقوم القائد الأصل بإظهار السلوكيات المقصودة والمرغوبة والعمل على الظهور كقدوة لأتباعه، والتعبير لهم عن ثقته في قدراتهم على تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلال توفير الدعم العاطفي والأخلاقي والمعرفي، يساهم القائد في تعزيز قدرة أداء مروءوسيه (Gill & Caza, 2015) ويعزز القائد الأمل لموظفيه من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة، وهو ما يحفز لديهم قوة الإرادة وإيجاد المسارات لتحقيق الاهداف المحددة (Avolio et al., 2004)، كذلك ومن أجل بث الأمل في نفوس أتباعه يقوم القائد بتقديم تعليقات صادقة وبنّاءة و يظهر الثقة بهم وبالتالي تمكينهم من تحقيق تلك الاهداف (Rego et al., 2012). كما يطور القائد الأصل الكفاءة الذاتية لدى موظفيه ومشاعرهم الايجابية (Avolio et al., 2004; Yammarino et al., 2008)، ويعزز مرونة أتباعه بتوفير آليات الدعم وتبني الخطط التي من شأنها أن تمكنهم من تجاوز الشدائد والصعوبات (Rego et al., 2012). ويساهم في رفع مستوى ثقة أتباعه بأنفسهم ومشاعرهم الايجابية مما يؤدي ذلك إلى تعزيز مرونتهم من خلال تعزيز العلاقات الشخصية الايجابية (Gardner et al., 2005)، حيث أن دعمه لسلوكيات الاتباع يولد لديهم الشعور بالملكية في المنظمة والتي تطور مرونة الموظف وتساهم في المرونة التنظيمية (Luthans, Avolio, et al., 2007). ويضع القائد آليات مقصودة لتنمية التفاؤل في وسط الموظفين باتباع نهج (Seligman 1999) لتنمية التفاؤل،

حيث يقوم القائد الأصل بتحويل المواقف المنشائمة إلى مواقف متفائلة، كما تنمي القيادة الأصلية تفاؤل الاتباع من خلال تعزيز تماهيهم مع القائد وتحفيز المشاعر الايجابية (Avolio et al., 2004). عموماً يتسم القادة الأصلاء في تعاملاتهم بالشفافية والصدق ويكافئون السلوك الأخلاقي ويشجعون الأتباع على سلوك رفع الصوت، ويطورون كذلك القدرات النفسية لاتباعهم من خلال استخدام الاساليب الايجابية لحل المشكلات (Leroy et al., 2012; Wang et al., 2014)، حيث يتميز رأس المال النفسي بسمه شبيهه بخصائص الحالة القابلة للتطور بمرور الوقت (Luthans, Youssef, et al., 2007)، أين تغذي القيادة الأصلية رأس المال النفسي وتطوره وذلك بفضل تمتع القائد الاصيل بالقدرة على إثارة نقاط القوة النفسية لمشاعر الاتباع.

وتولي نظرية القيادة الأصلية أهمية قصوى لرأس المال النفسي (Luthans & Avolio, 2003)، وتماشياً مع المقولة "لا يمكنك منح ما لا تملكه" (DeVill, 2016)، فإن امتلاك القائد الأصل لمستويات عالية من رأس المال النفسي يعتبر شرط أساسي وأحد السوابق من أجل تطوير القيادة الأصلية (George et al., 2007; Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2005)، حيث توصل Jensen and Luthans (2006) في دراسة استكشافية أجروها على 148 شركة في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة الامريكية، بأن مستويات الأمل والتفاؤل والمرونة ورأس المال النفسي العام لرواد الأعمال ترتبط بشكل إيجابي بالقيادة الأصلية من وجهة نظر الاتباع. فالقائد الأصل أثناء مجابهته للأحداث المتقلبة، يتطلب منه تحليله بمزيج من المرونة والأمل كي يتمكن من تحقيق شيء مفيد من تلك الاحداث المعقدة وغير المحسوبة (Luthans, Youssef, et al., 2007)، إذ أن القائد القادر على إظهار تلك الممارسات بمقدوره تحفيز الأمل والفعالية والمرونة والتفاؤل بين موظفيه، حيث يرى (Gardner et al., 2005) أن القادة الأصلاء يعتمدون على مواردهم النفسية الإيجابية كاحترام الذات والتفاؤل والأمل والمرونة لتطوير حالات مشابهة لها بين أتباعهم، وهذا مهم بشكل خاص نظراً إلى أن التركيز الرئيسي للقائد الاصيل ينصب على تطوير وتنمية أتباعه (Gardner et al., 2011).

ويلعب القائد أدواراً متعددة ويقوم بوظائف متنوعة خلال مراحل تطوير الفريق وذلك بغية تحقيق الأهداف، فالقائد من ناحية يحتاج إلى تحسين مهارات العمل والصفات النفسية الإيجابية لدى أتباعه، ومن ناحية أخرى، يحتاج إلى خلق جو إيجابي بغية تعزيز كفاءة الأتباع وروح التعاون بينهم (Mathieu et al., 2014)، وبما أن تحسين الصفات الإيجابية للاتباع (رأس المال النفسي) هي إحدى مهام القائد، فإن القادة عادة ما يرغبون في التأثير على أتباعهم من خلال إظهار رأس مالهم الإيجابي، ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1997; Walumbwa et al., 2010) فإن القائد الذي يبدي مستويات عالية من رأس المال النفسي غالباً ما يكون بمثابة نموذج لأتباعه يقتدون به، أين يقومون بمحاكاة وتقليد مواقف وسلوكيات القائد الإيجابية من خلال التعلم القائم على

الملاحظة، وفي عملية التعلم هذه، يُظهر الاتباع كذلك رأس مال نفسي مماثل لقائدهم، واستناداً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1982 ; Hogg, 2006) فإن رأس المال النفسي للقادة يمكنه التأثير على رأس المال النفسي للأتباع من خلال زيادة هويتهم التنظيمية (Chen et al., 2017)، حيث أن القائد أثناء قيامه بتعيين المهام وإعطاء التعليمات لاتباعه، فإن خصائصه النفسية تساهم في تكوين مناخ فريق مفيد يؤثر على الهوية التنظيمية للأتباع ورأس مالهم النفسي تدريجياً، كما أن القادة الذين يتمتعون برأس مال نفسي غني هم الأكثر نشاطاً وحيوية مقارنة بأولئك الذين يفتقرون للرأس المال النفسي، لذلك نجد لديهم إرادة قوية للبحث عن حل المشكلات، وامتلاكهم لنظرة متفائلة ويتعافون من النكسات التي تواجههم، وعادة ما يؤدي سلوكهم الإيجابي في العمل إلى الأداء المتميز، وبالتالي تعزيز رأس المال النفسي للأتباع (Avey et al., 2011; Yammarino et al., 2008).

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن بناء العلاقة هو عملية يقوم فيها الأتباع بتبادل العمل الجاد والولاء الفردي مقابل الحصول على المزايا المتاحة والمكافأة الاجتماعية من طرف قائدهم، حيث يتبع هذا النوع من التبادل الاجتماعي قاعدة المعاملة بالمثل، فالقائد إذا استثمر في الأصول المادية كالرواتب ومزايا الأداء فمن المحتمل جداً أن يقدم الأتباع أداءً مهماً وجودة عالية في العمل، كما أن استثماره في موارد التنمية كفرص النمو والترقية والمشاركة في صنع القرار، فإن الأتباع سيقدمون أداءً سياقياً كسلوك المواطن والالتزام التنظيميين، في حين أن القائد إذا استثمر في الموارد النفسية الإيجابية كالأمل والتفاؤل والمرونة والفعالية فمن المرجح جداً أن يتبادل الأتباع رأس المال النفسي مع قائدهم كمقابل لذلك (Peng et al., 2014)، ويعد التبادل الاجتماعي للخصائص النفسية بين القادة وأتباعهم، كتبادل رأس المال النفسي، شرط أساسي لكي يمارس القادة وظائفهم بشكل طبيعي، وهي أيضاً نتيجة حتمية للعمل الجماعي نظراً لأن الفريق لا يمكن أن يتطور دون بذل جهد فعال لوظيفة القادة، ففي مراحل مختلفة من التطوير يتولى قادة الفريق أدواراً مختلفة، وبغض النظر عن كيفية تغير دور القائد، فإن دوره ينطوي على جانبين وهما: تحسين معارف ومهارات الأتباع وتعزيز الصفات النفسية الإيجابية لهم من أجل خلق جو تنظيمي متناغم (Mathieu et al., 2014).

لذلك، يحتاج القادة إلى الحفاظ على علاقة تبادل عالية الجودة مع أتباعهم والتأثير عليهم من خلال سماتهم النفسية الإيجابية، حيث أن القادة الذين يُظهرون مستويات مرتفعة من رأس المال النفسي هم أكثر نشاطاً في تنمية الثقة المتبادلة والولاء مع أتباعهم، وبالتالي تحقيق جودة أعلى من التبادل بين القائد والعضو (LMX)، وفي إطار علاقة عالية الجودة، سيوفر القائد الموارد المختلفة والاهتمامات لدعم الاتباع في تطوير قدراتهم المهنية ومواردهم النفسية والتي من ضمنها رأس المال النفسي (Story et al., 2013). وهو ما سترتب عليه توافق وتشابه بين مستويات رأس المال النفسي للقائد والأتباع، مما يساهم في جودة التبادل العلائقي بينهما، حيث تشير الأدبيات في علم النفس الاجتماعي أن الأفراد الذين يملكون درجة

عالية للخصائص ذات القيمة الاجتماعية وذات توجه إيجابي كالتفاؤل والفعالية الذاتية، هم الأكثر احتمالية بأن يكونوا محبوبين وأكثر نجاحاً في تطوير علاقات قوية وداعمة (Srivastava et al., 2007; Vollmann et al., 2006) ويُظهرون سهولة أكبر للتواصل (Geers et al., 1998)، بالإضافة إلى ميلهم إلى إظهار تقييمات إيجابية أكبر لعلاقاتهم وبذل جهد مضاعف والمثابرة من أجل الحفاظ على جودة تلك العلاقات (Luthans et al., 2013).

ووفقاً للباحثين في موضوع التبادل بين القائد – العضو (LMX) فإن التشابه بين خصائص القائد والاتباع له أهمية بالغة في بناء وتطوير علاقة ثنائية عالية الجودة (Liden et al., 2016)، حيث كشف تحليل تلوي قام به Dulebohn et al. (2012) بأن التشابه المتصور يعتبر من أهم المحددات لتطوير علاقات التبادل بين القائد والعضو (LMX) عالية الجودة، وحسب نظرية التشابه والانجذاب (Ajzen, 1974; Byrne, 1971) فإن التشابه بين الخصائص الشخصية بين الأفراد يعزز الانجذاب ويسهل الترابط الاجتماعي، حيث قدمت الأدبيات المتعلقة بهذه النظرية حججاً وأدلة تدعم أن التشابه في رأس المال النفسي بين القائد والاتباع يؤثر على جودة (LMX)، فعندما يتشارك القائد والمرؤوس في مثل هذه الخصائص الداخلية، فإنهما يميلان إلى إظهار تفاهم متبادل بسهولة، ومواجهة صراعات أقل، ومشاركة آراء متشابهة، وثقة في الطرف الآخر (Liden et al., 2016). كما تشير الأدلة المنبثقة عن هذه النظرية إلى أن التشابه العميق بين القائد والاتباع يؤدي إلى ارتفاع مستوى (LMX) والعكس، وفي نفس الصدد أظهر (Peterson and Bossio, 1991) أن الأفراد غير المتفائلين بشكل عام يواجهون الرفض الاجتماعي (Helweg-Larsen et al., 2002)، حيث أن هؤلاء الأفراد أكثر احتمالية لتطوير علاقات داعمة مع الأفراد غير المتفائلين، وهو ما يدل على أن التشابه أكثر أهمية من الإيجابية. كما أظهرت الدراسات أن القواسم المشتركة والاختلافات تتفاقم عند وجود تفاعلات اجتماعية متكررة بين الأعضاء، كون تلك التفاعلات هي القناة الرئيسية التي من خلالها تكون أوجه التشابه والاختلاف مرئية وذات أثر (Bakker & Xanthopoulou, 2009)، حيث يعمل تشابه رأس المال النفسي بين القائد وأتباعه من تخفيف آثار عدم التشابه من خلال التفاعل المتكرر والمنتظم بين القائد والاتباع (Bakker & Xanthopoulou, 2009).

وفي مراجعتهم الأخيرة لأدبيات رأس المال النفسي، ذكر (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) بأن رأس المال النفسي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا عن العلاقة في العمل وجودتها، حيث تلقت في هذا الصدد ثلاث تيارات من الأبحاث تدعم هذه الفكرة، أولها، أن الموظفين ذوي المستوى المرتفع لرأس المال النفسي لديهم توقعات أكثر إيجابية ويميلون للانخراط بشكل نشط في علاقاتهم، حيث يرى (Luthans et al., 2013) أن رأس المال النفسي يمكن أن يكون أكثر بروزاً في المجال العلائقي، لأن الموارد النفسية للأمل والفعالية والتفاؤل والمرونة تعزز التقييمات الإيجابية للعلاقات وتحسن جودتها من

خلال الجهد والمثابرة. ثانياً، يمتلك الأفراد الإيجابيون الكثير من الموارد لجلبها ونقلها للآخرين، حيث يوضح الباحثون الذين تطرقوا إلى التبادلات والعلاقات الإيجابية في مكان العمل، بأن الموارد النفسية تسمح للموظفين بتطوير وتنشئة علاقات إيجابية وتمكينية (Stephens et al., 2011). ثالثاً، ترى مجموعة من الدراسات المستندة إلى علم النفس الاجتماعي أن "الإيجابية" تعتبر مفضلة اجتماعياً، مما يدل على أن الأفراد الذين يُظهرون درجة عالية من الخصائص ذات التوجه الإيجابي كالأمل والتفاؤل والفعالية والمرونة هم أشخاص يتمتعون بجاذبية اجتماعية أكبر من غيرهم (Böhm et al., 2010) وحققوا نجاحاً أكبر في علاقاتهم (Geers et al., 1998; Srivastava et al., 2006) وأكثر احتمالاً للاستفادة من شبكة اجتماعية أوسع ودعم اجتماعي أقوى (Vollmann et al., 2007). وتلتقى هذه التيارات لتصب في اتجاه واحد وهو أن الموظفين ذوي رأس المال النفسي العالي يميلون إلى تصور علاقاتهم مع قائدهم بشكل أكثر إيجابية.

كما تم التطرق إليه في مناقشة الفرضية الأولى بأن ممارسات القيادة الأصلية ينتج عنها تبعية أصيلة، فإنه يمكن لأصالة الموظف أن تعزز رأس ماله النفسي، كما أشار (Emmerich and Rigotti, 2017) في إطار نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)، بأن الموظفين عندما يتصرفون بشكل أصيل، فإنهم من المحتمل بذل موارد نفسية أقل على ضبط النفس أو على السلوكيات الزائفة، كالتمثيل أو التصرف السطحي (Grandey, 2000)، والتزام الصمت (Knoll & van Dick, 2013)، وبالتالي سيكون لديهم تجارب إيجابية أكثر ومشاعر سلبية وضغوط أقل في العمل (Van den Bosch & Taris, 2014)، وهو ما يساعدهم على تكوين مواقف متفائلة تمكنهم من تقديم الإسناد الإيجابي للنجاح الحالي والمستقبلي، ويكونون أكثر احتمالية لتبني أساليب تكيف ناجحة بدلاً من الطرق العقيمة أثناء مواجهة الصعوبات والتحديات (Luthans & Avolio, 2003 ; Kernis & Goldman, 2006). إضافة لذلك، وبفضل الحفاظ على الموارد النفسية، فإن الموظفون ذوو المستوى العالي من الأصالة سيلتزمون بأهدافهم ويعملون المسارات عند الضرورة لتحقيق تلك الأهداف، مع إيمانهم بأنهم قادرون على خلق النجاح وتفاؤلهم بالمستقبل (Davis & Hicks, 2013). كذلك سيستفيد أولئك الموظفين من الموارد الاجتماعية المرتفعة (Hobfoll, 1989) من خلال العلاقات الأصلية في مكان العمل. وعموماً فإن الموظفون الذين يتصرفون بشكل أصيل لديهم علائقي يقدر الانفتاح والصدق، وهو ما يساعد على إرساء علاقات ودية وموثوقة مع الآخرين (Josephs et al., 2019; Kernis & Goldman, 2006)، كما أن هؤلاء الموظفون "الأصلاء" على استعداد لمشاركة الضغوط والمشاكل التي يمرون بها (Grandey, 2000)، واعتمادهم على زملائهم المقربين للحصول على الدعم الاجتماعي عند مواجهة الصعوبات (Kernis & Goldman, 2006)، ومنه تراكم الموارد الاجتماعية مما يجعل الموظفين أكثر ثقة ومرونة في تحقيق أهداف عملهم. كما أن تصرف الموظفين بما يتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم والمشاركة في أنشطة

العمل بما يتلاءم مع ذواتهم الأساسية، سيولد لديهم دوافع جوهرية وشعور قوي بالتحكم في عملهم (Emmerich & Rigotti, 2017; Van den Bosch & Taris, 2018) مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات بالجهد المناسب (Bandura, 1997) والمثابرة في مواجهة الصعوبات (Stajkovic & Luthans, 1998)، بدل الشعور باليأس والاستسلام، فالأصالة في مكان العمل يمكن أن تجعل الموظف أكثر تفاؤلاً، وثقة، ومرونة وأملًا، أي أكثر دهاءً وحيلة، وبالتالي تحسين رأس ماله النفسي.

كما أثبتت الدراسة الحالية صدق تنبؤ نموذج متطلبات وموارد الوظيفة JD-R Model الذي اعتبر القيادة الأصلية بأنها مورد وظيفي هام يؤدي إلى نتائج تنظيمية قيّمة والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز الموارد الشخصية والنفسية للموظف (رأس المال النفسي) تعزيزاً إيجابياً والرفع من مستويات القدرات الإيجابية عنده. وعلى العموم فإن القيادة الأصلية ورأس المال النفسي هما مصطلحان منبثقان من السلوك التنظيمي الإيجابي، الذي تعود جذوره إلى حركة علم النفس الإيجابي، حيث يؤكد على أهمية الحالات العاطفية الإيجابية لدى القوى العاملة، أين يهتم بتعزيز وتطوير نقاط القوة والكفاءة لدى المورد البشري للمنظمة، والتي تساهم في رفع إنتاجية العمل وتعزيز معنويات الموظفين، فالسلوك التنظيمي الإيجابي والذي يدمج مبادئ علم النفس الإيجابي في إطاره، يؤكد أن الحالات النفسية للكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة يمكن قياسها وتحسينها والتحكم فيها، كما يقدم القيادة الأصلية، كنموذج قيادي إيجابي ينتج قادة واعين وشفافين يهتمون بزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الفردي، وإرساء التماسك التنظيمي. ولذلك فإن تجسيد السلوك التنظيمي الإيجابي بالوكالة أو أي منظمة سيعود بالنفع لها ويساهم في الحفاظ على ميزتها التنافسية. وتدعم نتائج الدراسة الحالية نتائج سابقتها من الدراسات (Ali et al., 2022; Wang et al., 2020; Freeman, 2020; Aria et al., 2019) و(العتيبي، 2021).

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، فبالرغم من تمتع العامل بالقدرات النفسية للإيجابية والمستويات العالية من الأمل والتفاؤل والمرونة والفعالية الذاتية، غير أن ذلك لا يرفع أو يقلل من مستويات الاستبقاء الوظيفي لديه، بل قد يكون لديه ميل للمغادرة وترك المنظمة.

وصف (Avey et al., 2009) رأس المال النفسي بأنه قدرة الفرد على مواجهة المواقف الصعبة، وتحمل الشدائد والصبر والمثابرة لتحقيق الأهداف والنجاح على المدى القصير والطويل، ووفقاً لهذا التعريف فمعناه أن الموظفين ذوي رأس المال النفسي العالي يظهرون تحملاً أكبر في مواجهة الصعوبات مما يزيد هذا من احتمالية بقاءهم في الوظيفة، وتشير الدراسات إلى أن الموظفين ذوي الفعالية الذاتية لديهم

إيمان أقوى بقدراتهم على السيطرة على أفكارهم ومشاعرهم وأنشطتهم والأداء الفعال في المواقف الصعبة والمجهد (Schunk et al., 2008)، وبأنهم أكثر مرونة في مواجهة العقبات والانتكاسات (Tschannen-Moran & Gareis, 2004) ولديهم قدرة أكبر على التكيف والالتزام التنظيمي العالي والرضا الوظيفي (Caprara et al., 2003) وهو ما يرجح زيادة مستوى استبقاءهم، غير أنه في الدراسة الحالية لم تظهر الفعالية الذاتية ولا المرونة أي ارتباط بالاستبقاء الوظيفي، ما يعني أن الموظف رغم تمتعه بالمستويات مرتفعة من الفعالية الذاتية والمرونة إلا أن لديه ميل للمغادرة ما يعني إمكانية وجود ومتغيرات عوامل دفع تدفعه للرحيل. وأما فيما يتعلق بالأمل فحسب (Avey et al., 2009) أن الأشخاص ذوو الأمل المرتفع لديهم اتساق أفضل مع المواقف المختلفة لحياتهم من خلال عاملين هما: قوة الإرادة وقوة إيجاد المسار (Mathew et al., 2014) ويمكنهم تغيير أهدافهم ومتطلباتهم (Feldman & Kubota, 2015) فهم أكثر قدرة على التكيف مع وظائفهم ومن المرجح أن يبقوا في وظائفهم، غير أنه في الدراسة الحالية أظهر الأمل ارتباطاً مع الميل للمغادرة، حيث أن العامل وظف الأمل بصفة عكسية من خلال إيجاد مسارات بديلة للبحث عن وظيفة جديدة وهو كله ثقة وإرادة بإيجادها، كذلك التفاؤل والذي يعني الاعتقاد بأن الأحداث الجيدة ستحدث أكثر من الأحداث السيئة في المستقبل (Carver & Scheier, 2009)، وهذا الموقف يجعل الناس مختلفين في التعامل مع المشاكل والمصاعب، ونظراً لأنهم يتوقعون حدوث أحداث جيدة في المستقبل، فإنهم يبذلون المزيد من الجهود في مواجهة مشاكلهم، حيث في الدراسة الحالية ارتبط التفاؤل بالميل للمغادرة، إذ أن العامل متفائل بإيجاد وظيفة أحسن ويتوقع حدوث الأفضل مستقبلاً. وهنا وجب التساؤل عن ماهية الظروف التي تجعله يفكر بمغادرة أو بعبارة أخرى ماهي عوامل الدفع التي تدفع الموظف إلى ذلك، وبالمقابل ماهي عوامل الجذب التي تثنيه عن المغادرة والاحتفاظ به.

وفي هذا الصدد، فإن اختيار المؤسسات الاقتصادية وبالضبط مؤسسة سونلغاز كمجال للدراسة لم يكن محض صدفة أو عشوائياً، بل كان مقصوداً ولعدة اعتبارات، ذلك لأنها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وكذلك نظراً لجملة الحوافز المادية والتعويضات والمزايا المرصودة للعنصر البشري والتي تلعب دوراً جوهرياً في استبقاء الموظف، ومن هذا المنطلق أراد الباحث تحييد وضبط تلك العوامل ويتأكد من عدم تدخلها في استبقاء الموظف أو مغادرته، ومن أجل الوصول لنتائج موضوعية يمكن تعميمها في النهاية.

فالباحث يرجح إمكانية وجود عوامل وأسباب تنظيمية بمقر الوكالة تتحكم في مستويات استبقاء الموظف، كتصميم الوظيفة أو عدم الملائمة الوظيفية Job Fit، حيث إن عدم ملائمة الوظيفة لشاغلها وعدم التقويم الصحيح لقدراته حتى يتلاءم مع وظيفته قد يُفقد الرضا عنها، وبالتالي السعي إلى البحث عن وظيفة بديلة الصحيح (Derek el al., 2005, p.366)، وقد يُعزى سبب ميل العمال بالوكالة للمغادرة إلى إمكانية وجود صراع الأدوار، فالعمال الذي يكافحون من أجل تحقيق التوازن بين أدوارهم المختلفة هم الأكثر ميلاً للمغادرة (Boamah et al., 2022)، أو وجود صراع تنظيمي والذي يظهر نتيجة لقرارات غير محسوبة

وخلافات بين زملاء العمل، إذ أن هذا النزاع كلما كان متأصلاً كان عائفاً أمام عمل المنظمة، حيث يلجأ العامل إلى التفكير بالدوران كملاذ أخير لحل هذا الصراع. كذلك يمكن يكون أن للحجم التنظيمي له علاقة بالاستبقاء الوظيفي ونوايا الدوران، حيث تشهد المنظمات الأكبر حجماً تسرباً أعلى بسبب مشاكل الاتصال وعدم تماسك المجموعات والبيروقراطية (Amah et al., 2013, p.01)، وعليه فإن الباحث يعتقد أن حجم الوكالة الكبير نوعاً ما قد يكون له علاقة بمستويات الاستبقاء الوظيفي المتواضعة بالوكالة. كذلك يمكن أن تكون ظروف العمل الطبيعية على مستوى الوكالة أحد الأسباب التنظيمية التي تؤثر على بقاء الموظف، فالظروف البيئية في مكان العمل لها التأثير البالغ على الأداء، فمنذ بزوغ علم النفس الصناعي جلبت هذه الظروف اهتمام الباحثين كأعمال Nathaniel Alton Taylor and Hawthorne، ولذا يتوجب على أي منظمة بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة توفير الظروف البيئية الملائمة للعمل، حتى تكون للعامل القدرة على التكيف والانتاجية.

وقد يُعزى مستوى الاستبقاء الوظيفي المتواضع بالوكالة وميل العامل للمغادرة إلى ضغوط العمل بالوكالة التي تدفع العامل للميل للمغادرة كآلية للهروب من تلك الضغوطات التي لا تشجع على وجود توافق بين العامل والمنظمة، حيث تكون المغادرة كخطوة نفسية صحية، فالعامل من أجل مواجهة ضغوط العمل المختلفة لابد أن يتميز بفعالية ذاتية والمتمثلة في ثقته وإيمانه الراسخ بقدراته على أداء المهام مهما كانت صعوبتها، وكذا تميزه بالمرونة أي قدرة العامل على النهوض مرة أخرى بعد الشدائد والاختناقات، وبهذه الطريقة يمكن للمرونة أن تجعل العامل قادر على التكيف مع ضغوط العمل، فالعامل الذي يشعر بقدر أقل من الفعالية يكون لديه نية أكبر لترك مؤسستهم (Özbağ et al., 2014)، حيث أظهرت دراسة (Gupta & Shaheen, 2017) أن الفعالية الذاتية والمرونة لهما دور معدل في نية ترك العمل ويعملان على التقليل منها، وهو ما لم يكن في الدراسة الحالية حيث لم يظهر بعدا الفعالية الذاتية والمرونة أي ارتباط مع الاستبقاء الوظيفي وأبعادها (عدا المرونة مع الميل للمغادرة)، على عكس بعدي الأمل والتفاؤل اللذين كان لهما ارتباط دال مع بعد الميل للمغادرة، وهو ما يعني وجود متغيرات غير معروفة تؤثر على مستوى الفعالية الذاتية والمرونة وانخفاضها لدى العامل وبالتالي عجزه على مواجهة ضغوط العمل التي تدفعه إلى الميل لترك المنظمة، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل ونية ترك العمل (Thomas, 2015 ; Sari, 2019) كما يمكن أن يكون الإرهاق سبباً في ميل العمال للمغادرة بالوكالة، حيث توصلت الدراسات أن العمال الذين لديهم مستوى عالٍ من الإرهاق يقومون بمحاولات أكثر لترك وظائفهم أو منظماتهم (Boamah et al., 2022 ; Sabagh et al., 2018).

رغم أهمية العوامل المادية في التأثير على بقاء الموظف ضمن منظمته وعلى رأسها الحوافز المادية والرواتب التي لها علاقة قوية مع معدلات الدوران، حيث أن الأجر كلما كان مناسباً لمقدار العمل كان الموظف راضياً عن عمله وبالتالي استبقاءه (Tyson, 2006, p.269)، إلا أن الباحث يستبعد أن العمال

ضمن مؤسسة سونلغاز غير راضين عن أجورهم كونها تولي أهمية بالغة لهذا النوع من التعويضات، وخير دليل الزيادات الأخيرة المعتبرة التي مست الرواتب ولاقت ارتياح ورضى العمال. ويرجح الباحث ميل العامل للمغادرة والمستويات المتواضعة للاستبقاء الوظيفي بالوكالة إلى إمكانية تأثير أسباب معنوية، كغياب التشجيع والتحفيز المعنوي للموظف، سواءً شفهيًا أو كتابيًا عن طريق شهادات التقدير والعرفان، أو عن طريق إشراكه بالقرارات التي تخص المنظمة (وهنا وجب الرفع من مستويات القيادة الأصلية بالوكالة كونها تشجع المرؤوسين وتشركهم في اتخاذ القرارات، أين سجلت القيادة الأصلية مستويات متواضعة بالوكالة)، إذ أن الموظف الذي يتلقى التشجيع سيكون أكثر إنتاجية وإبداعًا وانتماءً للمنظمة، وبالتالي العدول عن فكرة الدوران والعكس صحيح (Kumari et al., 2015)، وقد أكدت الدراسات، رغم محدوديتها (تلك التي تركز على التقدير والامتنان في المنظمة) على الدور الأساسي للتقدير والعرفان في نجاح المنظمة، بكونه جزء لا يتجزأ من التنظيم لأنه يؤثر في المناخ التنظيمي ويساهم في فعالية رفاه العامل ويقلل من المشاعر السلبية في العمل كالحسد والاستياء (Emmons, 2003)، حيث توصلت دراسة كل من (Ng and Salamzadeh, 2020) و (Ritzenhöfer et.al. 2017) إلى أن الامتنان والتقدير لهما تأثير كبير على نية البقاء، حيث أن الموظفين الذين يتلقون التقدير والامتنان من ممثلي المنظمة لديهم مستويات ميل للبقاء عالية.

كذلك يمكن أن يكون عدم التوازن بين العمل والحياة أحد العوامل المساهمة في انخفاض مستويات بقاء الموظف بالوكالة، والمقصود بالتوازن بين العمل والحياة هو مدى قدرة الفرد على إدارة الأدوار المتعددة في حياته بشكل مناسب، بما في ذلك العمل والأسرة والمسؤوليات الرئيسية الأخرى (Haar, 2013). فالموظفون الذين يتمتعون بالتوازن بين العمل والحياة قادرون على الجمع بين أدوارهم ومسؤولياتهم وأنشطتهم وطموحاتهم العملية وغير الوظيفية (Sarwar et al., 2021)، حيث أظهر البحث الذي أجراه (Suifan et al. 2016) في قطاع الخدمات الصحية على وجود علاقة إيجابية وتأثير التوازن بين العمل والحياة والاستبقاء الوظيفي، كما توصل (Karatepe and Azar 2013) في دراستهما في قطاع الفنادق على أن التوازن بين العمل والأسرة لها تأثير إيجابي على الاستبقاء الوظيفي، فالموظف عندما يكون قادرًا على الموازنة بين الأدوار المختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج فعالة لوظيفته ورفاهه، حيث يمكن التوازن بين العمل والحياة الموظف من رؤية منظمته بمثابة مكان للبقاء (Haar & Brougham, 2020) لأنها تلعب دورًا هامًا في موازنة وقته وأدواره في العمل والحياة. وقضية التوازن بين العمل والحياة تجذب حاليًا اهتمامًا متزايدًا في البلدان الشرقية والغربية (Casper et al., 2018)، حيث قدم الباحثون دعمًا تجريبيًا لفكرة أن التوازن بين العمل والحياة يساهم في الرضا الوظيفي، ويحسن جودة الأسرة (Russo et al., 2016)، ويقلل من القلق والاكتئاب والتوتر (Olugbade & Karatepe, 2019).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Abbas et al., 2014 ; Effendi et al., 2021 ; Yan et al., 2023 ; Yusuf & Widodo, 2021) التي أسفرت نتائجها على أنه لا توجد علاقة دالة بين رأس المال النفسي للموظف ونية الدوران لديه والمغادرة ولا يؤثر عليها، غير أن هذه النتائج لا تنقص أبداً من أهمية رأس المال النفسي على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث أن أثبتت عدة دراسات على علاقة رأس المال النفسي بالاستبقاء الوظيفي وأنه عامل مهم في التقليل من مستويات نوايا الدوران والمغادرة الفعلية، مثل دراسة : (Sepeng et al., 2020; MÜCELDİLİ et al., 2020; Aria et al., 2019;) (Kim & Yoo, 2018; Freeman, 2020) والتي أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية وتأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على نوايا الدوران وبقاء العامل ضمن المنظمة. وهذه النتائج المتناقضة خلقت فجوة علمية وفتحت الباب أمام الباحثين مستقبلاً لتحري الأسباب الكامنة وراء اختلاف النتائج.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة :

نصت هذه الفرضية على أن رأس المال النفسي يؤثر كمتغير وسيطي على العلاقة الموجودة بين القيادة الأصلية و الاستبقاء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود تأثير وسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي. كما أسفرت النتائج أن نسبة التباين للاستبقاء الوظيفي المفسرة من نموذج الدراسة الحالية هي نسبة ضئيلة، حيث بقي الجزء الأكبر منها غير مفسر ويرجع إلى عوامل ومتغيرات أخرى، وبالتالي فإن نمط وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية لا يمكنه التنبؤ بشكل دقيق ووثيق بالاستبقاء الوظيفي، وحسب (Firth et al., 2004) أنه بالرغم من أن النية هي مؤشر دقيق للسلوك اللاحق (الموالي)، إلا أن محددات ذلك السلوك لا تزال غير معروفة.

لقد أولى الباحثون اهتماماً بالغاً للمتغيرات المعدلة في عملية دوران الموظفين واستبقائهم لأن العلاقة بين دوران الموظفين وسوابقه ونتائجه ليست واضحة، وهو ما يدل على أن عملية دوران الموظفين معقدة (Holtom et al., 2008). وعليه فإن عدم تنبؤ نموذج الدراسة الحالية بالأثر الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي يمكن تفسيره إلى إمكانية وجود عوامل متداخلة ومتغيرات معدلة تؤثر على العلاقات بين متغيرات الدراسة، كالمتغيرات الديموغرافية المشتركة (السن، الحالة العائلية، الأقدمية، المستوى التعليمي وغيرها)، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة مباشرة بين الاستبقاء الوظيفي ومتغير السن حيث أن العمال الأكبر سناً كان لديهم مستويات استبقاء أعلى مقارنة بمن هم أقل سناً، وهو أمر منطقي كون الأكبر سناً يكون جلاً اهتمامهم منصب على الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد، وهو ما يتوافق مع الدراسات (Kim & Kim, 2011) (نقلاً عن Kim: (Kim & Kim, 2011), Kim YR (2007), Jeong et al (2008), Cho et al (2009), Kim HS & Lee (2001),

(2009), Kim et al (2009), Lee (2009), Yoo & Choi (2009), Kang (2010), Gan (2018)، التي كشفت بأن العمال الأصغر سنا هم الأكثر ميلا للمغادرة.

كما اسفرت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة بين متغير الحالة العائلية واستبقاء الموظفين حيث أن العمال غير المتزوجين لديهم مستويات استبقاء منخفضة ويميلون للمغادرة كونهم أقل التزاما بالمسؤوليات الاجتماعية أو الاسرية، مقارنة بالمتزوجين الذين يميلون للبقاء مع منظماتهم ويبحثون عن الاستقرار، حيث تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات (نقلا عن Kim & Kim, 2011) : (Kim, MR (2007), Kim YR (2007), Jeong et al (2008), Cho et al (2009), Kim HS (2009), Lee (2009), Yoo & Choi (2009), Kang (2010), Oh (2010) والتي أسفرت نتائجها على أن العمال غير المتزوجين لديهم مستويات أعلى لنية المغادرة. وبالتالي يمكن أن تكون المتغيرات الديمغرافية لها الدور المعدل في العلاقة بين متغيرات الدراسة بحيث تزيد في اثر متغير وتنقص من أثر آخر وبالتالي يؤثر على دقة تنبؤ نموذج الدراسة الحالي ونتائج النهائية .

وحسب نموذج Mobley et al., (1979) فإن هناك عدداً من العوامل والروابط المعدلة و الوسيطة تسبق عملية الدوران، حيث يرجح الباحث أن الرضا الوظيفي قد يكون أحد أهم هذه العوامل المعدلة في العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة، ويُعتبر الرضا الوظيفي عامل رئيسي للدوران، وقد اعتبرته الكثير من الدراسات بأنه مؤشر جوهري يُنبئ بمغادرة أوبقاء الموظف، حيث يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى العامل وتفسيره على المدى القصير من خلال النظر في أهدافه المسطرة (Nguyen et al., 2020)، حتى أن بعض نماذج الدوران اعتمدته كمعيار في تفسير عملية الدوران، مثل نموذج Mobley (1979) الذي يرى أنه بمجرد انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف تبدأ الأفكار والسلوكيات الانسحابية بالظهور لديه قبل مغادرته الفعلية للمنظمة، حيث اعتبر هذا النموذج أن الرضا الوظيفي مؤشر هام للرضا في المغادرة (Mobley, 1977; Mobley et al., 1979). فالموظف عند شعوره بالرضا تجاه العمل الذي يؤديه، فمن المفترض أنه لن يترك وظيفته طواعية والعكس صحيح، ويدعم هذا القول العديد من الدراسات السابقة التي وجدت علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والاستبقاء الوظيفي، نذكر منها (Saeed et al., 2014 ; Shah & Jumani, 2015).

وفي هذا الصدد توصلت دراسة (Yan et al., 2021) إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، غير أنها وجدت الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتوسطان تلك العلاقة وبأن رأس المال النفسي يؤثر بطريقة غير مباشرة على الاستبقاء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما توصلت نفس الدراسة إلى الأثر المعدل للمنصب الوظيفي، حيث أدى نوع المنصب إلى اختلاف كبير في الارتباط بين المواقف الوظيفية ونية الدوران، إذ كانت الآثار السلبية لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على نية الدوران أعلى لدى المشرفين مقارنة بالموظفين التنفيذيين، وثبتت هذه النتيجة حقيقة أن

المنصب الوظيفي يؤدي إلى تأثيرات متباينة في تكوين نية الدوران لدى الموظف، مما يفتح آفاقاً جديدة من خلال اقتراح نموذج مفاهيمي جديد تماماً وإجراء دراسة تجريبية تربط بين رأس المال النفسي، والمواقف الوظيفية، ونية الدوران، و المنصب في المنظمات.

كما توصلت دراسة (Abbas et al., 2014) بأن السياسة المدركة (السلبية) لمكان العمل من طرف العامل تقلل من مستويات رضاه وأدائه وتزيد من احتمالية مغادرته للمنظمة، حيث وجدت تأثير إيجابي لرأس المال النفسي على الرضا الوظيفي والأداء، غير أنها لم تجد علاقة دالة بين رأس المال النفسي و نية المغادرة، حيث كان لرأس المال النفسي دور معدل في العلاقة بين السياسة المدركة ورضا العمال وأدائهم، وقد وجدت نفس الدراسة أن العلاقة بين السياسة المدركة ونية المغادرة كانت أقوى رغم مستويات رأس المال النفسي المرتفعة، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون برأس مال نفسي مرتفع، وذوو مهارة وثقة كبيرة، هم من يفكرون في ترك وظائفهم إذا كان لديهم مستوى السياسة المتصورة مرتفع، لأنهم يرغبون في البحث عن بيئة عمل أفضل والبدء في البحث عن خيارات بسبب السياسة المتصورة (السلبية)، وعلى سبيل المثال، فإن أصحاب الأداء العالي هم أكثر احتمالية للاستقالة عندما لا تناسبهم سياسات الرواتب والترقية (Allen & Griffeth, 1999) لكونهم يمتلكون موارد ملموسة أكبر و فرص عمل بديلة لجذبهم (Jackofsky, 1984)، علاوة على ذلك، تشير الأبحاث أن البيئة التنظيمية التي لا تعزز تنمية أعضائها وقابلية توظيفهم تزيد من نوايا دوران الموظفين (Nauta et al., 2009). و تشير النتائج التي توصلت إليها دراسة (Abbas et al., 2014) إلى أن الموارد النفسية لرأس المال النفسي تعمل بنفس الطريقة، فهي تزود الأفراد بالموارد المعرفية والعاطفية اللازمة لإبعادهم عن مكان العمل الذي يمثل تهديداً لهم.

وقد كانت هناك محاولات للباحثين في مجال استبقاء الموظفين من أجل البحث ودراسة الحالات العاطفية والمعرفية الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي ومحددات دوران الموظف كالضغط المهني (Sheridan & Abelson, 1983)، الاحتراق الوظيفي (Swider & Zimmerman, 2010)، العدالة المدركة (Garcia-Chas et al., 2014)، كما قام Price & Muller (1986) باقتراح مجموعة من العوامل الوظيفية والتنظيمية التي تؤثر بالفعل وتشكل المواقف والسلوكيات المرتبطة بالدوران كالتصورات الإيجابية للوظائف (كالتمكين والأجور المرتفعة) وبيئة العمل (كالدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي) ويرى بأنها تلعب دوراً وسيطاً بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة. حيث يرى الباحث إمكانية أن هذه العوامل والمتغيرات قد كان لها الأثر الخفي في العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة الحالية.

وعليه يرجح الباحث سبب ميل العامل إلى المغادرة إلى نقص الدعم التنظيمي بالوكالة والذي يؤثر بصورة كبيرة على استبقاء الموظف، وقد شرح (Eisenberger et al., 1986, 2002) الدعم التنظيمي المدرك باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي والعلاقة التبادلية والالتزام بين المنظمة والموظفين، ووفقاً لهذا الالتزام المتبادل، فإن الموظفين الذين يرون أن المنظمة تدعمهم في الظروف الصعبة والمجهد

(Rhoades & Eisenberger, 2002) وتقدر جهودهم ومساهماتهم من خلال موارد ملموسة متمثلة في الأجر والمكافآت، أو الرتبة، أو الإثراء الوظيفي، أو المزايا والتعويضات والعلاوات، ومعاملتهم بشكل عادل، وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم (Eisenberger et al., 1986)، يولد لديهم المزيد من المشاعر الإيجابية تجاه منظماتهم، وتصبح لديهم مرونة أكثر في مواجهة المشكلات والتحديات في مكان العمل، إضافة إلى تمتعهم بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002) وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة نية البقاء في وظائفهم. كما توصلت في هذا الصدد دراسة (Aria, et al., 2019) إلى أن الدعم التنظيمي المتصور كان له تأثير سلبي كبير على نية الدوران لدى الموظفين، وكان له تأثيرا وسيطا بين القيادة الأصلية ونية الدوران، مما يفسر أن الدعم التنظيمي مع القيادة الأصلية يقللان من احتمالية ترك الموظف لوظيفته أو الانتقال لمنظمة أخرى، وبالتالي يساعد الدعم التنظيمي المتصور وبشكل جوهري على الاحتفاظ بالموظفين، مؤكدة صحة الدراسات الداعمة والسابقة مثل: (Ladao et al., 2022; Gatling et al., 2016; Youn & Chang, 2015). حيث أظهرت الأبحاث أن الدعم التنظيمي المتصور له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي (Mujakir & Rachmawati, 2022) وهوما يعزز مستويات استبقاء العامل من خلال الرضا الوظيفي (Suwaidan et al., 2022)، كما أن الدعم التنظيمي المتصور والاستقلالية الوظيفية ترفعان من مستوى الاستبقاء الوظيفي من خلال رأس المال النفسي والتوازن بين العمل والحياة، حيث يعمل الدعم التنظيمي على تعزيز الموارد الشخصية كرأس المال النفسي وتحسين التوازن بين العمل والحياة مما يعزز بقاءهم ضمن المنظمة (Samroodh., 2023). بالإضافة إلى ما تم ذكره، يرى الباحث كذلك أن من بين المتغيرات التي كان لها الأثر في نموذج الدراسة هو التوازن بين الحياة والعمل، حيث أظهرت نتائج الأبحاث أنه له أثر معدل في العلاقة بين رأس المال النفسي ونية الدوران (Sen & Hooja, 2015; Sarwar et al., 2021; Morganson et al., 2014)، فالموظفون الذين يتمتعون بتوازن عالٍ بين العمل والحياة هم أقل عرضة للإجهاد والمرض والإرهاق في العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Amunkete et al., 2015) التي توصلت لعدم وجود أثر وسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية و دوران الموظفين في حين وجدت أن الرضا الوظيفي يلعب دورا وسيط بين تلك العلاقة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Price et al., 2015) التي لم تجد دورا وسيطيا لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والالتزام التنظيمي، في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات (Aria et al., 2019; Sepeng et al., 2020; Freeman, 2020; MÜCELDİLİ et al., 2020).

وتجدر الإشارة أنه في جمع البيانات تم الاستعانة بمصدر وحيد متمثل في المقاييس، حيث كان من المستحسن تنويع مصادر جمع البيانات من أجل التوصل إلى نتائج أكثر دقة كالمقابلات والتقييمات الموضوعية، كما

تمت الاستعانة بالبيانات المقطعية بسبب قيود الوقت والتكلفة التي واجهها الباحث، وقد كان من الأفضل استعمال البيانات الطولية لفحص آثار ونتائج القيادة الأصلية ورأس المال النفسي اللذان يتسمان بصفة النمو والتطور بمرور الوقت، إضافة إلى التوقيت الذي تم توزيع فيه استبانات الدراسة كانت خلال الأسبوع الأول من شهر رمضان الكريم، وربما كان من الممكن أن يستجيب المشاركون بشكل مختلف لو تم الاستطلاع في وقت مختلف، كما كان بعض الأفراد أقل رغبة في المشاركين وكانوا نوعاً ما منزعجين من طول أسئلة الاستبيان "حسب رأيهم" وهو ما قد يكون أثر على استجاباتهم، كذلك تم أخذ العينة من منطقة ومؤسسة واحدة وهي وكالة سونلغاز بوسط ولاية الجزائر نظراً لقربها من مكان عمل الباحث وسهولة الوصول إليها وعدم تطبيق الدراسة في فروع المؤسسة الأربع المتوزعة على إقليم الولاية، ولعل ما تم ذكره من عوامل يرى الباحث أن لها الأثر في النتائج المتوصل لها.

1- خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم مناقشة وتفسير النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية حسب فرضيات الدراسة، أين تم:

■ **قبول الفرضية الأولى :** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي حيث تعتبر القيادة الأصلية مورد وظيفي هام كما نص وردت في نموذج متطلبات وموارد الوظيفة، أين تساهم ممارسات القائد الأصلية على تعزيز أصالتهم وتبنيهم السلوكات الإيجابية مما يعزز استبقائهم وتم الاستدلال بنظريات كنظرية الحفاظ على الموارد ونظرية العدوى الانفعالية.

■ **قبول الفرضية الثانية :** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي حيث يعزز القائد الأصل على رأس المال الأتباع النفسي من خلال إظهار السلوكات الإيجابية وكذا من خلال رأس ماله النفسي المرتفع الذي يساهم في تعزيز قدرات الاتباع النفسية فحسب نموذج متطلبات وموارد الوظيفة تعتبر القيادة الأصلية مورد وظيفي مهم يؤثر يعمل على توليد وتعزيز القدرات الشخصية للفرد تجعله قادراً على مواجهة الصعوبات تحقيق النجاح المطلوب، كما تم الاستدلال بنظريات كنظرية التشابه، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الموارد.

■ **رفض الفرضية الثالثة** التي نصت على وجود على ارتباطية بين رأس المال النفسي والاستبقاء الوظيفي، فرغم تمتع العامل بمستوى عالٍ من رأس المال النفسي غير أنه قد يميل للمغادرة وقد يكون ذلك راجع لوجود عوامل واسباب خفية تؤثر على قرار العامل بالبقاء كعدم ملائمة الوظيفة للعامل، أو وجود ضغوط العمل، أو صراع الدور، أو غياب التقدير، أو عدم التوازن بين العمل والحياة وغيرها قد تكون بمثابة عوامل دفع تجعل العامل يميل للمغادرة.

■ **رفض الفرضية الرابعة :** التي تنص على وجود تأثير وسيطي لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي، وقد تكون هناك عوامل كان لها دور معدل في العلاقات بين متغيرات نموذج

الدراسة، كالمتغيرات الديمغرافية ومتغير الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم المتغيرات التي تناولته نماذج الدوران واعتبرته السبب الأول في مغادرة العمال، كما قد يكون التوازن بين العمل والحياة والدعم التنظيمي والسياسة المدركة من العوامل التي قمعت التأثير الوسيط لرأس المال النفسي، وبالتالي أثر ككل على نموذج الدراسة.

وقد أفضت النتائج أن نسبة التباين للاستبقاء الوظيفي المفسرة من نموذج الدراسة الحالية هي نسبة ضئيلة، حيث بقي الجزء الأكبر منها غير مفسر ويرجع إلى عوامل ومتغيرات أخرى، وبالتالي فإن نمط وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية لا يمكنها التنبؤ بشكل دقيق ووثيق بالاستبقاء الوظيفي، كما أن اختلاف النتائج المتوصل إليها مع بعض الدراسات السابقة يرجعها الباحث إلى عدة عوامل كالأداة التي تم اعتمادها في جمع المعطيات، وكذا الدراسة التي كانت عرضية نظرا لقيود الوقت التي واجهت الباحث، ووقت تطبيق الدراسة وغيرها من العوامل التي قد يكون لها الأثر في التوصل إلى النتائج الحالية.

❖ استنتاج عام للجانب الميداني :

- اتضح أن غالبية مجتمع وكالة سونلغاز مجتمع ذكوري، بالإضافة إلى تنوع الفئات العمرية بها، كما أن الغالبية الكبرى منهم مستقرين اجتماعيا، فضلا على حيازة أغليبتهم على مستوى جامعي ودراسات عليا ممزوجة بسنوات أقدمية، ما يعني توفره على الصفات الديموغرافية لإدراك متغيرات الدراسة.
- يلاحظ أن مستوى ممارسة القيادة الأصلية كان متوسطا ومتواضعا لدى القادة بمجتمع وكالة سونلغاز، حيث لا يتم ممارسة أبعادها بالشكل المطلوب، إذ تبين أن لديهم نقص في وعيهم بنقاط قوتهم وضعفهم وقيمهم ومعتقداتهم (الوعي الذاتي) الذي يساعدهم للتأثير على الأتباع، وكذلك عدم ممارستهم الكافية للتحليل الموضوعي للمعلومات قبل اتخاذ القرار المناسب ضمن المعالجة المتوازنة، كما أن ممارسة شفافية العلاقات متواضعة حيث لا يميلون إلى الإفصاح عن ذاتهم الحقيقية أو يعترفون بأخطائهم بل يفضلون التحفظ والإحجام عن كشف مشاعرهم، ضف إلى ذلك كان مستوى ممارسة المنظور الأخلاقي متوسطا حيث يقوم قادة مجتمع الدراسة باتخاذ قرارات وسلوكيات لا تتوافق وقيمه ومعتقداته .
- تبرز الحاجة إلى تعزيز سلوكيات القيادة الأصلية، و تبرز الحاجة أكثر إلى تعزيز ممارسة القادة لسلوك تقبل آراء أتباعه وأن يكونوا أكثر تفتحاً وترحيباً بوجهات النظر المختلفة، من أجل إضفاء الشفافية على علاقاتهم مع الأتباع وقرارات أكثر موضوعية، كما تبرز الحاجة إلى تعزيز سلوك اعتراف القادة لأتباعهم بالأخطاء أثناء وقوعها وتعزيز ممارسة القادة بالإلمام بالتغذية الراجعة قبل اتخاذ القرارات .
- يتضح أن أفراد مجتمع شركة سونلغاز يتبنى رأس المال النفسي بمستوى كبير ويمارس أبعاده بشكل كبير، إذ يتبين أن لديهم الثقة بأنفسهم وقدراتهم في تحقيق الأهداف وإيجاد المسارات البديلة لتحقيقها والتكيف المستمر مع التغيرات الحاصلة فيما كان الاتسام بالنظرة الإيجابية للمستقبل آخر اهتماماتهم.
- تظهر حاجة أفراد مجتمع شركة سونلغاز إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم أثناء أعمالهم في اجتماعات وإعطاء لهم الفرص لإظهار كفاءاتهم وتحفيزهم، وإعطاء الاستقلالية للعامل من أجل وضع أهداف العمل وتحقيقها بالطرق التي يحددها بنفسه، وكذا الحاجة إلى التحسين الذاتي من أجل زيادة فعاليته في إنجاز المهام المنوطة به وتجاوز الصعاب إن وجدت.
- يتضح أن مستوى الاستبقاء لدى أفراد مجتمع شركة سونلغاز متوسط ، حيث يتأرجح العامل بين الميل للبقاء في الشركة والميل للمغادرة، وهو عليه تظهر الحاجة إلى تعزيز مستويات ميل العامل للبقاء وتخفيض مستويات الميل إلى المغادرة بالإجراءات الاستباقية لاحتواء هذه المسألة قبل تفاقمها وما يترتب عليه من عواقب عكسية على المنظمة.
- تبين الحاجة إلى جعل العامل يفكر في البدائل الوظيفية داخل المؤسسة وليس خارجها في حالة ما أراد المغادرة بقصد الاحتفاظ به والاستفادة من خبرته والمعرفة التي اكتسبتها بالمؤسسة، وذلك برفع مستويات

الولاء والانتماء لديه من خلال وضع عوامل جذب تجعله يعدل عن فكرة البحث عن بدائل خارج المؤسسة، بل لا يفكر إطلاقاً في فكرة البحث عن بدائل.

■ اتضح امكانية رفع مستوى الاستبقاء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة الأصيلة، مثلما أكدته العلاقة الارتباطية بينهما، وأما على مستوى الأبعاد فقد كانت أقوى هذه العلاقات مع الاستبقاء الوظيفي هي الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة والمنظور الأخلاقي وشفافية العلاقات على التوالي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصيلة وبعد الميل للبقاء، إذ يمكن تعزيز مستويات الميل للبقاء من خلال تبني سلوكيات القيادة الأصيلة.

■ تبين أن القيادة الأصيلة تعزز رأس المال النفسي وبديل على ذلك العلاقة الارتباطية بينهما، وفيما يخص الأبعاد فقد سجل الوعي الذاتي أقوى ارتباط مع رأس المال النفسي بين باقي الأبعاد ليليه بعد شفافية العلاقات، ثم المنظور الأخلاقي فالمعالجة المتوازنة على التوالي على التوالي.

■ وُجد أن رأس المال النفسي لا يؤثر على الاستبقاء الوظيفي، مثلما أظهرته النتائج، وهو نفس الشيء لأبعاد رأس المال النفسي التي لم يكن لها أي ارتباط مع الاستبقاء الوظيفي.

■ ظهر أن القيادة الأصيلة تؤثر بصفة مباشرة، على الاستبقاء الوظيفي، كما أنها تؤثر تأثيراً مباشراً على رأس المال النفسي.

■ تبين تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على الاستبقاء الوظيفي، حيث وُجد أن متغير السن له علاقة بالاستبقاء الوظيفي من خلال العلاقة الايجابية بينهما، حيث أن الفئة الأكبر سناً تميل للبقاء مع المنظمة، كما تبين كذلك أن متغير الحالة العائلية يؤثر على الاستبقاء الوظيفي فقد وجد أن هناك علاقة سلبية بينهما، إذ يميل الأفراد غير المتزوجين إلى المغادرة.

■ اتضح انعدام التأثير الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين لقيادة الأصيلة على الاستبقاء الوظيفي.

خاتمة

تندرج هذه الدراسة ضمن تطبيقات علم النفس الإيجابي في بيئة العمل الجزائرية والذي يعتبر مجالا جد حديث فيها مقارنة بوتيرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع على مستوى البيئة العربية والغربية التي تعمقت فيها بشكل كبير أين تم تبني أسس علم النفس الإيجابي وتطبيقه في مكان العمل قصد ارساء بيئة ايجابية وصحية والرفع من فعالية وأداء الأفراد وصيانة صحتهم النفسية وتوفير عوامل النجاح التنظيمي، وقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على آثار عناصر السلوك التنظيمي الإيجابي المتمثلة في القيادة الأصلية ورأس المال النفسي على أحد أهم المخرجات الموقفية للموظف والمتمثلة في الاستبقاء الوظيفي.

وقد تم تناول موضوع استبقاء الموظفين بالتركيز على العوامل النفسية والاجتماعية، حيث أن دراسة أي موضوع سلوكي يتطلب معرفة العوامل النفسية الدافعة لذلك السلوك وبالتالي التحكم فيه وضبطه، وعليه السلوك فإن التنظيمي الإيجابي المدعم للقدرات النفسية الايجابية للأفراد في مكان العمل وتطويرها له الأثر البالغ على التأثير في المخرجات السلوكية والموقفية للموظف، من خلال تطوير ثقتهم بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على تأدية المهام المنوطة بهم تحت أي ظرف كان، والقدرة على التعافي والارتداد أمام النكسات وتجاوزها بطرق سلسلة واضعا نصب عينه تحقيق الأهداف المسطرة وكله إيمانا ببلوغها من خلال إيجاد المسارات البديلة لذلك في ظل اكتسابه نظرة مستقبلية مشرقة وتحفيز داخلي إيجابي، حيث أن تمتع الموظف بهذه القدرات ستمكنه من التعامل مع متطلبات العمل المجهدة والأوقات العصيبة والمثابرة في بيئة عمل مليئة بالتحديات، مما يقلل من ميلهم لمغادرة المنظمة. ومما يعزز القدرات الايجابية للموظف وتطويرها هو توفر قيادة إيجابية وأصلية تركز على تطوير الأتباع مرتكزة على جودة العلاقات في تعاملاتها وعلى القيم والمبادئ الجوهرية في سلوكياتها وعلى العدالة في قراراتها، كذلك التي قدمها السلوك التنظيمي الإيجابي في صورة القيادة الأصلية والتي تعتبر الجذر الرئيسي لباقي أنماط القيادة الإيجابية، التي ينصب اهتمامها على تطوير كلا من القائد والتابع وتعزيز السلوكيات الايجابية في مكان العمل و إرساء ثقافة صحية وبناء علاقات ايجابية وإعطاء أولوية لرفاه وصحة الموظف النفسية ووضع موضع تقدير واحترام، إذ تعد القيادة الأصلية مورد وظيفي هام يعزز من المخرجات الموقفية والسلوكية للموظف، وتعزز من موارده الشخصية والنفسية والتي تسمح له بممارسة مهامه تحت أي كل الظروف .

وللتعرف على الأثر الوسيط لتلك الموارد الشخصية والنفسية (رأس المال النفسي) على العلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لتحديد الظاهرة المراد قياسها، والتي أجريت على مستوى أحد أهم المؤسسات الإقتصادية في الجزائر وهي شركة سونلغاز لولاية الجزائر على عينة قوامها 127 عامل، متبعا المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استعان في جمع البيانات من عينة الدراسة على استبانة مكونة من أربع أقسام، اين ضم القسم الأول استفسارات حول البيانات الديمغرافية، فيما ضم

القسم الثاني والثالث والرابع مقياس القيادة الأصلية، ومقياس رأس المال النفسي ومقياس الاستبقاء الوظيفي على التوالي. وبعد جمع تلك المعطيات قام الباحث بتحليلها مستعملا والأدوات الأساليب الإحصائية الملائمة. أين تم تحقق فرضيتان من أصل أربعة، حيث تم مناقشة وتفسير تلك النتائج على ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات، إضافة إلى تقديم الباحث تفسيرات اعتمادا على الواقع وذات صلة ببعض العوامل النفسية والاجتماعية.

وقد خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى أن وجود علاقة مباشرة وإيجابية القيادة الأصلية بالاستبقاء الوظيفي أين يؤثر القائد الأصيل على زيادة مستوى الاستبقاء الوظيفي ، كما توصلت كذلك إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، حيث تؤثر ممارسات القائد الأصيل على رأس المال النفسي للموظفين تأثير إيجابيا. هذا، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أي علاقة دالة بين رأس المال النفسي للموظف ومستوى استبقائه، كما أفضت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود أي تأثير وسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الأصلية والاستبقاء الوظيفي.

إن البحث في حقل السلوك التنظيمي الإيجابي والتنقيب عن آثاره النفسية على المستوى الفردي والتنظيمي لا يزال خصبا في البيئة المؤسساتية الجزائرية، إذا تعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها على مستواها، مما يستدعي البحث فيه لاستكشاف التأثيرات الإيجابية من خلال تبني السلوكيات الإيجابية التي من شأنها تحسين الأداء الفردي والجماعي وبالتالي الأداء العام للمنظمات بكل أنواعها خاصة الاقتصادية منها للدفع بعجلة التنمية والتطور في البلاد ومواكبة التغيرات والتحديات الديناميكية واكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها والذي يعتبر رأس المال البشري هو المصدر النفيس لها.

وعليه ومن أجل الوصول إلى حل عملي للمشكلة التي تم تناولها في هذه الدراسة و فضلا عن الاهداف المرسومة من وراءها، فإن الباحث يقدم جملة من الآليات لتنفيذ استنتاجات الدراسة وطرق حل المشكلة بغية مساعد شركة الكهرباء و الغاز- للتوزيع من التلاؤم مع التغيرات البيئية وتجاوز الصعاب وتحقيق الأهداف المسطرة، وهي :

- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأصلية في شركة سونلغاز، وذلك من بالاهتمام بتحسين مستوى إدراك القادة للقيم والمشاعر والأفكار و بالأخص تعزيز إلمامهم بالتغذية الراجعة قبل اتخاذ القرارات، والعناية بالمعالجة المتوازنة من خلال تعزيز ممارسة الكافية للقادة للتحليل الموضوعي للمعلومات والحرص على اتخاذ القرارات الموضوعية، والاهتمام بشفافية أكبر للعلاقات مع المرؤوسين وخصوصا تعزيز سلوك القائد آراء الأتباع وأن يكونوا أكثر تفتحا وترحيبا بوجهات النظر المختلفة، والعناية بممارسة القادة للسلوكيات التي تتوافق مع قيمهم ومبادئهم.

- ضرورة اهتمام الشركة بالمنظورات الشخصية والقدرات النفسية الخاصة بثقة الافراد بأنفسهم ، إضافة إلى تدعيم قدراتهم وخبراتهم من أجل تحقيق الأهداف وتجاوز الاخفاقات في ظل المثابرة والتحفيز وذلك بإقامة الورشات التدريبية التي يشارك فيها اصحاب الخبرة والكفاءة لممارسة النمذجة الإيجابية من طرف

القادة تجاه المرؤوسين إضافة لتجارب اتقان الاداء والاقناع الجماعي والاستثارة النفسية الفسيولوجية. وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في صياغة الاهداف الواضحة وصياغتها بدقة، إضافة إلى تقديم المقترحات لحل المشكلات التي تواجه الشركة وبأكثر من مسار.

■ إيجاد وحدة متخصصة تقوم باختبارات وبحوث وتجارب لتشخيص مكامن النقص والقوة لدى المرؤوسين بغية الحد من الاختلالات الحقيقية في سلوكياتهم.

■ اعتماد مدونة للمعايير الأخلاقية مكتوبة ومعلنة لجميع أفراد الشركة، نكون بمثابة دليلا إرشاديا سلوكيا للجميع، بالإضافة إلى فسخ المجال أمام المرؤوسين للدفاع عن آرائهم ومعتقداتهم لتعزيز المعايير الاخلاقية في مختلف التعاملات.

■ الرفع من مستويات الاستبقاء الوظيفي المنخفضة وتحري الأسباب الكامنة وراء ذلك، وذلك من خلال مراجعة العوامل التنظيمية أهمها التوازن بين الحياة والعمل وذلك من خلال وضع برنامج مرن يساعد الموظف على تلبية الموافقة بين المتطلبات الأسرية والمهنية، ومراجعة مدى ملائمة الوظيفة للموظف وذلك بإجراء التدخلات المناسبة بغية تكييف الموظف مع وظيفته ، والأهم من ذلك هو جس نبض مدى رضا الموظفين عن الممارسات الموارد البشرية والسياسات التنظيمية المنتهجة بشركة سونلغاز، من أجل مراجعتها بغية تعزيز مستوى رضا الموظفين والعمل على وفير تهيئة بيئة ايجابية صحية تقود الموظفين إلى الولاء والالتزام .

■ ضرورة الاهتمام بالنماذج التي طرحت في الجانب النظري من الدراسة وفيما يختص بتعزيز (القيادة الأصلية، راي المال النفسي، الاستبقاء الوظيفي).

❖ الاقتراحات :

استنادا للاستنتاجات والتوصيات التي أفضت إليها الدراسة، هناك جملة من الاقتراحات التي يقدمها الباحث التي قد تكون حجر زاوية للدراسات المستقبلية والتي من شأنها المساهمة ولو بالشئ اليسير في تقدم عجلة الفكر السلوكي و الإداري خاصة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي.

■ توسيع تناول القيادة الأصلية ورأس المال النفسي في سياقات مختلفة كالصحة، التعليم، الصناعات، البنوك...في الجزائر

■ دراسة التأثير الوسيط والمعدل للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدعم التنظمي المتصور للعلاقة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي من جهة والاستبقاء الوظيفي من جهة أخرى.

■ دراسة التأثير المعدل للمتغيرات الديموغرافية والمكانة الوظيفية للعلاقة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي واستبقاء الموظفين.

■ تناول القيادة الأصلية ورأس المال النفسي مع عوامل الاستبقاء الوظيفي والرضا الوظيفي ونية الدوران.

■ ربط القيادة الأصلية ورأس المال النفسي بالمرجات الموقفية والسلوكية كالرضا الوظيفي، الاحتراق المهني، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، أداء المهمة.

قائمة المراجع:

■ القرآن الكريم .

1- قائمة المراجع العربية :

- 1- أبو علي سيف، محمود سيد علي. (2018). دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى هيئة أعضاء التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 1 (4)، 109-181.
<https://dx.doi.org/10.29009/ijres.1.4.4>
- 2- أحمد، جنان شهاب. (2017). العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي في اطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية دراسة مسحية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت الأهلية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 7 (3)، 138-170.
[doi:%2010.52113/6/2017-7-3/138%20-170](https://doi.org/10.52113/6/2017-7-3/138%20-170)
- 3- أحمد عبد الله، عايد البلوي. (2022). التكامل بين التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي كطريقتين للتحقق من البنية العاملية لمقياس جودة الحياة المختصر لمنظمة الصحة العالمية. *مجلة لكلية التربية*، 34 (7)، 2-30.
http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic
- 4- أحمد ناصر، ذكي سيد. (2023). منهجية تقنية التمهيد مع تطبيق معدل التضخم. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*.
<https://doi.org/10.21608/jocu.2023.188678.125219>
- 5- البردان، محمد فوزي أمين. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل " دراسة ميدانية " [أطروحة دكتوراه، جامعة السادات].
- 6- البحيري، أحمد صبري. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على تقليل حالات التسرب الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مصر مع توسيط السمات الشخصية للعاملين (دراسة استطلاعية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 18 (العدد الأول- الجزء الثاني)، 231-270.
- 7- البيرماني، حيدر عبد الامير محمد. (2016). القيادة الاصلية ودورها في تحقيق الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية لآراء عينة من الاطباء العاملين في مستشفيات بابل [رسالة ماجستير، جامعة الكوفة].
- 8- الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية*، 21 (2)، 207-234.
<https://doi.org/10.12816/0044919>
- 9- الحدراوي، رافد حميد عباس. (2015). دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية [أطروحة دكتوراه، جامعة الكوفة].
- 10- الحربي، بندر محمد فهد. (2008). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول

- المقترحة " دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض" [رسالة ماجستير، جامعة الرياض].
- 11- الحسني، كمال كاظم طاهر. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كليتي الادارة والاقتصاد والتربية الرياضية / مجلة المثنى الادارية والاقتصادية، 3(6)، 37-61.
- 12- الحسنوي، حسين حريجة غالي. (2015). الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية [أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء].
- 13- الدليمي، مريم سلمان عباس. (2016). خصائص القيادة النسوية و أثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة : دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- 14- السيد محمود، الفرحاتي، وصموئيل، أمانى زكريا. (2020). علاقة ممارسات القيادة الأصلية برأس المال النفسي. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 30(108)، 51-102.
- 15- الشنواني، صالح. (1997). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). مؤسسة شباب الجامعة.
- 16- العتيبي، سعد. (2021). القيادة الأصلية والإبداع : الدور الوسيط للازدهار في العمل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(2)، 131-152.
- <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/6>
- 17- العطوي، علي عامر حسين. (2013). العلاقة بين الانغراس الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية- دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 9(37)، 243-279.
- 18- العنزي، سعد علي حمود، وإبراهيم، خليل ابراهيم. (2012). رأس المال النفسي الايجابي (منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير). *مجلة العلوم الاقتصادية والاداري*، 18(65)، 1-31. <https://doi.org/10.33095/jeas.v18i65.11231>.
- 19- العولقي، عبدالله احمد. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي – رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، 221-263.
- 20- الغانم، وليد بن إبراهيم بن غانم. (2003). اتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء: دراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية].
- 21- الصباغ، زهير نعيم. (1983). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية : حالة واقعية. *مجلة الإدارة العامة*، 38، 150-165.

- 22- الكرداوي، مصطفى محمد أحمد. (2013). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية. دورية الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة بالرياض، 53(3).
- 23- باشيوة، لحسن عبد الله، البرواري، نزار عبد المجيد، والسامرائي، عدنان هاشم. (2010). البحث العلمي. ط 2. مؤسسة الوراق للتشر والتوزيع.
- 24- بن راجحي عاتي، محمد بن حسين. (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي "دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل". المجلة العربية للنشر العلمي. www.ajsp.net
- 25- بشرى حسين علي. (2020). الضبط الاجتماعي وعلاقته برأس المال النفسي لدى طالبات قسم رياض الاطفال. مجلة كلية التربية الاساسية، (عدد خاص)، 463-484.
<https://doi.org/10.35950/cbej.vi0.4838>
- 26- حمد سعيد، أبو حلاوة. (2014). علم النفس الايجابي: ماهيته ومنطقاته النظرية وآفاقه المستقبلية (الاصدار 34). الكتاب العربي للعلوم النفسية.
- 27- حمود، سعد علي، و ابراهيم، ابراهيم خليل. (2012). رأس المال النفسي الايجابي : منظور فكري في المكونات والمرتكات الجوهرية للبناء والتطوير. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 18(65)، 1-31.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v18i65.1123>
- 28- خميس، خميس. (2018). أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بورقلة [أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة].
- 29- خوين، سندس رضوي. (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2017(5)، 427-456.
- 30- عابد، عثمان. (2018). معادلة النمذجة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي : دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدرسة الابتدائية بولاية غليزان [أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم].
- 31- عبد، احمد بشير، وعجيمي، قحطان كاظم. (2022). الدوران الوظيفي واثره على الاداء المنظمي ادارة الموارد البشرية. مجلة الجامعة العراقية، 52(1).
- 32- عبد الزهرة، علي حسين. (2020). تأثير القيادة الاصيلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل دراسة - استطلاعية في معهد الادارة الرصافة بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد، 126، 119-138
<https://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.126.9>
- 33- عمار، كيرد. (2015). "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط [رسالة ماجستير، جامعة غرداية].

- 34- عوض، محمد جمال. (2016). تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير، جامعة المنصورة].
- 35- اللجنة الدولية للاختبارات. (2017). إرشادات لجنة الاختبارات الدولية لترجمة ونقل الاختبار لثقافة جديدة. (ترجمة: جاد الرب هشام فتحي، ميسون الناصر، فجر العيسى، الجاسر نور، وسمية العجمي، الإصدار الثاني). جامعة الكويت. www.intestcom.org
- 36- اللجنة الدولية للاختبارات. (2017). دليل ترجمة وتكييف الاختبارات، الطبعة الثانية. (ترجمة: نجم الدين بودودة، عفاف آسيا بن سويلا، محمد المنصف سريدي، مليكة العفري، سامية بن يوسف، وكمال قانا). اللجنة الدولية للاختبارات/ <https://www.intestcom.org>
- 37- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2017). دليل الجذب والحفاظ على الموظفين (النسخة الأولى). الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة.
- 38- سعيد، هديل كاظم، و حميد، حميد علي. (2019). القيادة الاصيلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 49-71. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i112.1649>
- 39- سيد مصطفى، أحمد. (2008). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة (ط 2). الدار الهندسية.
- 40- شفاء، محمد، و غادة، طارق زيدان. (2019). تأثير القيادة الأصيلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(115)، 191-219.
- 41- نسرين ، محمد سعيد زارع. (2021). مقارنة معاملات ثبات درجات الاختبار في ظل مجموعة من الاشتراطات: دراسة محاكاة مونت كارلو. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، 2(88). <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2021>
- 42- محمد بداوي، عبد الحميد نعيمات، و أبو القاسم حمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 237-252. <https://doi.org/10.21608/aja.2019.36111>
- 43- مروان أحمد، حويحي. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة].
- 44- موريس، أنجريس. (2010). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (ط 2). درا القصبة للنشر.
- 45- وليد عبد المحسن، الملحم. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي

[أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى].

2- قائمة المراجع الأجنبية :

- 1- A.Arokiasamy, A. R., Rizaldy, H., & Qiu, R. (2022). Exploring the Impact of Authentic Leadership and Work Engagement on Turnover Intention: The Moderating Role of Job Satisfaction and Organizational Size. *Advances in Decision Sciences* , 26(2). ISSN 2090-3367 (Online).
- 2- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- 3- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- 4- Abbasi, S., Kamal, A., & Masood, S. (2020). Translation and Validation of Psychological Capital Questionnaire. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(1), 209–225. <https://doi.org/10.33824/pjpr.2020.35.1.12>
- 5- Abegglen, J. C. (2006). *21st-century Japanese management New systems, lasting values*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- 6- Adekanbi Favour, A. (2016). *An Investigation into the Impact of Leadership Styles on Employee Retention: Identifying which Leadership Style best encourages Employee Retention in the Nigerian Banking Sector. A Case study of Zenith Bank Plc., Nigeria* [Dissertation].
- 7- Agarwal, P. K., & Bhatnagar, M. (2016). Predictors of voluntary employee turnover intention in Private Banks: A study conducted in Wolaita Sodo, Ethiopia. *Journal of Research in Business Management*, 7(12), 10–22.
- 8- Ahmed, Z., Sabir, S., Khosa, M., Ahmad, I., & Bilal, M. A. (2016). Impact of employee turnover on organizational effectiveness in the telecommunication sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Managemen*, 18(11), 128–136.
- 9- Ajzen, I. (1974). Effects of information on interpersonal attraction: Similarity versus affective value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 374–380. <https://doi.org/10.1037/h0036002>
- 10- Akpa , V. O., Mowaiye, B., Akinlabi, B. H., & Magaji, N. (2022). Effect of green human resource management practices and green work life balance on employee retention in selected hospitality firms in Lagos and Ogun states, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(4). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i4.1265>
- 11- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal*

- of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/ejim-11-2019-0339>
- 12- Ali Yusuf, F., & Widodo, W. (2023). The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202026>
- 13- Ali, A., Farmanul , H., Bashir, M., Anjum, N., Ullah, M., & Ali, N. (2020). Is Psychological Capital A Mediator Between Authentic Leadership And Job Performance Among Teachers Of Private Sector Universities Of Pakistan? *Journal of Positive School Psychology*, 6(10). <http://journalppw.com>
- 14- Alilyyani, B. (2021). The Influence of Authentic Leadership on Nurses' Turnover Intentions and Satisfaction with Quality of Care in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/7630>
- 15- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83(1), 34–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- 16- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- 17- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1999). Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525–548. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00032-7](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00032-7)
- 18- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498–510. <https://www.jstor.org/stable/23267340>
- 19- Amadasu, D. E. (2003). “Personnel and the Nigerian Management Crisis: Ajaokuta Iron and Steel Mill Examined.” *Abuja Management Review*, 1(4).
- 20- Amah, E., Nwuche, C. A., & Chukuigwe, N. (2013). The Influence of Size on Corporate Culture and Organizational Effectiveness in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Business Administration*, 4(5). <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n5p15>
- 21- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
- 22- Amunkete, simeon lasarus nangolo. (2015). *Psychological Capital in Namibian State-Owned Enterprises : measurement, antecedents and Outcome* [Phd Dessertation, Vaal Triangle Campus of the North-West University].

- 23- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- 24- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and Construct Validity of the Portuguese Version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports*, 120(3), 520–536. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- 25- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3). <https://doi.org/10.1108/ict-10-2018-0086>
- 26- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- 27- Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132–140. <https://doi.org/10.1097/00126450-200504000-00006>
- 28- Arora, R. (2012). A Research Study of Factors Influencing Talent Retention in BPO Industry. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(2), 54–62.
- 29- Australian Office of the Commissioner for Public Employment. (2011). *Homepage*. Ocpe.nt.gov.au. <http://www.ocpe.nt.gov.au/>
- 30- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- 31- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- 32- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- 33- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- 34- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.25>

- 35- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- 36- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- 37- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in Theory and Research on Authentic Leadership. In *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0059>
- 38- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- 39- Avolio, B., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258). Barrett-Koehler.
- 40- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2012). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- 41- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2014-0056>
- 42- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- 43- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 44- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources theory: Taking Stock and Looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- 45- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & der Heijden, F. M. M. A. van. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>

- 46- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- 47- Bandura, A. (2008). Social cognitive theory of mass communication. In *Media Effects* (pp. 110–140). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203877111>
- 48- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
<https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- 49- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13(2), 158–166. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- 50- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44.
<https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- 51- Barbosa, A. I. (2017). *The relevance of psychological capital on individual's perceptions of performance, motivation, work-engagement and jobsatisfaction* [Master Thesis, Portuguese Catholic University.].
- 52- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership*.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001>
- 53- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress. *Journal of Management*, 42(3), 742–768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>
- 54- Basharat , M. D., & Zafar, I. (2019). Emotional Intelligence of University Employees: Role of workplace bullying and psychological distress. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 95–111.
- 55- Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- 56- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- 57- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353–365.
<https://doi.org/10.1080/13603120110078043>
- 58- Bennett, K. (2015). *Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses*. [Master Thesis, University Of Manitoba].
- 59- Bhatt, K. (2015). Developing and sustaining intellectual assets of an organization through talent management: an analytical study of private

- sector insurance companies of Gujarat state. *Handle.net*.
<http://hdl.handle.net/10603/41749>
- 60- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a New Century. *Educational Management & Administration*, 25(2), 117–132.
<https://doi.org/10.1177/0263211x97252002>
- 61- Bissessar, C. S. (2014). An Exploration of the Relationship between Teachers' Psychological Capital and Their Collective Self-Esteem. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(9). <https://doi.org/10.14221/ajte.2014v39n9.4>
- 62- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269–285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>
- 63- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a Balance between Work and Play: The Effects of Work–Life Interference and Burnout on Faculty Turnover Intentions and Career Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 809. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020809>
- 64- Bobek, D. D., Chen, J. C., Hageman, A. M., & Tian, Y. (2016). Are More Choices Better? An Experimental Investigation of the Effects of Multiple Tax Incentives. *Journal of the American Taxation Association*, 38(2), 111–128. <https://doi.org/10.2308/atax-51478>
- 65- Böhm, R., Schütz, A., Rentzsch, K., Körner, A., & Funke, F. (2010). Are we looking for positivity or similarity in a partner's outlook on life? Similarity predicts perceptions of social attractiveness and relationship quality. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 431–438.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2010.534105>
- 66- Boiger, M., & Mesquita, B. (2012). The Construction of Emotion in Interactions, Relationships, and Cultures. *Emotion Review*, 4(3), 221–229.
<https://doi.org/10.1177/1754073912439765>
- 67- Bordei, I. (2015). *The Influence Of Authentic Leadership On Employees Analyzed Through Self Determination Theory* [Master Thesis, University of Algarve].
- 68- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2013). Authentic Leadership and Safety Climate Among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 394–402.
<https://doi.org/10.1177/1548051813499612>
- 69- Boroş, S., & Curşeu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1553–1562. <https://doi.org/10.1111/jasp.12104>
- 70- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*,

- 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- 71- Branch, D. (2011). Employee Motivation, Recognition, Rewards, and Retention: Kicking It up a Notch. *CPA Prac. Mgmt. F.*, 7, 5.
- 72- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- 73- Brockway, A. M. (2019). *Resources to Stay: The Relationship Among Mindful Awareness, Psychological Capital, and Turnover Intention in Arizona High School Teachers* [Master Thesis, university Phoenix. Arizona].
- 74- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- 75- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 534–551. <https://doi.org/10.1108/09513550210448571>
- 76- Bryant, F. B., & Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing Hope and Optimism: Two Sides of a Coin, or Two Separate Coins? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273–302. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.2.273.31018>
- 77- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- 78- Burnside, K. (2015). *Psychological Capital and Moral Potency of Interdisciplinary Team Members: Does Profit Status Matter in Hospice Care?* [Master Thesis, University of Oklahoma].
- 79- Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Weekley, J. (2015). The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacements. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1208–1232. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0669>
- 80- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- 81- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline* (pp. 3–13). Berrett-Koehler.
- 82- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782. <https://doi.org/10.1177/0018726712462614>
- 83- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource*

- Management*, 44(4), 367–390. <https://doi.org/10.1002/hrm.20080>
- 84- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present and future. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research* (pp. 35–78). Wiley.
- 85- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Steca, P. (2003). Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 821–832. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.821>
- 86- Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *PubMed*, 19(2), 125–136.
- 87- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- 88- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures (2nd ed.)*. (p. 231—243). New York. <https://doi.org/10.1037/0000138-005>
- 89- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2009). Optimism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 330–342). The Guilford Press.
- 90- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Fulford, D. (2008). Self-regulatory processes, stress, and coping. In *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 725–742). The Guilford Press.
- 91- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- 92- Cavus, M., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5(3), 244–255. <https://doi.org/10.9734/bjesbs/2015/12574>
- 93- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/17574321011028972>
- 94- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 518–531. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.008>
- 95- Çelik, M. (2018). The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention. *Innovar*, 28(68), 67–

75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>
- 96- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373–380.
- 97- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421–441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>
- 98- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- 99- Chaudhary, S., & Chaudhari, S. (2015). Relationship between psychological capital, job satisfaction and turnover intention of bank employees. *Indian Journal of Health and Wellbeing* , 6(8), 816–819.
- 100- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342–356. <https://www.jstor.org/stable/24549128>
- 101- Chen, H.-C., Chu, C.-I., Wang, Y.-H., & Lin, L.-C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45(2), 277–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.08.010>
- 102- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion. *Frontiers in Psychology*, 10:1578. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01578>
- 103- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 8(Frontiers In Psychology), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01776>
- 104- Chew, J. C. L. (2004). *The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations : an empirical study* [Doctoral thesis, Murdoch University].
- 105- Chiboiwa, M. W., Samuel, M., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2103–2109. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000073>
- 106- Chin, P.-L., & Hung, M.-L. (2013). Psychological Contract Breach and Turnover Intention: The Moderating Roles of Adversity Quotient and Gender. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(5), 843–859. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.843>

- 107- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.001>
- 108- Cid, D. T., Martins, M. do C. F., Dias, M., & Fidelis, A. C. F. (2020). Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24): Preliminary Evidence of Psychometric Validity of the Brazilian Version. *Psico-USF*, 25(1), 63–74. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250106>
- 109- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- 110- Collins, A. L., Lawrence, S. A., Troth, A. C., & Jordan, P. J. (2013). Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S43–S62. <https://doi.org/10.1002/job.1887>
- 111- Coser, R. L. (1976). Suicide and the Relational System: A Case Study in a Mental Hospital. *Journal of Health and Social Behavior*, 17(4), 318. <https://doi.org/10.2307/2136710>
- 112- Coutrufo, R. J. (2014). *Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors* [Doctoral Thesis, University of Connecticut].
- 113- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46–55.
- 114- Cronbach, L. J., Schönemann, P., & McKie, D. (1965). Alpha Coefficients for Stratified-Parallel Tests. *Educational and Psychological Measurement*, 25(2), 291–312. <https://doi.org/10.1177/001316446502500201>
- 115- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85(85), 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- 116- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8/9), 59–64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- 117- Cutler, G. (2001). The Human Side: Internet Summons Pete to Jump Ship. *Research-Technology Management*, 44(2), 58–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671420>
- 118- Darmon, R. Y. (1990). Identifying Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach. *Journal of Marketing*, 54(2), 46–56. <https://doi.org/10.1177/002224299005400204>

- 119- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. In William. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (pp. 281–300). Elsevier JAI.
- 120- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational Humility: Conceptualizing and Measuring Humility as a Personality Judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225–234.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2011.558871>
- 121- Davis, W. E., & Hicks, J. A. (2013). Maintaining Hope at the 11th Hour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1634–1646.
<https://doi.org/10.1177/0146167213500150>
- 122- Dawley, D. D., & Andrews, M. C. (2012). Staying Put. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 477–485.
<https://doi.org/10.1177/1548051812448822>
- 123- De Young, R. (2000). New Ways to Promote Pro-environmental Behavior: Expanding and Evaluating Motives for Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 509–526.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00181>
- 124- Derek, T., Laura, H., & Stephen, T. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Pearson Education Limited.
- 125- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, 26(3), 446. <https://doi.org/10.2307/259187>
- 126- Dessler, G., Griffiths, J., & Lloyd-Walker, B. (2007). *Human resource management theory, skills, application*. Frenchs Forest Pearson.
- 127- DeVille, M. (2016). *Evan Carmichael | #Believe*. Believe.evancarmichael.com.
<http://www.evancarmichael.com/library/michelle-deville/You-Cant-Give-what-You-Dont-Have.html>
- 128- Dhiman, N., & Arora, N. (2018). Exploring the Relationship of Psycap and Turnover Intentions: A Study Among Health Professionals. *Amity Business Review*, 19(1).
- 129- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees : Retention strategies for your organization's most important resource*. John Wiley And Sons.
- 130- Diener, E., Napa-Scollon, C. K., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2000). Positivity and the Construction of Life Satisfaction Judgments: Global Happiness is not the Sum of its Parts. *Journal of Happiness Studies*, 1(2), 159–176. <https://doi.org/10.1023/a:1010031813405>
- 131- Djourova, N., Rodriguez, I., & Lorente-Prieto, L. (2018). Validation of a Modified Version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in

- Spain. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2), 96–106.
<https://doi.org/10.21772/ripo.v37n2a02>
- 132- DÖCKEL, A. (2003). *The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees* [Dissertation].
- 133- Donn Erwin Byrne. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.
- 134- Dorianne Cotter-Lockard. (2018). *Authentic Leadership and Followership : International Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- 135- Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). The Role of Workplace Authentic Leadership on Followership Behaviour and Psychological Capital in a South African Context. In *Authentic Leadership and Followership, Palgrave Studies in Leadership and Followership* (pp. 81–113). Springer EBooks.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-65307-5_4
- 136- Du Plessis, Y., & Barkhuizen, N. (2012). Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 16–30.
<https://doi.org/10.4102/sajems.v15i1.122>
- 137- Dubravko Murgić, Majda Rijavec, & Dubravka Miljković. (2019). Initial validation of the shortened psychological capital questionnaire (PCQ-12) on Croatian sample. *Ekonomski Pregled*, 70(1), 3–21.
- 138- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- 139- Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should ... overcome methodological barriers to progress. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 469–491. <https://doi.org/10.1002/job.529>
- 140- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Personenvironment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford University Press.
- 141- Effendi, M., Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami, & Tri Wulida Afrianty. (2021). Effects of Psychological Capital and Gratitude on Employees Intention to Leave: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1125–1134.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1125>
- 142- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

- 143- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.*, 70(3), 25–60.
<https://doi.org/10.1037/12318-002>
- 144- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- 145- Emmerich, A. I., & Rigotti, T. (2017). Reciprocal Relations between Work-Related Authenticity and Intrinsic Motivation, Work Ability and Depressivity: A Two-Wave Study. *Frontiers in Psychology*, 8.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00307>
- 146- Emmons, R. A. (2003). Personal goals, life meaning, and virtue: Wellsprings of a positive life. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived.*, 105–128. <https://doi.org/10.1037/10594-005>
- 147- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45–65.
- 148- Feldman, D. B., & Kubota, M. (2015). Hope, self-efficacy, optimism, and academic achievement: Distinguishing constructs and levels of specificity in predicting college grade-point average. *Learning and Individual Differences*, 37, 210–216. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.11.022>
- 149- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- 150- Ferreira, T. (2015). *The Relationship Between Psychological Capital And Work Engagement Amongst Correctional Officers At A Correctional Facility in The Western Cape* [Master Thesis, university of Western Cape].
- 151- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 89–130.
[https://doi.org/10.1016/s0733-558x\(00\)17004-1](https://doi.org/10.1016/s0733-558x(00)17004-1)
- 152- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- 153- Fishbein, M. (1967). Attitude and the Prediction of Behavior. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement* (pp. 477–492). Wiley.

- 154- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. Addison Wesley Publishing Company.
- 155- Fisher, J. G. (2015). *Strategic reward and recognition : improving employee performance through non-monetary incentives*. Philadelphia: Kogan Page.
- 156- Fitz-enz, J. (1999). Getting and Keeping Good Employees. In *Personnel*, 67 (pp. 25–29).
- 157- Freeman, C. M. F. (2020). *Employee psychological capital, intent to quit, and direct supervisor authentic leadership: decreasing milleniale turnover the us nonprofit sector* [Doctoral dissertation, Pepperdine University].
- 158- Fu, H., Du, Y., & Wang, Z. (2022). Authentic Leadership and Taking Charge Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Occupational Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5492. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095492>
- 159- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2013). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367–389. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789441>
- 160- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- 161- 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.
- 162- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- 163- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2014-0090>
- 164- Gberevbie , D. (2008). *Staff Recruitment, Retention Strategies and Performance of Selected public and Private organizations in Nigeria*. [Doctoral Thesis, Covenant University].
- 165- Geers, A. L., Reilley, S. P., & Dember, W. N. (1998). Optimism, Pessimism, and Friendship. *Current Psychology*, 17(1), 3–19. <https://doi.org/10.1007/s12144-998-1017-4>
- 166- George, B. (2003). *Authentic leadership : rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 167- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). *Discovering Your*

- Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 82(2), 129.
- 168- Gill, C., & Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 44(2), 530–554. <https://doi.org/10.1177/0149206314566461>
- 169- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Milkovich, G. T. (1990). Rethinking rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, 18(4), 62–75. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90057-v](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90057-v)
- 170- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- 171- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- 172- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.335>
- 173- Grubb, B. A. (2014). *A Study Of Authentic Leadership And Culture Intelligence In Higer Education Academic Leaders* [Master Thesis, Indiana Wesleyan University].
- 174- Gu, J. (2011, August 1). Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education. *2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)*. <https://doi.org/10.1109/aimsec.2011.6010770>
- 175- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, 46(12), 1417–1432. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(93\)90142-n](https://doi.org/10.1016/0895-4356(93)90142-n)
- 176- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017a). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 136–143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- 177- Gwavuya, F. (2011). Leadership Influences on Turnover Intentions of Academic Staff in Tertiary Institutions in Zimbabwe. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1), 36. <https://doi.org/10.58809/ryfo4013>
- 178- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2015-0182>
- 179- Gyurián, N. N. (2022). Leadership Style and Its Impact on the Relationship

- Between Leader and Employee in South Slovakian Region. *Acta Oeconomica Cassoviensia : Scientific Journal*, 15(1), 25–35. Retrieved from <https://shorturl.at/boDP7>
- 180- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- 181- Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- 182- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- 183- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- 184- Handy, L. W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training* [Unpublished PhD Thesis,. University of North Carolina].
- 185- Harris, L. M., & Baldwin, J. Norman. (1999). Voluntary turnover of field operations officers. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 483–493. [https://doi.org/10.1016/s0047-2352\(99\)00019-7](https://doi.org/10.1016/s0047-2352(99)00019-7)
- 186- Harrison, D. A., Newman, D. A, & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- 187- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
- 188- Harvey, M., Novicevic, M., & Breland, J. W. (2009). Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 178–197. <https://doi.org/10.1108/02683940910928874>
- 189- Hassan, A., & Forbis , ahmed. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(8), 1036–1042.
- 190- Hatfield, E., Hatfield, C., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge University Press.

- 191- Hauer, G., Quan, T. A. J., & Liang, Y. K. (2021). Leadership as an influencing factor in employee retention - a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age. *Revista Română de Informatică Și Automatică*, 31(1), 89–100. <https://doi.org/10.33436/v31i1y202107>
- 192- Hayes, A. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. new york, NY: The guilford press. *Journal of Educational Measurement*, 51(3), 335–337. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- 193- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. (2nd ed.). Guilford Publications.
- 194- Hayes, D., Christie, P., Mills, M., & Lingard, B. (2004). Productive leaders and productive leadership: Schools as learning organisations. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 520–538. <https://doi.org/10.1108/09578230410554043>
- 195- Hayes, J. P. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. <https://doi.org/10.1057/978-1-352-00132-7>
- 196- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- 197- Helweg-Larsen, M., Sadeghian, P., & Webb, M. S. (2002). The Stigma of Being Pessimistically Biased. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21(1), 92–107. <https://doi.org/10.1521/jscp.21.1.92.22405>
- 198- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- 199- Henni, M. (2001). Rotation du Personnel. In *Dictionnaire Des Termes Economiques et Financiers (Francais-Anglais- Arabe)* (p. 761). Librairie du Liban Publishers.
- 200- Herbert, M. (2011). *An Exploration Of The Relationships Between Psychological Capital (Hope, Optimism, Self-Efficacy, Resilience), Occupational Strees, Burnout And Employee Engagement"* [Master Thesis, University of Stellenbosch].
- 201- Hewitt, P. (2002). High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy. *Department of Trade and Industry*. Retrieved from www.berr.gov.uk/files/file26555.pdf
- 202- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- 203- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation.

- Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
<https://doi.org/10.1037//1089-2680.6.4.307>
- 204- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
- 205- Hogg, M. A. (2006). Social Identity Theory. *Peace Psychology Book Series*, 3–17. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29869-6_1
- 206- Holtom, B. C., Burton, J. P., & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 434–443.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.006>
- 207- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- 208- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- 209- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987. <https://doi.org/10.2307/3069441>
- 210- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858.
<https://doi.org/10.1037/a0027983>
- 211- Hornby, A. S. (2005). *Oxford advanced learner's dictionary of current english* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- 212- HR Council CA. (2015). Retrieved from <http://hrcouncil.ca/hrtoolkit/keeping-people-employee-recognition.cfm>
- 213- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- 214- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 2) (pp. 445–505). Consulting Psychologists Press.
- 215- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.
<https://doi.org/10.1037//0033-2909.97.2.233>

- 216- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? *Personnel Review*, 33(4), 418–429. <https://doi.org/10.1108/00483480410539498>
- 217- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79.
- 218- Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2011.626199>
- 219- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- 220- Irshad, M., & Afridi, F. (2007). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2), 307–339.
- 221- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74–83. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277940>
- 222- Jacobs, M. (2016). *Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Work Stress Over Time* [Master Thesis, University of Leiden].
- 223- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3).
- 224- Jang, J., & Kandampully, J. (2017). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- 225- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273. <http://www.jstor.org/stable/40604537>
- 226- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- 227- Jo, V. H. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Higher Education*, 56(5), 565–582. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9111-y>
- 228- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181–188. <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>
- 229- Jones, F. (2013). *A New Theory Driven Model Of Authentic Leadership*. [Doctoral Thesis, University Of Hull].

- 230- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926625>
- 231- Josephs, L., Warach, B., Goldin, K. L., Jonason, P. K., Gorman, B. S., Masroor, S., & Lebron, N. (2019). Be yourself: Authenticity as a long-term mating strategy. *Personality and Individual Differences*, 143, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.020>
- 232- Kakar, A. S., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2019). Work-life balance practices and organizational cynicism: The mediating role of person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979666>
- 233- Kamata, A., Turhan, A., & Darandari, E. (2003, April). Estimating reliability for multidimensional composite scale scores. In *Annual Meeting of American Educational Research Association*. Chicago, IL.
- 234- Karácsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Sándor Szabó, & M.B. Демченко. (2020). Examining the Characteristics of the Leaders in Non-Profit Organizations. *Economic Studies Journal*, 29(4), 148–165.
- 235- Karatepe, O. M., & Azar, A. K. (2013). The Effects of Work–Family Conflict and Facilitation on Turnover Intentions: The Moderating Role of Core Self-Evaluations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(3), 255–281. <https://doi.org/10.1080/15256480.2013.809987>
- 236- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0028>
- 237- Kassim, S. M., & Ali, M. (2006). Solid waste collection by the private sector: Households' perspective—Findings from a study in Dar es Salaam city, Tanzania. *Habitat International*, 30(4), 769–780. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2005.09.003>
- 238- Katuramu, A. O. (2016). Ethical Leadership and Academic Staff Retention in Public Universities in Uganda. *American Journal of Educational Research and Reflection*, 1(2), A30–A42.
- 239- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1401_01
- 240- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(06)38006-9)
- 241- Kesari , S. (2013). *Occupational stress, psychological capital, happiness and*

- turnover intentions among teachers* [Unpublished doctoral thesis, University of Kwazulu Natal.].
- 242- Kiersch, C. E. (2012). *A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times* [DISSERTATION].
- 243- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292–303. <https://doi.org/10.1177/1548051815570035>
- 244- Kim, J. K., & Kim, M. J. (2011). A Review of Research on Hospital Nurses' Turnover Intention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 538. <https://doi.org/10.11111/jkana.2011.17.4.538>
- 245- Kim, K. J., & Yoo, M. S. (2018). The Influence of Psychological Capital and Work Engagement on Intention to Remain of New Graduate Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(9), 459–465. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000649>
- 246- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- 247- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. kyoun, & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659–680. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1344284>
- 248- Kim, W.-H., Park, G.-M., & Kim, K.-S. (2020). Effects of Authentic Leadership on Employees' Turnover Intention and Self-efficacy in South Korea's Casino Industry: The Moderating Roles of Employees' Gender and Age. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1854922>
- 249- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68–97.
- 250- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>
- 251- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 252- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1985). When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 242.

- <https://doi.org/10.2307/2393107>
- 253- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- 254- Kumari, M. R., Kumar, D. P., Reddy, T. N., Rama, M., & Narayana, T. (2015). Influence of Recognition and Reward on Employee Commitment and Performance. *MERC Global's International Journal of Social Science & Management*, 2(4), 266–273.
- 255- Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & afaishat, T. A. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- 256- Kwang Woo Choi, & Rhee, S.-Y. (2017). Positive Psychological Capital and Turnover Intention: The Mediating Effect of Perceived Work Overload and the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Journal of the Korea Academia Industrial Cooperation Society*, 18(10), 382–392. <https://doi.org/10.5762/kais.2017.18.10.382>
- 257- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- 258- Lacey, S. R., Cox, K. S., Lorfing, K. C., Teasley, S. L., Carroll, C. A., & Sexton, K. (2007). Nursing Support, Workload, and Intent to Stay in Magnet, Magnet-Aspiring, and Non-Magnet Hospitals. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(4), 199–205. <https://doi.org/10.1097/01.nna.0000266839.61931.b6>
- 259- Ladao, L., Lacap, J. P., Batac, ake A., Bata, J., & Dungo, J. M. (2022). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Authentic Leadership and Turnover Intention. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(2). <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00777.5>
- 260- Lagan, T. E. (2007). *Examining Authentic Leadership: Development Of A Four-Dimensional Scale And Identification Of A Nomological Network* [Diddertation].
- 261- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010701>
- 262- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2013). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.804646>

- 263- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- 264- Laschinger, H. K. S., & Smith, L. M. (2013). The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on New-Graduate Nurses' Perceptions of Interprofessional Collaboration. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24–29. <https://doi.org/10.1097/nna.0b013e3182786064>
- 265- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266–1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- 266- Laschinger, H. K., Wong, C., Regan, S., Young-Ritchie, C., & Bushell, P. (2013). Workplace Incivility and New Graduate Nurses' Mental Health. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(7/8), 415–421. <https://doi.org/10.1097/nna.0b013e31829d61c6>
- 267- Lee Roy Beach. (1990). *Image theory : decision making in personal and organizational contexts*. Wiley.
- 268- Lee, H.-F., Chiang, H.-Y., & Kuo, H.-T. (2018). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 52–65. <https://doi.org/10.1111/jonm.12648>
- 269- Lee, J.-H., & Cha, J.-I. (2015). Effects of Authentic Leadership on Subordinates' Job Performance and Turnover Intention: Subordinates' Organizational Identification as a Mediating Role. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(12), 421–435. <https://doi.org/10.5392/jkca.2015.15.12.421>
- 270- Lee, T. (2009). Theoretical and Conceptual Review of Turnover Models. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2173359>
- 271- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and The Importance of Unsolicited Job Offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651–671. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.33665124>
- 272- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- 273- Lee, T. w., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of*

- Management Journal*, 47(5), 711–722. <https://doi.org/10.2307/20159613>
- 274- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). AN UNFOLDING MODEL OF VOLUNTARY EMPLOYEE TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36. <https://doi.org/10.2307/256629>
- 275- Leedy, P. E., & Ormrod, J. E. (2010). *Practical research : planning and design*. Pearson.
- 276- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- 277- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- 278- Liden, R. C., Anand, S., & Vidyarthi, P. (2016). Dyadic Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 139–166. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062452>
- 279- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- 280- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905x39657>
- 281- Lollo, N., & O'Rourke, D. (2020). Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing. *PLOS ONE*, 15(2), e0227510. PLOS. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227510>
- 282- Long, C. S., Lee, Y., Thean, W., Khairuzzaman, W., Ismail, A., & Jusoh. (2013). Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155>
- 283- Loquercio, D., Hammersley, M., & Emmens, B. (2006). *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*. Overseas Development Institute.
- 284- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- 285- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological

- Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLOS ONE*, 11(4), e0152892.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- 286- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>
- 287- Lu, Y., Hu, X.-M., Huang, X.-L., Zhuang, X.-D., Guo, P., Feng, L.-F., Hu, W., Chen, L., Zou, H., & Hao, Y.-T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work–family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), e014894. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- 288- Lupşa, D., & Vîrgă, D. (2018). Psychological Capital Questionnaire--Romanian Version. *Psihologia Resurselor Umane*, 16(1), 27–39. <https://doi.org/10.1037/t70142-000>
- 289- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B. (2013). Building the Leaders of Tomorrow. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191–199. <https://doi.org/10.1177/1548051813517003>
- 290- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- 291- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1–8. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21119>
- 292- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- 293- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- 294- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- 295- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–261). Barrett-Koehler.
- 296- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.

- <https://doi.org/10.1002/job.589>
- 297- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(02), 249–271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- 298- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Leadership Institute: Faculty Publications*, 60, 541–572. <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/11>
- 299- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- 300- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- 301- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- 302- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, USA.
- 303- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- 304- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- 305- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593–614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- 306- Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. *61st Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington, DC.
- 307- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582. <https://doi.org/10.2307/20159602>
- 308- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- 309- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support

- on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- 310- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55(5), 539–551. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-4679\(199905\)55:5%3C539::aid-jclp2%3E3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-4679(199905)55:5%3C539::aid-jclp2%3E3.0.co;2-g)
- 311- Mahoney, T. (2009). *Exploring Authentic Leadership: A Narrative Case Study* [Master Thesis, Brock University.].
- 312- Mandel, M. J., & Farrell, C. (1992). The immigrants: how they're helping to revitalize the US economy. *Business Week*, 13, 114–122.
- 313- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- 314- Masibigiri, V., & Nienaber, H. (2011). Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.318>
- 315- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.227>
- 316- Masten, A. S., Garmezy, N., Tellegen, A., Pellegrini, D. S., Larkin, K., & Larsen, A. (1988). Competence and stress in school children: The moderating effects of individual and family qualities. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 29(6), 745–764. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1988.tb00751.x>
- 317- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- 318- Mathew, J., Dunning, C., Coats, C., & Whelan, T. (2014). The mediating influence of hope on multidimensional perfectionism and depression. *Personality and Individual Differences*, 70, 66–71. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.008>
- 319- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A Review and Integration of Team Composition Models. *Journal of Management*, 40(1), 130–160. <https://doi.org/10.1177/0149206313503014>
- 320- McDonald, J. A., Burnett, N., Corodano, V. G., & Johnson, R. L. (2003). Questionnaire design. In *stacks.cdc.gov*. Division of Reproductive Health. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/11674>
- 321- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Thomas Nelson ; London.
- 322- McGee, E. A. (2011). *An Examination of the Stability of Positive Psychological Capital Using Frequency-Based Measurement* [Doctoral dissertation, University of Tennessee.].

- 323- Mehta, M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review Paper Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, 154–164.
- 324- Mello, J. A. (2011). *Strategic human resource management* (3rd ed.). Thomson/South-Western.
- 325- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., & Allen, D. G. (2018). The Network Architecture of Human Capital: A Relational Identity Perspective. *Academy of Management Review*, 43(4), 723–748.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0338>
- 326- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I., & Van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499.
<https://doi.org/10.1108/jmp-03-2014-0087>
- 327- Michele Kacmar, K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Chris Steilberg, R., & Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced ... But At What Cost? Turnover As A Predictor Of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133–144.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785670>
- 328- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
<https://doi.org/10.5465/3069391>
- 329- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- 330- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- 331- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69–75. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.67>
- 332- Morganson, V. J., Litano, M. L., & O'Neill, S. K. (2014). Promoting work–family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221–244.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000023>
- 333- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin J.-P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España | Psicothema. *Reunido.uniovi.es*, 23(2).
<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9043>

- 334- Morton, D. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Retention: Measuring the Perceived Level of Authentic Leadership and the Effect on Employee Retention [MA thesis, Wright State University]. In *Browse all Theses and Dissertations*.
https://corescholar.libraries.wright.edu/etd_all/1083
- 335- Mosaybian, N., & Jafari, M. (2017). The Study of Relationship between Job Security and Organizational Commitment. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(8), 5–8.
<https://doi.org/10.12816/0036703>
- 336- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843941>
- 337- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., & Warr, P. G. (1982). *Employee-Organization Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- 338- MÜCELDİLİ, B., TATAR, B., & ERDİL, Prof. Dr. O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Journal of Yaşar University*, 16(63), 1414–1429.
<https://doi.org/10.19168/jyasar.831993>
- 339- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(99), 673–681.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>
- 340- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263–290. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90022-6)
- 341- Muindi, F. (2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–34. <https://doi.org/10.5171/2011.246460>
- 342- Mujakir, M., & Rachmawati, R. (2022). Hubungan Perceived Organizational Support(POS)and Work Engagement Terhadap Job Satisfaction. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 146. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6879>
- 343- Muleya, D. (2017). *Retention factors and employee organisational commitment at a higher education institution in South Africa* [Master's thesis, University of Venda].
- 344- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2019). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165–189.

<https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>

- 345- Munusamy, M. (2018). *The effect of leadership styles and psychological capital on intention to remain among executives in electrical and electronics manufacturing sector in Malaysia* [Master Thesis, Universiti Utara Malaysia].
- 346- Nair, P., & Malewar, S. (2013). Effective Leadership-Employee Retention-Work Life Balance: A Cyclical Continuum. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(3), 80–86. <https://doi.org/10.9790/487x-1038086>
- 347- Nasution, F. (2019). *The Correlation between Students' Reading Interest and Their Reading Comprehension at the Second Year of SMAN 2 Tambang Kampar Regency* [Master Thesis, University of Sultan Syarif Kasim Riau]. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/22112>
- 348- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. <https://doi.org/10.1348/096317908x320147>
- 349- Netswera, F. G., Rankhumise, E. M., & Mavundla, T. R. (2005). Employee Retention Factors For South African Higher Education Institutions: A Case Study. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i2.64>
- 350- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- 351- Ng, Y. N., & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of ethical leadership on the intention to stay among the generation-Y workforce of MNCs in Penang, Malaysia: Mediating role of employee rewards. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 15(2), 16–37. <http://hdl.handle.net/10419/261645>
- 352- Ng'ethe, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya . *International Journal of Business and Social Science*, 3(21). <https://shorturl.at/IAEQ8>
- 353- Nguyen, H., Nguyen, L. T. B., Nguyen, H. N., & Do, D. T. (2020). Critical Factors Affecting Employers' Satisfaction with Accounting Graduates in Hanoi. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 613–623. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.613>
- 354- Noah, Y. (2008). A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 17(1), 31–39. <https://doi.org/10.1080/09718923.2008.11892631>

- 355- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (Tenth Global Edition). McGraw-Hill Education.
- 356- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237–277.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- 357- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publishing.
- 358- Norvapalo , K. (2014). The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital : a longitudinal case study in a higher education context. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, 144.
- 359- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidences regarding the Authentic Leadership Inventory. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180058>
- 360- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
<https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- 361- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2016-0209>
- 362- Okafor, D. C. (2014). *Psychological Capital And Orientation To Happiness As Protective Factors In Coping With Stressors Among First Year Psychology Student, University Of Kwazulu-natal,Durban,South Africa* [Master Thesis, University of Kwazulu-natal].
- 363- Olowu, D., & Adamolekun, L. (2005). Human Resource Management. In L. Adamolekun (Ed.), *Public Administration in Africa: Main Issues and Selected Country Studies*. Ibadan: Sprectrum Books.
- 364- Olugbade, O. A., & Karatepe, O. M. (2019). Stressors, work engagement and their effects on hotel employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(3-4), 279–298. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1520842>
- 365- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 49–54.
- 366- Owens, A. J. (2017). *The relationship between authentic leadership & positive psychological capital & the moderating affects of professional development & gender in a public organization* [Doctoral Dessrtation, Pepperdine University]. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/804>
- 367- Owusu-Bempah, J. (2011). *The commonalities and specificities of authentic leadership: An empirical study of how leaders and followers bestow*

- authentic leadership in Ghana and New Zealand* Doctoral Dessrtation, Lincoln University.].
- 368- Özbağ, G. K., Ceyhun, G. Ç., & Çekmecelioğlu, H. G. (2014). The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 438–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.048>
- 369- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50(50), 9–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- 370- Page, L. F., & Donohue, R. (2017). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1–10. <https://doi.org/10.4225/03/5934f65813474>
- 371- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 15)* (3rd ed.). Open University Press.
- 372- Palmer, J. Q. (2014). *A Quasi-Experimental Study Of Changes In Self-Awareness And Authentic Leadership After Participation In A Vounteer Event* [Doctoral Thesis, Northcentral University.].
- 373- Panoch, A. (2001). *The relationship between diversity and employee retention* [Master's Thesis, University of Wisconsin].
- 374- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284. <https://doi.org/10.1017/s1833367200003278>
- 375- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- 376- Pauw, D. (2011). *The influence of leaders' personality types and emotional intelligence on retention factors* [Unpublished master's dissertation, University of South Africa].
- 377- Pawar, I. A., & Chakravarthy, V. (2014). Factors influencing employee turnover in fusion healthcare organization. *International Journal of Management Research and Reviews; Meerut*, 4(9), 834–846.
- 378- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2014). Social Exchange Implications of Own and CoWorkers' Experiences of Supervisory Abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385–1405. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0080>

- 379- Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2014). Sample size for pre-tests of questionnaires. *Quality of Life Research*, 24(1), 147–151. <https://doi.org/10.1007/s11136-014-0752-2>
- 380- Peterson , C., & Bossio , L. M. (1992). Health and Optimism. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 180(3), 214. <https://doi.org/10.1097/00005053-199203000-00028>
- 381- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>
- 382- Pillay, K. (2012). *Happiness, psychological capital and organizational citizenship behaviour of employees in a financial institution in Durban, South Africa* [Master Thesis, University of Kwazulu-natal].
- 383- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- 384- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- 385- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- 386- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- 387- Pratkanis, A. R., Steven James Breckler, & Greenwald, A. G. (1989). *Attitude structure and function*. L. Erlbaum Associates.
- 388- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- 389- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- 390- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.

- 391- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461–473.
<https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- 392- Price, J. L. (1997). *Handbook of organizational measurement*. Mcb Publications.
- 393- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
<https://doi.org/10.1108/eum00000000006233>
- 394- Price, J. L., & Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), 506. <https://doi.org/10.2307/2523037>
- 395- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Professional Turnover*. Springer.
- 396- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Jai Press.
- 397- Price, S. (2016). *Examining the role of psychological capital as a mediator between perceived authentic leadership, work engagement and workplace commitment among school teachers* [Master Thesis, University of Cape Town].
- 398- Puls, T. R. (2011). *Authentic Leadership And Its Relationship To Ministerial Effectiveness* [Doctoral dissertation, Wesleyan University].
- 399- Qingshan, H., Le, L., & Xuansheng, C. (2014). Research of Employees Psychological Capital Structure under the Background of Chinese Culture. *International Business Research*, 7(7). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n7p175>
- 400- Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. Y. (2014). Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention – Evidence of China’s Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 11(1), 53–66.
<https://doi.org/10.1080/19388160.2014.908756>
- 401- Rader, M. M. (2015). *Effects Of Authentic Leadership On Job Satisfaction And Younger Worker Turnover Intentions* [Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology].
- 402- Ramphal, R. (2016). *The Relationship Between Personality Traits, Psychological Capital And Job Performance Among Sales Employees Within An Information, Communication And Technology Sector* [Master Thesis, University Of South Africa].
- 403- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e, Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639–658.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- 404- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic

- leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- 405- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- 406- Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M., & Weller, I. (2014). Human Capital Flows: Using Context-Emergent Turnover (CET) Theory to Explore the Process by Which Turnover, Hiring, and Job Demands Affect Patient Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57(3), 766–790.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0132>
- 407- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- 408- Rhodes, S., & Steers, R. (1981). A Systematic Approach to Diagnosing Employee Absenteeism. *Employee Relations*, 3(2), 17–22.
<https://doi.org/10.1108/eb054966>
- 409- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2017). Leader pride and gratitude differentially impact follower trust. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 445–459. <https://doi.org/10.1108/jmp-08-2016-0235>
- 410- Roberts, R. P. (2013). *Impact Of Authentic Leadership And Adverse Selection Conditions On Escalation Of Commitment* [Doctoral Dissertation, Drexel University].
- 411- Robertson, S. (2015). *A positive psychological approach to weight loss and maintenance in obese Australians* [Master Thesis, University of Adelaide].
- 412- Robison, J. (2008, May 8). *Turning Around Employee Turnover*. Gallup.
<https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- 413- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- 414- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- 415- Rosse, J. G. (1988). Relations among Lateness, Absence, and Turnover: Is There a Progression of Withdrawal? *Human Relations*, 41(7), 517–531.
<https://doi.org/10.1177/001872678804100702>
- 416- Roux, S. (2010). *The Relationship between Authentic Leadership, Optimism, Self-efficacy and Work Engagement: An Exploratory Study* [Master

- dissertation, Stellenbosch University].
- 417- Rubio, A. (2015). *Authentic Leadership: Demonstration Of Authentic Leader Behavior From The Perspective Of High School Wrestling Coaches In Successful Wrestling Programs* [Doctoral dissertation, Pepperdine University].
- 418- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1025424>
- 419- Sabagh, Z., Hall, N. C., & Saroyan, A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educational Research*, 60(2), 131–156. <https://doi.org/10.1080/00131881.2018.1461573>
- 420- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- 421- Samroodh, M., Anwar, I., Ahmad, A., Akhtar, S., Bino, E., & Ali, M. A. (2023). The Indirect Effect of Job Resources on Employees’ Intention to Stay: A Serial Mediation Model with Psychological Capital and Work–Life Balance as the Mediators. *Sustainability*, 15(1), 551. <https://doi.org/10.3390/su15010551>
- 422- Samuel, O. M. (2008). *Using motivational strategy as panacea for employee retention and turnover in selected public and private sector organisations in the Eastern Cape province of South Africa*[Master Thesis, University of Fort Hare].
- 423- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778–1782. <https://doi.org/10.17485/ijst/2011/v4i12.34>
- 424- Sari, R. N. (2019). Job Stress Effect On Turnover Intention of Employees. *1st International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2019)*, 345–350. <https://doi.org/10.2991/icaess-19.2019.3>
- 425- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110061. <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- 426- Saunders, C. T., & Blume, J. D. (2017). A classical regression framework for mediation analysis: fitting one model to estimate mediation effects. *Biostatistics*, 19(4), 514–528. <https://doi.org/10.1093/biostatistics/kxx054>

- 427- Schabram, K. (2009). *To Thine Own Self Be True: Authentic Leadership And Managerial Training* [Master Thesis, Concordia University.].
- 428- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 1(1), 43–68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- 429- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- 430- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 7.
- 431- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1992). Personnel/human resources management in the service sector. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*.vol. 10 (pp. 1–30). JAI Press.
- 432- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017–1032. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573107>
- 433- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: Theory, research, and application* (3rd ed.). Pearson Education.
- 434- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Open Journal of Leadership*, 02(04), 95–102. <https://doi.org/10.4236/ojl.2013.24015>
- 435- Seeman, M. (1960). *Social Status and leadership: the case of the school executive*. Bureau of Educational Research and Service, Ohio State Univ.
- 436- Seheult, E. M. (2016). *A quantitative examination of authentic leadership, tenure, and propensity for knowledge sharing behavior in organizations* [Doctoral dissertation, Capella University].
- 437- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2015). Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(3), 182–207. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1031416>
- 438- Seligman, M. E. P. (1999). Teaching Positive Psychology. *Eye on Psi Chi Magazine*, 4(1), 16–17. <https://doi.org/10.24839/1092-0803.eye4.1.16>
- 439- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment*. Nicholas Brealey Publishing.
- 440- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An

- introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- 441- Seligman, M. E. P., Schulman, P., DeRubeis, R. J., & Hollon, S. D. (1999). The prevention of depression and anxiety. *Prevention & Treatment*, 2(1).
<https://doi.org/10.1037/1522-3736.2.1.28a>
- 442- Sen, C., & Hooja, H. (2015, July 15). *Psychological Capital & Work-Life Balance: A Study on Police Officers*. Ssrn.com.
<https://ssrn.com/abstract=2946662>
- 443- Seo, E. (2016). *Understanding Team Processes And Outcomes: The Influence Of Inclusive And Authentic Leadership On Organisational Citizenship Behaviour And Counterproductive Work Behaviour* [Doctoral Thesis, University Of Newcastle].
- 444- Sepeng, W., Stander, M. W., van der Vaart, L., & Coxen, L. (2020). Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(0).
<https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1802>
- 445- Shah, N. H., & Jumani, N. B. (2015). Relationship of Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Secondary School Teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 313–323.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s2p313>
- 446- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes. *Management Research Review*, 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2018-0194>
- 447- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s Your Story?” A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- 448- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213.
<https://doi.org/10.1177/2041386610382152>
- 449- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.
<https://doi.org/10.5465/256939>
- 450- Shellenbarger, S. (1992). Lessons from the workplace: How corporate policies and attitudes lag behind workers’ changing needs. *Human Resource Management*, 31(3), 157–169. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930310303>
- 451- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056.
<https://doi.org/10.5465/256539>
- 452- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp Catastrophe Model of

- Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418–436.
<https://doi.org/10.5465/256254>
- 453- Shirase Lei , J. (2017). *The Role Of Psychological Capital On Student Satisfaction And Commitment* [Master Thesis, Missouri State University].
- 454- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- 455- Singh, G. (2007). Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2). https://doi.org/10.1300/j149v08n02_04
- 456- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558–569.
<https://doi.org/10.1177/002224379403100409>
- 457- Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 290–302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.003>
- 458- Smith, J. E. (2015). *An Examination Of Authentic Leadership, Perceived Similarity, Relationship Between Leader And Follower Resilience* [Master Thesis, San Jose State University].
- 459- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope : you can get there from here*. Free Press.
- 460- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>
- 461- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- 462- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>
- 463- Wang, Y., Song, L., & Zhao, Y. (2020). How Employee Authenticity Shapes Work Attitudes and Behaviors: the Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Leader Authenticity. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09725-0>
- 464- Spector, P. (1997). Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences. *Choice Reviews Online*, 35(01), 35-038335-0383.

- <https://doi.org/10.5860/choice.35-0383>
- 465- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232. <https://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- 466- Srivastava, S. (2016). Mentoring and Psychological Empowerment: Relationship with Turnover Intentions of Managers: A Study on Private Sector Banks of Delhi-NCR Region. *Jindal Journal of Business Research*, 5(2), 145–156. <https://doi.org/10.1177/2278682116680927>
- 467- Srivastava, S., McGonigal, K. M., Richards, J. M., Butler, E. A., & Gross, J. J. (2006). Optimism in close relationships: How seeing things in a positive light makes them so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 143–153. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.143>
- 468- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208–1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- 469- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- 470- Stallworth, O. E., & Kleiner, B. H. (1996). Recent developments in office design. *Facilities*, 14(1/2), 34–42. <https://doi.org/10.1108/02632779610108512>
- 471- Stancheva, S. P. (2013). *Developing psychological capital: Test of a training intervention with Bulgarian students and professionals* [Master thesis, Bulgaria University]. <http://hdl.handle.net/10071/6904>
- 472- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253–273.
- 473- Stazyk, E. C., Davis, R. S., & Liang, J. (2021). Probing the Links between Workforce Diversity, Goal Clarity, and Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations. *Administrative Sciences*, 11(3), 77. <https://doi.org/10.3390/admsci11030077>
- 474- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149–162. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173588>
- 475- Stegers, P. (2009). *Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours* [Master Thesis, Tilburg University].
- 476- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2011). High-quality Connections. In *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0029>
- 477- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K.

- (2014). Appreciative Leadership and Employee Well-Being in Everyday Working Life. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1-2), 73–95.
<https://doi.org/10.1177/239700221402800105>
- 478- Stone, M., & Liyanearachchi, D. (2007). Managing retention — Who does it well? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(2), 90–103. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250042>
- 479- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534–2553.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744338>
- 480- Strachota, E., Normandin, P., O'Brien, N., Clary, M., & Krukow, B. (2003). Reasons Registered Nurses Leave or Change Employment Status. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 111–117.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200302000-00008>
- 481- Studer, Q. (2004). The value of employee retention: throughout my years in healthcare administration, I used to think, 'life will be good if we can just re-engineer to cut expenses. *Healthcare Financial Management*, 58(1), 52–58.
- 482- Stroth, C. (2010). Job Embeddedness as a Nurse Retention Strategy for Rural Hospitals. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 40(1), 32–35.
<https://doi.org/10.1097/nna.0b013e3181c47d30>
- 483- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- 484- Suwaidan, hassen, Alsubaie, S., Nassani, A., & Aljarallah, K. (2022). The Impact of Organizational Support and Ethical Climate on Turnover Intention: Job Satisfaction as a Mediator. *Arab Journal of Administration*, 43(3). <https://doi.org/10.21608/aja.2022.140340.1252>
- 485- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- 486- Sy, T., & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.003>
- 487- Sy, T., Choi, J. N., & Johnson, S. K. (2013). Reciprocal interactions between group perceptions of leader charisma and group mood through mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 463–476.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.002>

- 488- Taghrid Suifan, Ayman Bahjat Abdallah, & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126–139.
- 489- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- 490- Tamer, İ., Dereli, B., & Sağlam, M. (2015). Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital and Social Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 963–972.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.351>
- 491- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl). <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- 492- Taplin, I. M., Winterton, J., & Winterton, R. (2003). Understanding Labour Turnover in a Labour Intensive Industry: Evidence from the British Clothing Industry*. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1021–1046.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00369>
- 493- Tessema, M., Ready, T., & Embaye, A. B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1–12. <https://shorturl.at/knCR2>
- 494- TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- 495- Thomas, J. (2015). Study on causes and effects of employee turnover in construction industry. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(5), 2319–7064.
- 496- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.004>
- 497- Tian, H., & Qin, Y. (2021). Psychological Capital, Work Pressure and Turnover Intention of Employees. *2021 2nd Asia-Pacific Conference on Image Processing, Electronics and Computers (IPEC2021)*.
<https://doi.org/10.1145/3452446.3452523>
- 498- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573–585.
<https://doi.org/10.1108/09578230410554070>
- 499- Tuttle , M. D. (2009). *True North Or Traveled Terrain? An Empirical Investingation Of Authentic Leadership* [Master Thesis, University of

- Florida].
- 500- Tyson , S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. Elsevier Ltd.
- 501- Ulrich, R. S., Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11(3), 201–230.
[https://doi.org/10.1016/s0272-4944\(05\)80184-7](https://doi.org/10.1016/s0272-4944(05)80184-7)
- 502- Vaiman, V. (2008). Retention management as a means of protecting tacit knowledge in an organisation: a conceptual framework for professional services firms. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5(2), 172. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2008.020150>
- 503- Van den Bosch, R., & Taris, T. (2018). Authenticity at Work: Its Relations With Worker Motivation and Well-being. *Frontiers in Communication*, 3. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00021>
- 504- van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). The Authentic Worker's Well-Being and Performance: The Relationship Between Authenticity at Work, Well-Being, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659–681. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.820684>
- 505- Van Dyk, J., & Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.433>
- 506- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>
- 507- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>
- 508- Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2009). Transparency: How Leaders Can Get Results by Laying it on the Line. *Organizational Dynamics*, 38(4), 252–260. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.07.003>
- 509- Vollmann, M., Renner, B., & Weber, H. (2007). Optimism and social support: The providers' perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 205–215. <https://doi.org/10.1080/17439760701409660>
- 510- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.
- 511- Waite, R., McKinney, N., Smith-GLASGOW, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The Embodiment of Authentic Leadership. *Journal of Professional Nursing*,

- 30(4), 282–291. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.11.004>
- 512- Wakabi , B. M. (2016). Leadership Style and Staff Retention in Organisations. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(1), 412–416. <https://doi.org/10.21275/v5i1.nov152642>
- 513- Wałachowska, K., & Łaguna, M. (2018). Factorial structure and validity of the short version of the Authentic Leadership Questionnaire in Polish samples. *Roczniki Psychologiczne*, 21(2), 163–184. <https://doi.org/10.18290/rpsych.2018.21.2-4>
- 514- Walde, P., & Völlm, B. A. (2023). The TRAPD approach as a method for questionnaire translation. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1199989. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1199989>
- 515- Walker, J. W. (2001). Perspectives - Zero Defections? *Human Resource Planning*, 24(1), 6–10.
- 516- 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. https://www.researchgate.net/publication/228352991_Authentic_Leadership_Development_and_Validation_of_a_Theory-Based_Measure
- 517- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.005>
- 518- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- 519- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- 520- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- 521- Wang, Y. (2014). *A Study Of Authentic Leadership Adopting The Job Demands And Resources Approach In Predicting Work-related Flow And Job Performance* [Master Thesis, Lingnan University.].
- 522- Weber, L. W. (2015, April 2). What Do Workers Want from the Boss? *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-2352>
- 523- Wells, M. B. (2015). Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired Head Start teachers across the first half of the school year. *Early*

- Childhood Research Quarterly*, 30, 152–159.
<https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2014.10.003>
- 524- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What Does Your Workspace Say about You? The influence of personality, status and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300–321.
<https://doi.org/10.1177/0013916502034003002>
- 525- Welty Peachey, J., J. Burton, L., & E. Wells, J. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740–755. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2012-0128>
- 526- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847–872.
<https://doi.org/10.1177/1741143209345441>
- 527- Whitt, W. (2006). The Impact of Increased Employee Retention on Performance in a Customer Contact Center. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(3), 235–252.
<https://doi.org/10.1287/msom.1060.0106>
- 528- Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of Good Practice for the Translation and Cultural Adaptation Process for Patient-Reported Outcomes (PRO) Measures: Report of the ISPOR Task Force for Translation and Cultural Adaptation. *Value in Health*, 8(2), 94–104. <https://doi.org/10.1111/j.1524-4733.2005.04054.x>
- 529- Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another Look at The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269–298. <https://doi.org/10.5465/256830>
- 530- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477–514.
<https://doi.org/10.1177/1094428110366036>
- 531- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371–390.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000201967>
- 532- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- 533- Woodworth , R. (1938). *Experimental Psychology*. Henry Holt.
- 534- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–

448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- 535- Workforce Planning for Wisconsin State Government. (2005). *Employee Retention*. Workforceplanning.wi.gov.
<http://workforceplanning.wi.gov/category.asp?linkcatid=15&linkid=18>
- 536- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75–84.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- 537- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- 538- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>
- 539- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- 540- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). How to Reduce Employees' Turnover Intention from the Psychological Perspective: A Mediated Moderation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 185–197. <https://doi.org/10.2147/prbm.s293839>
- 541- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Fu, Y.-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837–848.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>
- 542- Yee-Melichar, D., Renwanz, A., & Flores, C. (2010). *Assisted Living Administration and Management: Effective Practices and Model Programs in Elder Care*. Springer Publishing Company.
- 543- Yim, H.-Y., Seo, H.-J., Cho, Y., & Kim, J. (2017). Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*, 11(1), 6–12.
<https://doi.org/10.1016/j.anr.2017.01.002>
- 544- YouGov for Winckworth Sherwood. (2021). *Ethical Leadership report 2021*. Issuu. <https://shorturl.at/AKT14>
- 545- Youn, I. H., & Chang, Y. C. (2015). Examining the Effects of Project Manager's Authentic Leadership on Field Staffs' Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement - Based on the Mediating Effects of

- Field Staffs' Perceived Organizational Support -. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(2), 65–86.
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.2.65>
- 546- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- 547- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013). Managing Psychological Capital in Organizations: Cognitive, Affective, Conative, and Social Mechanisms of Happiness. In *Oxford University Press eBooks*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.013.0055>
- 548- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- 549- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- 550- Zamahani, M., Ghorbani, V., & F, R. (2011). mpact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance . *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658–667.
- 551- Zhong, L., & Ren, H. (2009). The relationship between academic stress and psychological distress: The moderating effects of psychological capital. *Management Science & Engineering, International Conference*, 14(16), 1087–1091. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2009.5318122>
- 552- Zhu, Y., Han, Y., Zeng, Z., & Huang, B. (2011, August 1). Chinese Psychological Capital: A Grounded Investigation in Public Sector. In *2011 International Conference on Management and Service Science*. <https://doi.org/10.1109/icmss.2011.5998012>
- 553- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-analytic Path Model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>

الحمد لله

ملحق رقم 01: أدوات جمع البيانات (4/4)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي - البليدة 02-
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

أخي الفاضل / أختي الفاضلة؛

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالجانب العملي لرسالة الدكتوراه الموسومة بـ : (الأثر الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الاصيلية و الاستبقاء الوظيفي) والتي تعد احدى متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، ولما تمثله الرسالة من ارتباط وثيق بصلب الحياة الوظيفية لكل موظف، كنتم الأفضل والأقدر لرصد هذا البحث بمحصلة خبراتكم العلمية والعملية في ميدان العمل الاداري ، وانطلاقا من هذه الثقة التي أوليناها لكم نأمل من حضراتكم الاجابة بموضوعية على التساؤلات المطروحة في الاستبانة المرفقة كون النتائج المتمخضة عن هذا البحث والتوصيات التي سيعتمدها الباحث هي بناءً على الاجابات التي ستضعونها والتي هي بكل تأكيد محط احترامنا وتقديرنا.

ملاحظات ينبغي مراعاتها:

- يرجى عدم ترك اي فقرة فارغة .
- يرجى عدم ذكر الاسم كون الاجابة سيتم التعامل معها بسرية تامة .
- اختر الاجابة التي تتوافق مع وجهة نظرك من الاجابات الموجودة أمام كل فقرة (اجابة واحدة فقط لكل فقرة).
- ستستخدم هذه الاجابات لأغراض البحث العملي فقط وستحول الى ارقام لغرض اجراء التحليل الاحصائي عليها.

الباحث قاسم عيسى
"طالب دكتوراه"

❖ يرجى وضع إشارة (x) امام الاجابة المناسبة لطفاً.

- نوع الجنس : ذكر () أنثى ()
- العمر : أقل من 35 سنة () بين 36 – 51 سنة () أكبر من 52 سنة ()
- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- المستوى التعليمي: ثانوي () جامعي () دراسات عليا "ماستر أو دكتوراه" ()
- سنوات الخدمة (الأقدمية) : أقل من 10 سنوات () من 11 إلى 21 سنة () أكثر من 21 سنة ()

ملحق رقم (01): أدوات جمع البيانات

مقياس القيادة الاصيلية: (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004)

السؤال	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
01 ما يقوله مديري هو ما يعنيه بالفعل .					
02 يعترف مديري للموظفين بأخطائه حال حدوثها .					
03 يشجع مديري الموظفين على التعبير والافصاح عن آرائهم.					
04 يقوم مديري بإخبار الموظفين بالحقيقة مهما كانت صعوبتها					
05 يظهر مديري عواطفه تجاه الموظفين بدون مبالغة حال الشعور بها.					
06 يهتم مديري بجميع المعتقدات المتفقة مع سلوكه.					
07 يتخذ مديري قراراته في ضوء قيمه الجوهرية.					
08 يدعم مديري مواقف الموظفين في الدفاع عن قيمهم الجوهرية.					
09 يتخذ مديري قراراته الصعبة بالاستناد الى معايير السلوك الاخلاقي.					
10 يشجع مديري موظفيه على ابداء وجهات النظر التي لا تتفق مع مواقفه الراسخة.					
11 يهتم مديري بتحليل البيانات المناسبة قبل اتخاذ القرار.					
12 يصغي مديري بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للاستنتاجات النهائية.					
13 يهتم مديري بالتغذية العكسية لتحسين التفاعل مع الموظفين.					
14 يدرك مديري بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.					
15 يقوم مديري بتحديد الوقت الملائم لإعادة تقييم مواقفه على اساس القضايا المهمة.					
16 يبدي مديري فهمه لكيفية تأثير أي نشاط على الموظفين.					

(2/4)

مقياس رأس المال النفسي: (Luthans et al., 2007 ; Sapyaprapa, 2013)

السؤال	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
01					اثق بقدرتي على تحليل المشاكل بعيدة الامد لإيجاد الحلول لها.
02					تتعزيز ثقتي بنفسي عند تمثيلي لمجال عملي في الاجتماعات مع الادارة
03					أشعر بالثقة عند المشاركة في المناقشات حول استراتيجية المنظمة.
04					أشعر بالثقة أثناء المساعدة في تحديد الأهداف في مجال عملي.
05					أشعر بالثقة عند تواصلني بأفراد خارج المنظمة (زبائن، موردين) لمناقشة المشاكل.
06					أشعر بالثقة أثناء عرض معلومات لمجموعة من الزملاء.
07					إذا واجهت مأزق ما في العمل، فبإمكاني التفكير بطرق شتى للخروج منه.
08					في الوقت الحالي أسعى بحماس لتحقيق اهداف العمل.
09					هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة.
10					في الوقت الراهن أرى نفسي بأنني ناجح جدا في عملي.
11					أستطيع التفكير بطرائق متعددة لتحقيق اهداف عملي الحالية.
12					في الوقت الحالي، أنا أحقق أهداف العمل التي حددتها لنفسي.
13					عندما أواجه إخفاقا في العمل فأنا لدي القدرة على التعافي منه والمضي قدما.
14					أتعامل مع صعوبات العمل التي تواجهني بطرائق مختلفة.
15					يمكنني أن أكون "بمفردي" في العمل، إذا جاز التعبير، إذا اضطررت إلى ذلك.
16					عادةً ما أقبل الأمور المُجهدة في العمل دون تردد.
17					امتلك القدرة على تجاوز الاوقات الصعبة في العمل استنادا لخبرتي السابقة في التعامل مع الصعوبات.
18					أشعر أنه بإمكانني القيام بأشياء عديدة في وقت واحد في هذه الوظيفة.
19					أتوقع الافضل عندما تكون بيئة العمل معقدة ومتغيرة.
20					من الحكمة حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي.
21					دائماً ما أنظر إلى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بوظيفتي.
22					أنا متفاعل بشأن الاحداث المستقبلية في العمل
23					في وظيفتي، الأمور لن تخرج عن المسار الذي أحده.
24					أتعامل في وظيفتي وفق منطلق " الأزمة تلد المهمة " .

(3/4)

مقياس الاستبقاء الوظيفي : (Kyndt et al., 2009)

العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
01 أنوي الانتقال للعمل في شركة أخرى في غضون ثلاث سنوات.					
02 عملي ضمن هذه الشركة يمنحني الرضا.					
03 لو كنت أرغب بعمل وظيفة أخرى، فسأبحث أولاً في الاحتمالات داخل هذه الشركة.					
04 أرى لنفسي مستقبلاً ضمن هذه الشركة.					
05 كل ما يهمهم هو امتلاك وظيفة، بغض النظر عن العمل في هذه الشركة أو غيرها					
06 لو كان الأمر بيدي، سأعمل بالتأكيد في هذه الشركة للسنوات الخمس المقبلة.					
07 كنت سأختار العمل لدى شركة أخرى، لو كان بإمكانني البدء من جديد.					
08 لو تلقيت عرض عمل جذاب من شركة أخرى، فسأقبل الوظيفة.					
09 إن العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.					
10 أحب العمل في هذه الشركة.					
11 سبق لي وأن تركت وظيفة في شركة أخرى.					

Authentic leadership Instrument: (Avolio *et al.*,2004; Walumbwa *et al.*,2008)

Instructions: The following survey items refer to your leader's style, as you perceive it. **Judge how frequently each statement fits his or her leadership style using the following scale:**

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Don't Know	Agree	Strongly Agree

My Leader:

1 2 3 4 5

1. says exactly what he or she means.
2. admits mistakes when they are made.
3. encourages everyone to speak their mind.
4. tells you the hard truth.
5. displays emotions exactly in line with feelings.
6. demonstrates beliefs that are consistent with actions.
7. makes decisions based on his or her core values.
8. asks you to take positions that support your core values .
9. makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.
10. solicits views that challenge his or her deeply held.
11. analyzes relevant data before coming to a decision.
12. listens carefully to different points of view before coming to conclusions .
13. seeks feedback to improve interactions with others .
14. accurately describes how others view his or her capabilities.
15. knows when it is time to reevaluate his or her position on important issues .
16. shows he or she understands how specific actions impact others .

Psychological Capital Instrument : (Luthans *et al.*,2007)

Instructions: Below are statements that describe how you may think about yourself **right now**. Use the following scale to indicate your level of agreement or disagreement with each statement

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Don't Know	Agree	Strongly Agree
Statement				
1	2	3	4	5
1. I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.				
2. I feel confident in representing my work area in meetings with management.				
3. I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.				
4. I feel confident helping to set targets/goals in my work area .				
5. I feel confident contacting people outside the organization. (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.				
6. I feel confident presenting information to a group of colleagues.				
7. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.				
8. At the present time, I am energetically pursuing my work goals.				
9. There are lots of ways around any problem.				
10. Right now I see myself as being pretty successful at work.				
11. I can think of many ways to reach my current work goals.				
12. At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.				
13. When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.				
14. I usually manage difficulties one way or another at work .				
15. I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.				
16. I usually take stressful things at work in stride.				
17. I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.				
18. I feel I can handle many things at a time at this job.				
19. When things are uncertain for me at work, I usually expect the best .				
20. If something can go wrong for me work-wise, it will.				
21. I always look on the bright side of things regarding my job.				
22. I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.				
23. In this job, things never work out the way I want them to.				
24. I approach this job as if "every cloud has a silver lining."				

Employee Retention Instrument : (Kyndt *et al.*,2009)

Instructions: each question contains 5 options for different answers. The number 1-5 stands for scores by which you can show the extent of your agreement to all the statements. Kindly tick [O] on the appropriate answer .

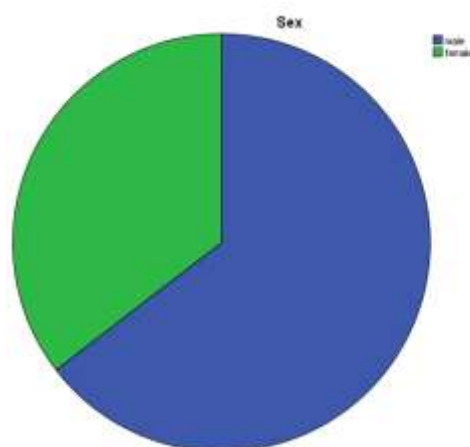
1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Don't Know	Agree	Strongly Agree

Statement	1	2	3	4	5
1. I'm planning on working for another company within a period of three years.	1	2	3	4	5
2. Within this company my work gives me satisfaction.	1	2	3	4	5
3. If I wanted to do another job or function, I would look first at the possibilities within this company.	1	2	3	4	5
4. I see a future for myself within this company.	1	2	3	4	5
5. It doesn't matter if I'm working for this company or another, as long as I have work.	1	2	3	4	5
6. If it were up to me, I will definitely be working for this company for the next five years.	1	2	3	4	5
7. If I could start over again, I would choose to work for another company.	1	2	3	4	5
8. If I received an attractive job offer from another company, I would take the job.	1	2	3	4	5
9. The work I'm doing is very important to me.	1	2	3	4	5
10. I love working for this company.	1	2	3	4	5
11. I have checked out a job in another company previously.	1	2	3	4	5

ملحق رقم (03) : التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة (3/3)

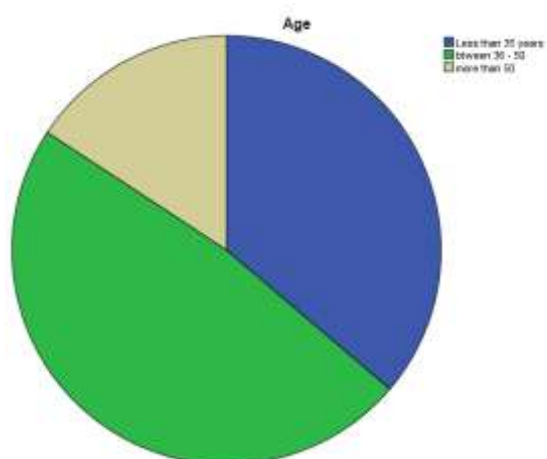
Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	82	64,6	64,6	64,6
female	45	35,4	35,4	100,0
Total	127	100,0	100,0	



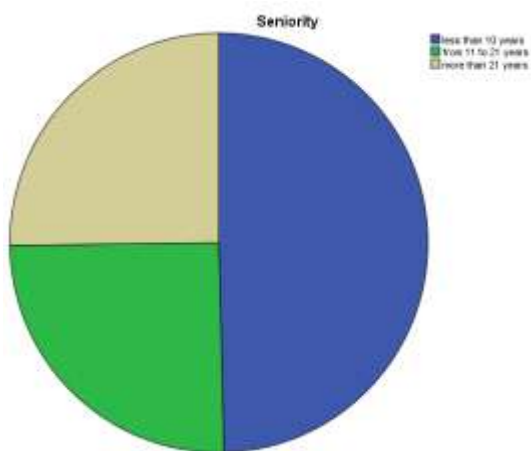
Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 35 years	46	36,2	36,2	36,2
between 36 - 50	61	48,0	48,0	84,3
more than 50	20	15,7	15,7	100,0
Total	127	100,0	100,0	



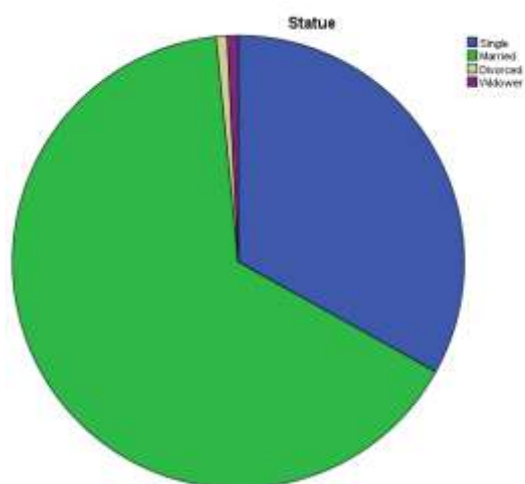
Seniority

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than 10 years	63	49,6	49,6	49,6
from 11 to 21 years	32	25,2	25,2	74,8
more than 21 years	32	25,2	25,2	100,0
Total	127	100,0	100,0	

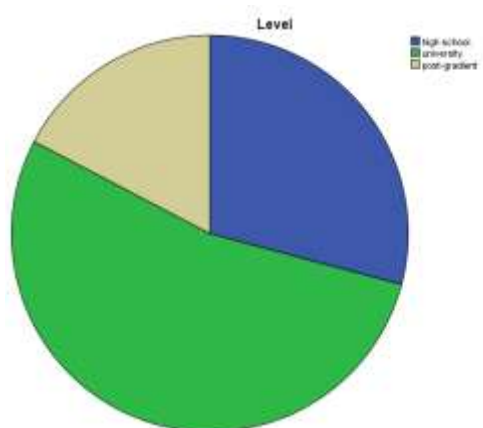


Statue

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Single	42	33,1	33,1	33,1
Married	83	65,4	65,4	98,4
Divorced	1	,8	,8	99,2
Widower	1	,8	,8	100,0
Total	127	100,0	100,0	



Level				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	high school.	37	29,1	29,1
	university	68	53,5	82,7
	post-gradient	22	17,3	100,0
	Total	127	100,0	100,0



(3/3)

ملحق رقم (04): مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة (2/2)

Correlations

		PsyCap	AL	ER	Selfefficacy	HOPE	Optimism	Resilience	RelTransp	MoralEthical	BalanProces	SelfAwar	Stay	Leav
PsyCap	Pearson Correlation	1	,250**	,104	,711**	,809**	,719**	,775**	,234**	,215*	,207*	,273**	-,041	,253**
	Sig. (2-tailed)		,005	,242	,000	,000	,000	,000	,008	,015	,020	,002	,647	,004
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
AL	Pearson Correlation	,250**	1	,284**	,149	,252**	,216*	,132	,951**	,935**	,918**	,920**	,239**	,148
	Sig. (2-tailed)	,005		,001	,096	,004	,015	,139	,000	,000	,000	,000	,007	,097
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
ER	Pearson Correlation	,104	,284**	1	,011	,072	,118	,114	,238**	,247**	,257**	,325**	,835**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,242	,001		,905	,421	,188	,204	,007	,005	,003	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Selfefficacy	Pearson Correlation	,711**	,149	,011	1	,484**	,201*	,456**	,123	,138	,150	,151	,000	,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,096	,905		,000	,024	,000	,168	,121	,093	,091	,999	,827
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
HOPE	Pearson Correlation	,809**	,252**	,072	,484**	1	,475**	,525**	,234**	,233**	,229**	,243**	-,052	,211*
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,421	,000		,000	,000	,008	,009	,010	,006	,561	,017
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Optimism	Pearson Correlation	,719**	,216*	,118	,201*	,475**	1	,408**	,238**	,145	,168	,238**	-,074	,327**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,188	,024	,000		,000	,007	,103	,060	,007	,411	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Resilience	Pearson Correlation	,775**	,132	,114	,456**	,525**	,408**	1	,097	,136	,071	,186*	,010	,192*
	Sig. (2-tailed)	,000	,139	,204	,000	,000	,000		,277	,128	,426	,036	,915	,031

RelTransp	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	,234**	,951**	,238**	,123	,234**	,238**	,097	1	,865**	,819**	,817**	,175*	,164
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,007	,168	,008	,007	,277		,000	,000	,000	,050	,066
MoralEthical	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	,215*	,935**	,247**	,138	,233**	,145	,136	,865**	1	,822**	,795**	,187*	,161
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,005	,121	,009	,103	,128	,000		,000	,000	,035	,071
BalanProces	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	,207*	,918**	,257**	,150	,229**	,168	,071	,819**	,822**	1	,828**	,255**	,074
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,003	,093	,010	,060	,426	,000	,000		,000	,004	,408
SelfAwar	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	,273**	,920**	,325**	,151	,243**	,238**	,186*	,817**	,795**	,828**	1	,297**	,132
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,091	,006	,007	,036	,000	,000	,000		,001	,140
Stay	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	-,041	,239**	,835**	,000	-,052	-,074	,010	,175*	,187*	,255**	,297**	1	-,025
	Sig. (2-tailed)	,647	,007	,000	,999	,561	,411	,915	,050	,035	,004	,001		,781
Leav	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Pearson Correlation	,253**	,148	,529**	,020	,211*	,327**	,192*	,164	,161	,074	,132	-,025	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,097	,000	,827	,017	,000	,031	,066	,071	,408	,140	,781	
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127

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

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

(2/2)

1- Authentic leadership

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Transparency	127	1,00	5,00	3,0126	1,05642
MoralEthical	127	1,00	5,00	3,1201	1,00685
BalancedProcessing	127	1,00	5,00	3,0919	1,04626
SelfAwareness	127	1,00	5,00	3,0945	1,00491
AL	127	1,00	5,00	3,0798	,95854
Valid N (listwise)	127				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT1	127	1,00	5,00	3,3228	1,24008
RT2	127	1,00	5,00	2,7165	1,29650
RT3	127	1,00	5,00	3,0787	1,42320
RT4	127	1,00	5,00	2,9528	1,32652
RT5	127	1,00	5,00	2,9921	1,28172
EP1	127	1,00	5,00	3,0945	1,21781
EP2	127	1,00	5,00	3,1339	1,19099
EP3	127	1,00	5,00	2,9843	1,29703
EP4	127	1,00	5,00	3,2677	1,18488
BP1	127	1,00	5,00	2,7874	1,13130
BP2	127	1,00	5,00	3,3071	1,27561
BP3	127	1,00	5,00	3,1811	1,22421
SA1	127	1,00	5,00	2,9606	1,18457
SA2	127	1,00	5,00	3,2756	1,19308
SA3	127	1,00	5,00	3,0394	1,17109
SA4	127	1,00	5,00	3,1024	1,17402
Valid N (listwise)	127				

2- PSYCAP

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Selfefficacy	127	2,00	5,00	4,1378	,64519
Hope	127	2,67	5,00	4,1234	,54644
Resiliency	127	2,67	5,00	4,0039	,55056
Optimism	127	1,00	5,00	3,7060	,70350
PsyCap	127	3,00	5,00	3,9928	,45810
Valid N (listwise)	127				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	127	1,00	5,00	4,2677	,80128
S2	127	1,00	5,00	4,0394	,88552
S3	127	1,00	5,00	4,0630	,88862
S4	127	1,00	5,00	4,1732	,79776
S5	127	1,00	5,00	4,0787	,97269
S6	127	1,00	5,00	4,2047	,81004
H1	127	2,00	5,00	4,2441	,76341
H2	127	1,00	5,00	4,1496	1,00062
H3	127	1,00	5,00	4,4646	,78473
H4	127	1,00	5,00	3,9055	,90355
H5	127	2,00	5,00	4,2205	,75502
H6	127	1,00	5,00	3,7559	,97359
R1	127	1,00	5,00	4,0866	,81673
R2	127	1,00	5,00	4,1732	,78775
R3	127	1,00	5,00	4,0630	,94909
R4	127	1,00	5,00	3,8661	1,00287
R5	127	2,00	5,00	4,1969	,76676
R6	127	1,00	5,00	3,6378	1,08868
O1	127	1,00	5,00	3,2205	1,25302
O2	127	1,00	5,00	4,1339	,86705
O3	127	1,00	5,00	4,0866	,84538
O4	127	1,00	5,00	3,5827	1,11584
O5	127	1,00	5,00	3,5039	1,07551
O6	127	1,00	5,00	3,7087	1,06986
Valid N (listwise)	127				

3- Employee Retention :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stay	127	1,33	5,00	3,2178	,92856
Leave	127	1,40	5,00	3,1953	,72263
ER	127	1,53	4,62	3,2066	,58117
Valid N (listwise)	127				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ER1	127	1,00	5,00	3,5039	1,46858
ER2	127	1,00	5,00	3,1732	1,30988
ER3	127	1,00	5,00	3,3150	1,27055
ER4	127	1,00	5,00	3,1417	1,21971
ER5	127	1,00	5,00	3,3071	1,30634
ER6	127	1,00	5,00	3,1969	1,20211
ER7	127	1,00	5,00	3,4094	1,12232
ER8	127	1,00	5,00	2,5512	1,25172
ER9	127	1,00	5,00	3,3307	1,29133
ER10	127	1,00	5,00	3,1496	1,27291
ER11	127	1,00	5,00	3,2047	1,53963
Valid N (listwise)	127				

(3/3)

ملحق رقم (06): نتائج التأكد من افتراضات الوساطة (تقييم النموذج البنائي) (2/2)

FREQUENCIES VARIABLES=PsyCap AL ER
/STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		PsyCap	AL	ER
N	Valid	127	127	127
	Missing	0	0	0
	Skewness	,012	-,138	,318
	Std. Error of Skewness	,215	,215	,215
	Kurtosis	-,352	-,488	-,168
	Std. Error of Kurtosis	,427	,427	,427

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31,0643	39,4200	35,2835	1,87945	127
Std. Predicted Value	-2,245	2,201	,000	1,000	127
Standard Error of Predicted Value	,566	1,990	,934	,280	127
Adjusted Predicted Value	30,3772	39,1746	35,2818	1,89283	127
Residual	-20,19811	15,77855	,00000	6,28978	127
Std. Residual	-3,186	2,489	,000	,992	127
Stud. Residual	-3,214	2,499	,000	1,003	127
Deleted Residual	-20,55526	15,90740	,00168	6,43526	127
Stud. Deleted Residual	-3,343	2,554	,001	1,012	127
Mahal. Distance	,011	11,418	1,984	1,855	127
Cook's Distance	,000	,078	,008	,013	127
Centered Leverage Value	,000	,091	,016	,015	127

a. Dependent Variable: ER

(1/2)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	27,460	4,991		5,502	,000		
1 PsyCap	,021	,053	,036	,401	,689	,937	1,067
AL	,118	,038	,275	3,098	,002	,937	1,067

a. Dependent Variable: ER

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,064	21,694	21,694	10,532	20,651	20,651
2	5,892	11,554	33,248			
3	3,691	7,238	40,486			
4	2,916	5,717	46,203			
5	2,053	4,025	50,228			
6	1,768	3,466	53,694			
7	1,505	2,950	56,644			
8	1,417	2,778	59,422			
9	1,377	2,699	62,121			
10	1,168	2,291	64,412			

(2/2)

ملحق رقم (07) : نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (2/2)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ER
X : AL
M : PsyCap

Covariates:
Sex Age Senior Statue Level

Sample
Size: 127

OUTCOME VARIABLE:
PsyCap

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3180	,1011	114,0871	2,2494	6,0000	120,0000	,0430

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	83,8758	7,0515	11,8948	,0000	69,9143	97,8372
AL	,1768	,0637	2,7763	,0064	,0507	,3028
Sex	2,4323	2,0481	1,1876	,2373	-1,6229	6,4874
Age	-,9596	2,0672	-,4642	,6433	-5,0525	3,1333
Senior	2,0722	1,7900	1,1576	,2493	-1,4720	5,6163
Statue	,3013	1,9156	,1573	,8753	-3,4914	4,0941
Level	-1,3102	1,5634	-,8380	,4037	-4,4056	1,7853

OUTCOME VARIABLE:
ER

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4425	,1958	36,6925	4,1401	7,0000	119,0000	,0004

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	35,3837	5,9032	5,9940	,0000	23,6949	47,0726
AL	,0985	,0373	2,6442	,0093	,0247	,1723
PsyCap	,0245	,0518	,4740	,6363	-,0780	,1271
Sex	-,1061	1,1683	-,0908	,9278	-2,4195	2,2073
Age	2,4795	1,1734	2,1131	,0367	,1561	4,8029
Senior	-1,3710	1,0208	-1,3430	,1818	-3,3923	,6503
Statue	-3,7190	1,0865	-3,4230	,0008	-5,8703	-1,5677
Level	-1,5421	,8892	-1,7343	,0855	-3,3029	,2186

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

(2/1)

ER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4408	,1943	36,4555	4,8239	6,0000	120,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	37,4422	3,9861	9,3933	,0000	29,5500	45,3343
AL	,1028	,0360	2,8572	,0050	,0316	,1741
Sex	-,0464	1,1578	-,0401	,9681	-2,3387	2,2459
Age	2,4559	1,1685	2,1017	,0377	,1423	4,7695
Senior	-1,3201	1,0119	-1,3046	,1945	-3,3235	,6833
Statue	-3,7116	1,0828	-3,4277	,0008	-5,8556	-1,5677
Level	-1,5743	,8838	-1,7814	,0774	-3,3241	,1755

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1028	,0360	2,8572	,0050	,0316	,1741

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0985	,0373	2,6442	,0093	,0247	,1723

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsyCap	,0043	,0090	-,0123	,0242

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

(2/2)

ملحق رقم (08) : قائمة السادة محكمي أدوات الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية / الوظيفة	ملاحظة
01	لعبودي صالح	استاذ باحث - جامعة الجزائر 2	أعضاء لجنة الخبراء
02	زقعار فتحي	استاذ باحث – المدرسة الوطنية للصم البكم	
03	يعيش مهدي	استاذة باحثة- جامعة البليدة 2	
04	بوعمامة اسماعيل	استاذ باحث - جامعة الجزائر 2	
05	ايت علي تودرت نسيم	استاذة باحثة - جامعة الجزائر 2	
06	لكحل سيد علي	استاذ باحث- جامعة البليدة 2	
07	بلهوشات رفيقة	أستاذة باحثة – جامعة الجزائر 2	

ملحق رقم (09) : قائمة السادة مترجمي مقياس الاستبقاء الوظيفي

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية / الوظيفة	ملاحظة
01	قوامي عبد الرزاق	استاذ لغة إنجليزية- المدرسة العليا للعتاد	مترجم متقدم اول
02	بن ردة جمال	استاذ محاضر قسم ب- جامعة الأغواط	مترجم متقدم ثان
03	عرعار اسامة	مترجم حر واستاذ متعاقد – جامعة المسيلة	مترجم عكسي اول
04	دوقة احمد	استاذ سابق - جامعة الجزائر 2	مترجم عكسي ثان