

## The Impact of Authentic Leadership on the Psychological Safety of Employees at the Central Bank of Iraq

تأثير القيادة الأصيلة على السلامة النفسية للعاملين في البنك المركزي العراقي

مدرس دكتور

علي فخري عباس

Dr. Ali Fakhri Abbas

كلية الامام الكاظم (ع)

Imam Al-Kadhim College

[alifakhri@iku.edu.iq](mailto:alifakhri@iku.edu.iq)

### الملخص

يتناول هذا البحث دراسة اثر القيادة الأصيلة على السلامة النفسية للعاملين في البنك المركزي العراقي. الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تقييم اثر العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلامة النفسية للموظفين. شمل المجتمع الإحصائي موظفي البنك المركزي الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم عمل استبانة لأجل جمع البيانات والتي تكونت من جزئين وهما استبيان مُرتبط بالقيادة الأصيلة واستبيان مرتبط بالسلامة النفسية، اذ تم اعتماد ٣٠٨ استبيان لموظفي ومسؤولي الشعب والاقسام في البنك، وتم معالجة البيانات بعد ذلك عن طريق البرنامج الاحصائي AMOS. وأظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الأصيلة ترتبط بشكل كبير بالسلامة النفسية للعاملين، كما اظهرت النتائج أن الجوانب المختلفة للقيادة الأصيلة، بما في ذلك شفافية القائد والوعي الذاتي للقائد والمنظور الأخلاقي الداخلي للقائد جميعها تؤثر بشكل إيجابي كبير على سلامة الموظفين النفسية. وبناءً على نتائج هذه الدراسة نقترح أن تتجهد المنظمات في مجال تطوير مهارات القيادة الأصيلة، واعتماد الانظمة التدريبية الملائمة لزيادة شعور الموظفين بالسلامة النفسية وبالتالي تحسين الأداء وقيمة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، السلامة النفسية، البنك المركزي العراقي (CBI)

### Abstract

This study examines the impact of authentic leadership on the psychological safety of employees at the Central Bank of Iraq. The primary objective of this study is to evaluate the relationship between authentic leadership and employee psychological safety. The statistical population included Central Bank employees who were selected using a simple random sample. A questionnaire was developed to collect data, consisting of two parts: a questionnaire related to authentic leadership and a questionnaire related to psychological safety. A total of 308 questionnaires were completed for employees and heads of divisions and departments at the bank. The data was then processed using the AMOS statistical program. The study results showed that authentic leadership is significantly associated with employee psychological well-being. The results also showed that various aspects of authentic leadership, including

leader transparency, self-awareness, and internal ethical perspective, all have a significant positive impact on employee psychological well-being. Based on the results of this study, we suggest that organizations strive to develop authentic leadership skills and adopt appropriate training systems to increase employees' sense of psychological well-being, thereby improving performance and organizational value.

**Keywords:** authentic leadership, psychological well-being, Central Bank of Iraq (CBI).

#### المقدمة

أشار كارك وكورملي (٢٠٠٩) في دراستهما إلى أن السلامة النفسية للموظفين ترتبط بتجارهم الإيجابية التي قد تؤدي إلى الالتزام والابداع في العمل. و السلامة النفسية على ان الموظف مطمئن بأن الآخرين لن يرفضوه أو يرحلوه أو يعاقبوه على توصيل أفكاره (Kark & Carmil, 2009, 791). تشتمل سلوكيات الأشخاص الذين يشعرون بالأمان النفسي الاعتراف بالأخطاء أو طلب المساعدة. فالسلامة النفسية لا تدل على غياب الضغوط أو المشاكل، بل تعني وجود بيئة تجري فيها المناقشات البناءة (Rao Nicholson et al., 2012, 2). تتأثر السلامة النفسية للموظفين بشدة بأسلوب القيادة (Nemhard & Edmondson, 2016, 7). إن التدريب والتكامل والدعم وتوفير القائد لجميع أعضاء الفريق يزيد من إدراك الموظف للسلامة النفسية (Zhu and Pan, 2015, ٤٠٦). يتفاعل القادة الحقيقيون مع أتباعهم بطريقة منفتحة وغير دفاعية تظهر الضعف (Leroy et al., 2012, 257). ومن خلال وضع معايير أخلاقية عالية بأمانة وإشراك الآخرين في صنع القرار، يخلق القادة الحقيقيون إحساسًا هادفًا بالثقة يدعم قدرًا أكبر من الشفافية عند التعامل مع المشكلات الصعبة (Walumwa et al., 2011, 111). يحقق القائد الأصيل الأصالة من خلال الوعي الذاتي وقبول الذات والأفعال والعلاقات الأصيلة وتتميز العلاقات بين القادة الحقيقيين وأتباعهم بالشفافية والانفتاح والثقة والتوجه نحو الأهداف القيمة والتركيز على نمو الأتباع. يُظهر القادة الحقيقيون الثقة والتفاؤل والمرونة لتشجيع تطوير هذه السمات لدى موظفيهم (Gardner et al., 2005, 345).

#### المبحث الاول: منهجية البحث

##### ١- مشكلة الدراسة

نظرا لان المورد البشري من الموارد الاساسية لبقاء أي مؤسسة في سوق العمل لذا فان المؤسسات بحاجة ماسة الى موظفين ملتزمين ومنتجين للحفاظ على ميزاتها التنافسية وتطويرها. وبما ان القادة يتحكمون في معظم الموارد في المنظمات اليوم ، لذا وجب على الموظفین توقع سلوك القادة وتفاعلاتهم معهم في المعاملات المستقبلية والتحكم فيها ولتقييم السلوك المستقبلي، يقوم الموظفون بجمع المعلومات بناءً على تفسيرات قاداتهم لبيان نواياهم امام قاداتهم. لكن عندما لا يكون القادة أصليين، فان الموظفون يبدئون بجمع معلومات غير دقيقة تتعارض مع رغبة الإدارة في معاملة قاداتهم وبهذه الطريقة يشعر الموظفون بانخفاض الروح المعنوية والأمان النفسي، وبالتالي فان الافتقار إلى امان الموظفين النفسي يمكن أن يخفض من رأس مالهم النفسي ، مما يقلل بدوره من الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وفي ضوء ذلك يمكن ان نحدد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :-

هل للقيادة الأصيلة اثر واضح على السلامة لنفسية للعاملين؟

## ٢-اهمية الدراسة

يمكن أن يوفر هذا البحث مناهج ووجهات نظر جديدة حول أثر القيادة الأصيلة على السلامة النفسية في مكان العمل، اذ يمكن ان يوفر نهج جديد لدراسة تأثير عوامل مثل القيادة الأصيلة على عواطف الموظفين ودوافعهم المعرفية. يمكن أن يساعد هذا البحث المديرين والقادة في الوصول الى حلول ناجعة لتطوير بيئة العمل بشكل يعزز من سلامة الموظفين النفسية، وبالتالي يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر رضا وإنتاجية وأداء أفضل، ومن ناحية اخرى فإن دراسة هذه العلاقة يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد أفضل السبل لتعزيز القيادة الأصيلة وخلق الأمان النفسي، وفي النهاية زيادة قدرتها التنظيمية.

## ٣-اهداف الدراسة

تتمثل الدراسة الحالية بالأهداف الآتية:

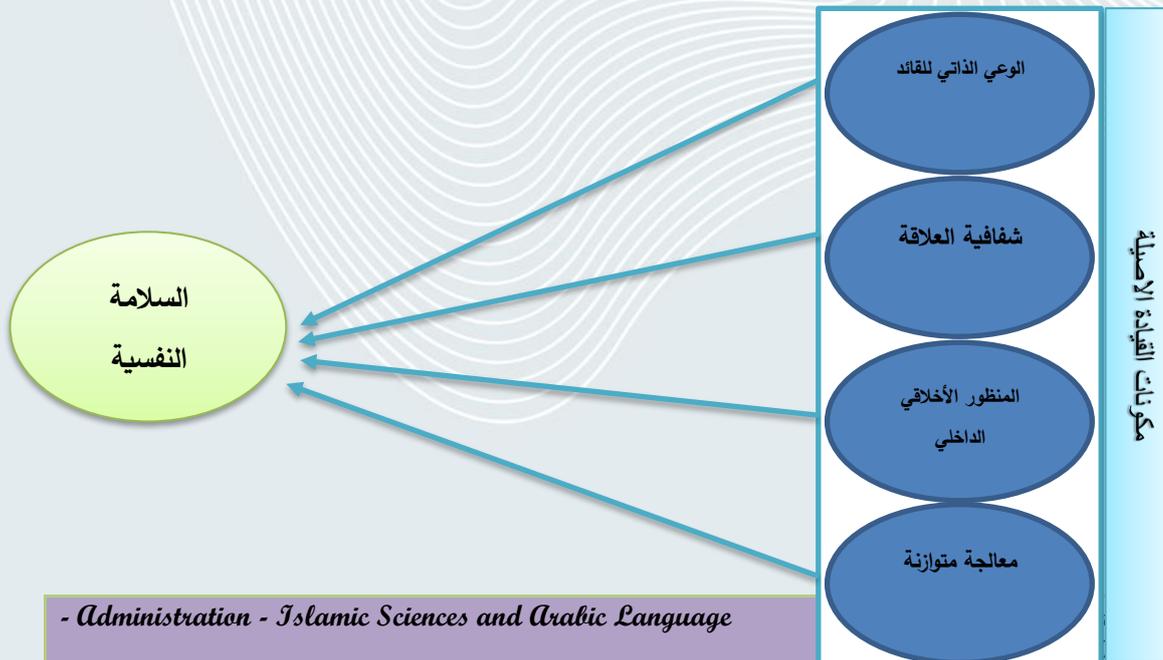
١. تقديم اطار مفاهيمي يوضح العناصر والمتغيرات ذات الصلة بدراستنا الحالية والمرتبطة بالقيادة الاصيلية والسلامة النفسية للعاملين.

٢. تقييم كيف يمكن ان تتأثر السلامة النفسية بالقيادة الاصيلية للموظفين في ال CBI

٣. التعرف على قوة ونوع التأثير بين كل من القيادة الاصيلية والسلامة النفسية في ال CBI.

## ٤-المخطط الفرضي

يدرس هذا المخطط كيف يمكن لابعاد القيادة الأصيلة من رفع السلامة النفسية للمستخدمين بشكل واضح. وبعبارة أخرى، كيف يساعد الوعي الذاتي للقائد، ووضوح العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة في خلق بيئة يشعر فيها بالأمان النفسي. ومن خلال خصائصها المحددة، تستطيع القيادة الأصيلة خلق وتعزيز الأمان النفسي في بيئة العمل، وهو ما يمكنه في حد ذاته تحسين الأداء والمساهمة فيه اذ تتأثر السلامة النفسية للعاملين بأسلوب القيادة بشكل كبير.



## الشكل ١ - المخطط الفرضي

## ٥- منهج البحث

تم اعتماد منهج وصفي تحليلي لموضوع البحث، وذلك عن طريق استمارة استبيان اعدت لغرض جمع البيانات بهدف تحليلها احصائيا للوصول إلى الإجابة على فرضيات الدراسة.

## ٦- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصيلة و السلامة النفسية في البنك المركزي العراقي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي للقائد و السلامة النفسية في البنك المركزي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقة و السلامة النفسية في البنك المركزي العراقي.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النظرة الأخلاقية المستبطنة و السلامة النفسية في البنك المركزي العراقي.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية ما بين المعالجة المتوازنة و السلامة النفسية لدى البنك المركزي العراقي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

## اولاً: القيادة الأصيلة

## ١ - مفهوم القيادة الأصيلة

تعتبر القيادة العامل الاساسي في المنظمات، فهي تسمح بتحفيز الموظفين من خلال تعبئة الموارد المختلفة، وتحسين أدائهم بشكل أكبر وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة، لذلك، يؤثر القادة على بيئة العمل ويتدخلون في توليد المطالب والموارد، وبالتالي، إنتاج نتائج مختلفة، مثل الأداء و الرفاهية، اليوم تحتاج جميع المنظمات الحديثة الى ان تمتلك قيادة إيجابية، فغالباً ما يحتاج الموظفون إلى قادة يركزون على المبادئ الاساسية للمنظمة و الصراحة و يجسدون المبادئ الأخلاقية فيهم، وان أحد أساليب القيادة الإيجابية المتبعة من قبل المنظمات اليوم هي القيادة الأصيلة (Denia et al., 2023, 2). وكان بيل جورج احد الرواد الرئيسيين لهذه النهج فقد اكد على أن القادة يجب أن يعرفوا أنفسهم جيداً وأن يكونوا متناغمين مع قيمهم ومبادئهم حتى يتمكنوا من القيادة بفاعلية (George et al, 2007, 4). كما ساعدت الأبحاث المبكرة التي أجراها أليو وغاردنر في تطوير هذا النهج وصياغة إطاره النظري (Gardner & Avolio., 2005, 36). القيادة الاصيلية هي سلوك يأتي من مقدرات الشخص النفسية الإيجابية، الامر الذي سيؤدي إلى قدر أكبر من السلوك الواعي والإيجابي من جانب القادة والرؤساء، ويعزز النمو الذاتي الإيجابي (Gardner et al., 2005, 345). من وجهة نظر علم النفس الإيجابي، تعني القيادة الاصيلية أن تكون متسقاً في وجهات النظر والأفعال وأن تكون مسؤولاً عن تلك الإجراءات (Bakari et al., 2017, 4). ففي حين أن القيادة الاصيلية ترتبط بشكل وثيق

بالقيادة التحولية، الا ان الفارق الرئيسي هو أن القادة الاصيلين مؤمنون بإحساس عميق بالذات لأنهم يدركون معتقداتهم الخاصة حول القضايا الأساسية، وحول القيم، والمعتقدات، ففي الأساس القيادة الاصيلية هي فكرة أن القادة يمكنهم التعبير عن أنفسهم الاصيلية بحرية وبصراحة، مما يؤدي إلى نتائج عمل أخلاقية وإيجابية (Kleynhans, et al., 2022,4) يعرف القادة الاصيلين من هم وما يؤمنون به فهم يظهرون الشفافية والجدارة بالثقة بين قيمهم وتفكيرهم الأخلاقي وأفعالهم. إنهم يحسنون الحالات النفسية الإيجابية كالثقة الإيجابية والأمل ومراكز القوة داخل أنفسهم وفي الآخرين (Gardner et al., 2005, 345). إنهم يتصرفون بانسجام مع القيم والمبادئ الشخصية القوية لتطوير المصادقية وكسب احترام وثقة المرؤوسين (Walumbwa et al., 2008, 93). وفقاً لجورج (٢٠٠٧)، يجمع القادة الاصيلين الناس معاً حول هدف مشترك ويمكنونهم من التقدم والقيادة بشكل أصيل لخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة (George, 2007,4). يجب على القائد الاصيل أن يحقق الأصالة من خلال الوعي الذاتي، وقبول الذات، والأفعال والعلاقات الاصيلية (Gardner et al., 2005, 345).

## ٢- أبعاد لقيادة الاصيلية

يمكن توضيح ابعاد القيادة الاصيلية على النحو الآتي:

### أ- الوعي الذاتي

يشير الوعي الذاتي إلى فهم كيفية تطور الفرد وفهمه للعالم وكيف تؤثر ممارسة صنع المعنى على كيفية رؤية المرء لنفسه بمرور الوقت (Walumbwa et al., 2008, 96). يعتبر الوعي الذاتي العنصر الأساسي الذي يستطيع ان يبني عليه الأفراد سلوكياتهم التواصلية مع الآخرين، الامر الذي يسمح بفهم أعمق لوجهات نظرهم وسلوكياتهم في التفاعلات الشخصية (٢٢، ٢٠٢٤، Jiewen et al). هو ليس نقطة وصول، بل يعتبر عملية ناشئة يفهم فيها الفرد باستمرار مواهبه وإحساسه ونقاط القوة الخاصة به وقيمه الأساسية ورغباته ومعتقداته (Gardner & Avolio., 2005, 36). ويمكن ان يعرف الوعي الذاتي على انه الدرجة التي يبدو بها القائد على دراية بنقاط قوته وضعفه ودوافعه وكيف ينظر الآخرون إلى قيادته. ويعني الوعي الذاتي أن القادة يظهرون سلوكيات تظهر أنهم يفهمون احتياجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم ودوافعهم (Leroy et al., 2012, 259). يرتبط الوعي الذاتي، أو البصيرة الشخصية للقائد، جزئياً بالتأمل الذاتي وذلك من خلال التفكير من خلال مطالعة النفس، يكتسب القادة الحقيقيون الوضوح والتوافق فيما يتعلق بقيمهم الأساسية وهويتهم وعواطفهم ودوافعهم وأهدافهم، ومما تجدر إليه الإشارة ان هناك بعض أوجه التشابه بين الوعي الذاتي السلامة النفسية كمثال فوعي القائد يشمل على نقاط القوة أو الضعف لديه في خلق بيئة آمنة نفسياً للموظفين، ولذلك فإن هناك علاقة ضمنية بين السلامة النفسية والوعي الذاتي (Gardner et al., 2005, 347).

### أ- الشفافية العلائقية

تتعلق الشفافية العلائقية بقدرة القادة على إزالة حواجز للتواصل بفعالية، وتعزيز مناخ تنظيمي منفتح وشفاف. فمن خلال تبادل المعلومات بصراحة والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بصدق، يمكن للقادة بناء علاقات ثقة مع أتباعهم (٢٨، ٢٠٢٤، Jiewen et al). الشفافية العلائقية هي سلوكيات القائد التي تهدف إلى تعزيز الثقة من خلال الإفصاح، بما في ذلك الكشف عن المعلومات وعرض أفكار القائد ومشاعره (Walumbwa et al., 2008, 95). تعني الشفافية العلائقية أن القائد يُظهر

مستويات عالية من الانفتاح والإفصاح عن الذات والثقة في العلاقات الوثيقة (Gardner et al., 2005, 347). تُعزز هذه الشفافية أعلى مستويات الرضا والالتزام الوظيفي وزيادة المشاركة والانخراط بمكان العمل. في الوقت نفسه، يشعر المرؤوسون بالحافز لتعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم، حيث يرون دعم قادتهم واهتمامهم بنموهم الشخصي. وبالتالي، فإن الشفافية العلانية لها أهمية قصوى كجانب أساسي من جوانب القيادة الأصيلة (Jiewen et al., 2024, 28).

#### ب- المنظور الأخلاقي

يشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى سلوكيات القائد التي تسترشد بالمعايير الأخلاقية أداخلية، بدلاً من تلك التي تكون مرتبطة بضغط الأقران الخارجيين والمتطلبات التنظيمية الأخرى (Walombwa et al., 2011, 111). أوضح ليروي وآخرون (2012) (Leroy et al., 2012, 256) أن المنظور الأخلاقي الداخلي على أنه التنظيم الذاتي الذي يسترشد بالأخلاق والقيم الداخلية، مما يؤدي إلى أفعال وقرارات تتماشى مع هذه القيم الداخلية. ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى أن سلوكيات القائد والقوى الخارجية مدفوعة بالقيم الداخلية والمعتقدات (Leroy et al., 2012, 256). في جوهره، يُمثل المنظور الأخلاقي المُستقبل قوةً دافعةً للقادة لاتخاذ خيارات واعية من خلال الموازنة بين المصالح والاعتبارات الأخلاقية، وضمان اتساق أفعالهم مع المعايير الأخلاقية. بالالتزام بهذه المبادئ، يُصبح القادة الأصليون شخصياتٍ نموذجيةً في توجيه فرقهم ومؤسستهم. وقد جادل بعض الباحثين في مجال القيادة بأن القادة ذوي المنظور الأخلاقي المُستقبل يُظهرون مستويات أعلى من الشخصية الأخلاقية والإيثارية (Jiewen et al., 2024, 28).

#### ت- المعالجة المتوازنة

تشير إلى القادة الذين يأخذون في الاعتبار كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل القيام باتخاذ القرار (Walombwa et al., 2008, 95). هي جمع وفهم غير متحيز للمعلومات الإيجابية أو السلبية عن الذات (Gardner et al., 2005, 347). وفقاً لـ (Leroy et al 2012)، تشير المعالجة المتوازنة إلى سلوك القائد الذي يشير إلى أن القادة يحاولون جمع ومعالجة البيانات المرتبطة بالقرارات قبل اتخاذ القرارات، وأن القادة لا يخافون من التماس وجهات نظر معارضة من أتباعهم. تتضمن المعالجة المتوازنة البحث عن آراء تتحدى سلطة القادة (Leroy et al 2012, 256). وهناك كذلك بعض أوجه التشابه المعالجة المتوازنة والسلامة النفسية. فمثلاً وبما أن المعالجة المتوازنة تتضمن عدم خوف القائد من طلب آراء مخالفة، فإن السلامة النفسية تتضمن أيضاً الاعتقاد بكيفية استجابة الآخرين عندما يعرض المرء نفسه للخطر، مثل طرح الأسئلة، أو الإبلاغ الخاطئ، أو اقتراح فكرة جديدة وما إلى ذلك (Edmondson, 2003, 29).

#### ثانياً: السلامة النفسية

##### ١- مفهوم السلامة النفسية

حدد Benis and Sheen (1965) السلامة النفسية هي "الخروج من الانجماد المطلوبة للتغيير و التعلم التنظيمي" والذي يقلل من التهديدات المتصورة ويزيل الحواجز التي تحول دون التغيير (Frazier et al., 2017, 115). في عام 1990، أظهر Kahn أن السلامة النفسية هي شرط أساسي لكي يشعر الناس بالارتباط بعملهم والانخراط فيه، فقد وضع خان (1990) بأن الأمان النفسي هو الاحساس بقدرة التعبير عن ما في داخل الشخص وتطبيقها بدون خوفه من التبعات السلبية المترتبة على الصورة الذاتية له أو لمنصبه أو لمهنته (Kahn, 1990, p. 708). عرف إدموندسون (1999) السلامة النفسية بأنها الاعتقاد المشترك بين

أعضاء الفريق بأن الفريق آمن للمخاطرة بين الأشخاص (Edmondson, 1999, 351)، وأشار إدموندسون (٢٠٠٣) كذلك على ان السلامة النفسية هي مناخ يشعر فيه الناس بالراحة ويعبرون عن أنفسهم، يتضمن الأمان النفسي المعتقدات حول كيفية استجابة الآخرين عندما تضع نفسك على المحك، مثل طرح سؤال، أو طلب التعليقات، أو الإبلاغ عن خطأ، أو اقتراح فكرة جديدة (Edmondson, 2003, 28). يتم تعريف الفريق الآمن نفسيًا على أنه بيئة جماعية حيث يحترم الموظفون ويثقون في بعضهم البعض ويمكنهم أن يكونوا على طبيعتهم (O'Leary, 2020, 2). تشمل سلوكيات الأشخاص الآمنين نفسيًا الاعتراف بالأخطاء أو طلب المساعدة، فالسلامة النفسية لا تدل على قلة التوتر أو وجود المشكلات بل إنها بيئة تجري فيها المناقشات البناءة (Nemhard & Edmondson, 2012, 3).

## ٢- أهمية السلامة النفسية

تعتبر السلامة النفسية أمرًا بالغ الأهمية لمساعدة الموظفين على مواجهة عوائق التعلم والتغيير في بيئات العمل الصعبة بين الأشخاص. فالسلامة النفسية تجعل من الممكن للناس أن يعتقدوا أن فوائد التحدث بصراحة تفوق تكاليف ذلك الشخص (Edmondson, 2003, 28). فهي تتيح تحقيق الأهداف المشتركة، إذ أن الموظفين سيديشعرون بالأمان وأقل اهتمامًا بحماية أنفسهم عند عمل مبادرة أو مشاركة آرائهم مهما كانت جيدة أم غير جيدة (Edmondson, 2003, 29). فريق السلامة النفسية يذهب إلى ما هو أبعد من الثقة بين الأشخاص فهو يصور ثقافة الفريق التي تتميز بالثقة العلائقية والاحترام المشترك حيث يشعر الناس بالراحة لكونهم على طبيعتهم (Edmondson, 1999, ٣٥٣). يتيح العمل ضمن فرق للموظفين التفاعل والحصول على المزيد من الفرص لبناء العلاقات، مما يزيد من الأمان النفسي (Ferndale & Agarwal, 2017, 280). وقد وجدت دراسة أوليري (٢٠٢٠) أن فريق السلامة النفسية يدعم كافة العمليات المرتبطة بالتطوير الأمر الذي يخلق بيئة مناسبة تعزز من تقاسم السلطة وخلق المعرفة. ومع ذلك، يحتاج فريق السلامة النفسية هذا إلى الرعاية (O'Leary, 2020, 8).

وعلى المستوى التنظيمي، هناك أبحاث تظهر العلاقات بين السلامة النفسية وال HR، ورأس المال الاجتماعي، ومناخ المبادرة، والأداء التنظيمي، إذ يمكن للمناخ النفسي الآمن أن يقلل مخاطر المجتمع الكاملة. فالموظفون الذين يتمتعون بكمية كبيرة من الأمان النفسي يتحدثون أكثر في العمل، ويمكن أن يكون هذا التواصل التصاعدي حاسمًا في مساعدة المؤسسات على التعلم والنجاح (Edmondson et al., 79, 2016).

## ٣- العلاقة بين السلامة النفسية والقيادة

تتأثر السلامة النفسية للموظفين بأسلوب القيادة (Rao Nicholson et al., 2016, 5). دعم Frazier وآخرون (٢٠١٧) مبدأ العلاقة بين السلامة النفسية والعلاقات الإيجابية مع القائد وأبرزوا أهمية القائد في التأثير على سياق مناقشة العمل وتعزيز السلامة النفسي (Frazier, 2017, 115). يمكن للقادة أن يكونوا متعمدين عند تطوير العلاقات وتسهيل التواصل لتحقيق نغمة تخلق ثقافة عمل آمنة نفسيًا، تخلق هذه النغمة بيئة يفهم فيها الموظفون ان مساهمتهم بالتغيير عن طريق تعبيرهم عن ذاتهم لا تؤثر على صورتهم أو مكانتهم في مجموعة العمل (Opoku et al., 2019, 86). فإذا كان لدى القائد نهج استبدادي أو غير داعم أو دفاعي تجاه فريقه، فمن المرجح أن يشعر الأتباع أنه من غير الآمن نفسيًا التحدث في الفريق، فإذا كان القائد ديمقراطيًا وداعمًا ومتقبلًا للأسئلة والتحديات، فغالبًا ما يشعر أعضاء المجموعة بمزيد من الرضا في المجموعة وفي تفاعلاتهم مع بعضهم

البعض (Nembhardt & Edmondson, 2006, 947). ظهرت المؤشرات المبكرة لتأثيرات القيادة على السلامة النفسية خلال الأبحاث المتعلقة بالأخطاء الدوائية في فرق التمريض، وحددت أن التعلم الجماعي من الأخطاء هو قضية إدارية (Edmondson, 1996, 86). في بعض الوحدات، اشارت الممرضات الى المديرين على أنهم سلطويون ويخشون التعرض للانتقاد بسبب الكشف عن اخطائهم. وعلى العكس من ذلك، شعر الممرضون في الأقسام الأخرى بالارتياح عند الإبلاغ عن الأخطاء لأن مديرهم كان يقدر استخدام هذه البيانات للتعلم للفريق (Nembhard & Edmondson, 2006, 948).

وجدت دراسة حديثة لفرق جراحة القلب أن المجموعات التي تضم قادة يشجعون الموظفين على ابداء رأيهم حققت أماناً نفسياً أعلى من المجموعات التي ليس لها قادة، وقد تضمنت الفرق في هذه الدراسة أربعة أدوار مهنية مع اختلافات الحالة التقليدية المتميزة، وبذل الجراحون ذوو المكانة الأعلى جهداً واضحاً للحصول على مدخلات لتنفيذ تقنية جديدة (Nembhardt & Edmondson, 2006, 947). قد يحتاج قادة الفرق إلى الذهاب إلى أبعد من التركيز على التدريب لجلب ثقافة السلامة النفسية لبيئة عملهم، والتي توفر فرصة للقيادة لفهم ما يفكر فيه موظفهم ويشعرون به بصدق (Edmondson, 2003, 30). إن تدريب القائد ونزاهته ودعمه لجميع أعضاء الفريق يزيد من تصورات الموظفين للسلامة النفسية (Zhou & Pan, 2015, 408). وجد إدموندسون وآخرون (٢٠١٦) أن آراء الموظفين حول قدرة قادتهم على خلق بيئات عمل إيجابية تؤثر على سلامتهم النفسية، ويمكن للقيادة خلق ثقافة حيث يمكن للموظفين التصرف والمشاركة في عملهم دون القلق بشأن العواقب الصارمة (Walters & Diab, 2016, 10)، عندما يشعر الموظفون بالثقة بان قادتهم سيساندوهم في آرائهم واقتراحاتهم، فمن المرجح أن يحسوا بالأمان النفسي ويتم تشجيعهم على مناقشة قضايا السلامة مع المديرين، وهو ما يعزز سلامة المرضى في مؤسسات الرعاية الصحية (Rangacheri and Woods, 2020). أظهر بحث ليروي وآخرون (٢٠١٢) أنه عندما يلتزم القادة بمبادئ السلامة المعتمدة، فإن فرقهم تولي أهمية أكبر لاتباع بروتوكولات السلامة وتشعر بالأمان النفسي عند الكشف عن الأخطاء. اكتشف ليو وآخرون (٢٠٢٠) وجود علاقة سلبية بين وقاحة القائد والسلامة النفسية إذ يمكن أن تؤدي التصرفات غير المتحضرة لقيادة الأقسام إلى خلق جو مرهق في موقع العمل وبالتالي ستؤدي هذه السلوكيات الى تهديد السلامه النفسية لأعضاء المجموعة (Liu et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، أثناء عملية الاستحواذ، عندما يتبنى الفريق قيادة الاستحواذ أسلوب قيادة ما بعد الاستحواذ فيما يتعلق بالموظفين الذين يتم رعايتهم وتمكينهم، سيؤثر بشكل إيجابي على سلامتهم النفسية (Rao Nicholson et al., 2016, 6).

وفقاً لنيمهارت وإدموندسون (٢٠٠٦)، يتم تعريف شمولية القائد بأنها الأفعال والكلمات التي يعملها القائد أو القادة والتي تظهر دعوة وتقدير لمشاركة الآخرين. تصف شمولية القائد جهود القادة لإشراك الآخرين في المحادثات وصنع القرار حيث قد يتم تجاهل أصواتهم ووجهات نظرهم، فعندما يخلق القادة الشمولية، من المتوقع أن يشعر الموظفون ذوو المكانة الأدنى بالدعم والثقة في أن قائدهم يقدرهم كأعضاء في الفريق. قد تؤدي هذه الجهود لإشراك القائد إلى زيادة درجة الأمان النفسي التي يشعر بها جميع أعضاء الفريق، ولكنها من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على الموظفين ذوي المكانة الأدنى ذوي الخبرة الأقل مع زملائهم الذين يبدون اهتماماً بأرائهم (Nembhard & Edmondson, 2006, 948).

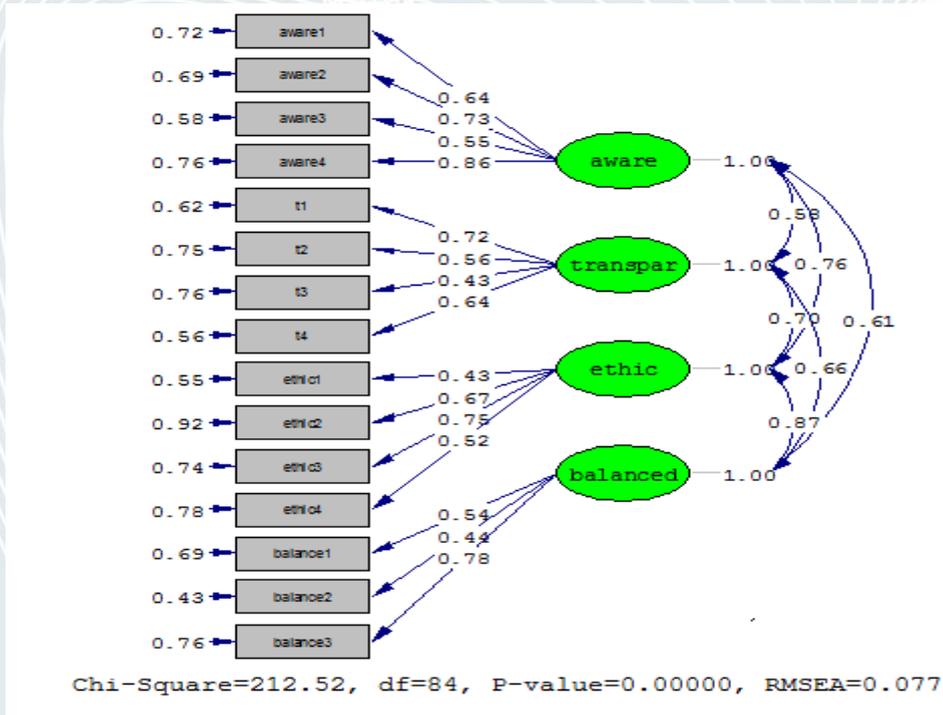
### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد

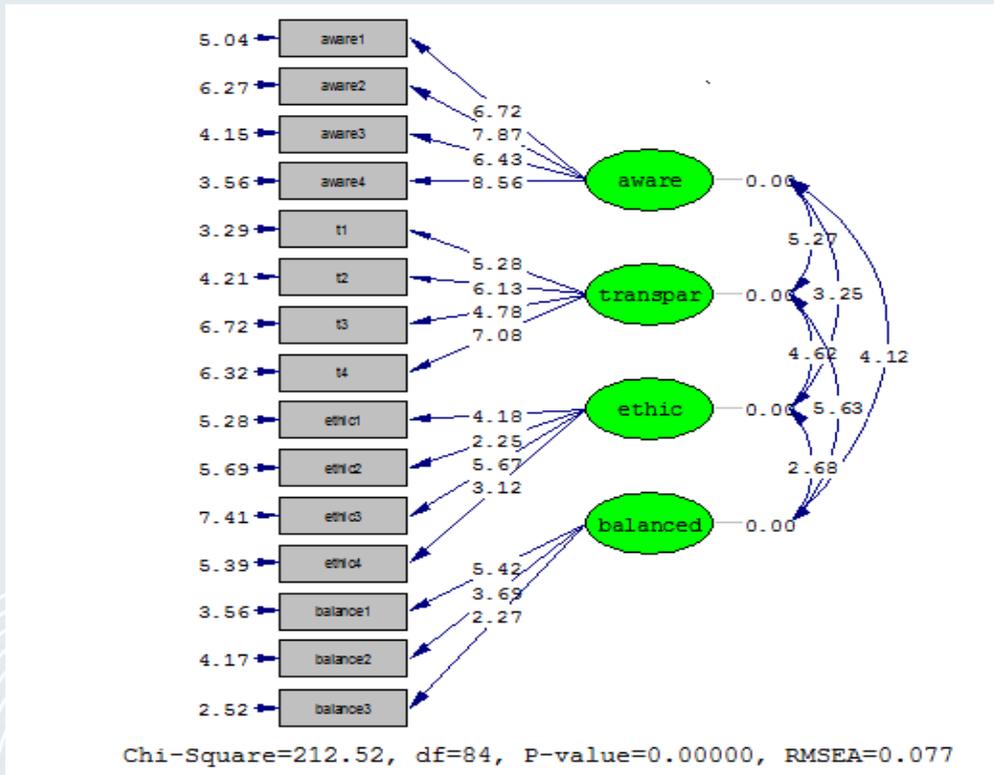
الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة علاقة التأثير بين كل من القيادة الأصيلة والسلامة النفسية في ال CBI. كما تم دراسة العلاقات الفرعية بين الوعي الذاتي للقائد، وشفافية العلاقة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة مع السلامة النفسية. أما المجتمع الإحصائي لهذا البحث هم العاملين في CBI ومن أجل تحديد حجم العينة فقد تم استخدام اختبار كوكران، تم اخذ العينات بأسلوب العينات العشوائية البسيطة وتم جمع ٣٠٨ إستبيان من موظفي اقسام شؤون الحسابات والاستثمارات والودائع والمدفوعات وادارة الموارد البشرية والخدمات الادارية، واستخدمت الاستبيانات القياسية للجمع، وتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين هما: استبيان القيادة الأصيلة، والذي يتضمن ١٥ سؤالاً تتعلق بالوعي الذاتي، وشفافية العلاقة، والمنظور الخلقى الداخلي، والمعالجة المتوازنة، واستبيان يتعلق بالسلامة والذي يحتوي على ٥ أسئلة تقيس شعور الموظفين بالسلامة النفسية في عملهم. وقد تم استخدام التحليل العاملي لغرض التحقق من صحة التركيبات كما تم فحص ثبات الأدوات باستخدام ألفا كرونباخ وأظهرت النتائج ثبات الاستبيانات بدرجة عالية.

أولاً: نموذج قياس القيادة الاصيلية

يوضح الشكلان (٢) و (٣) نموذج القيادة الاصيل في حالة قياسية وفي حالة معنوية.

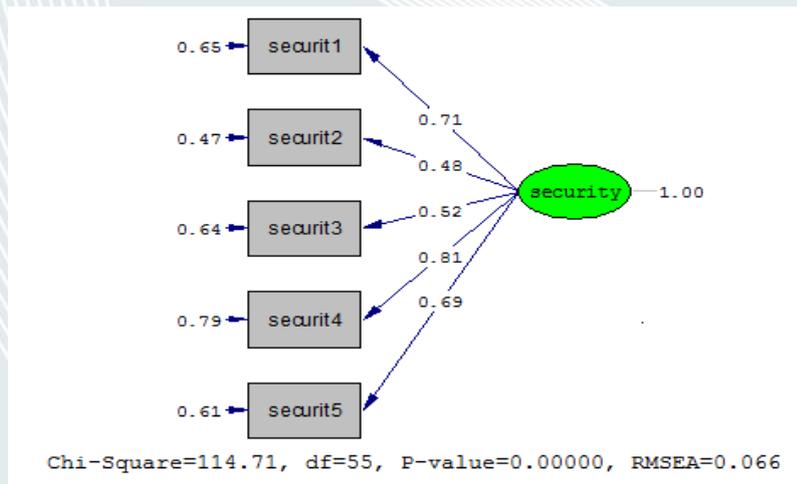


الرسم البياني ٢: معاملات نموذج قياس القيادة الأصيلة في الوضع القياسي

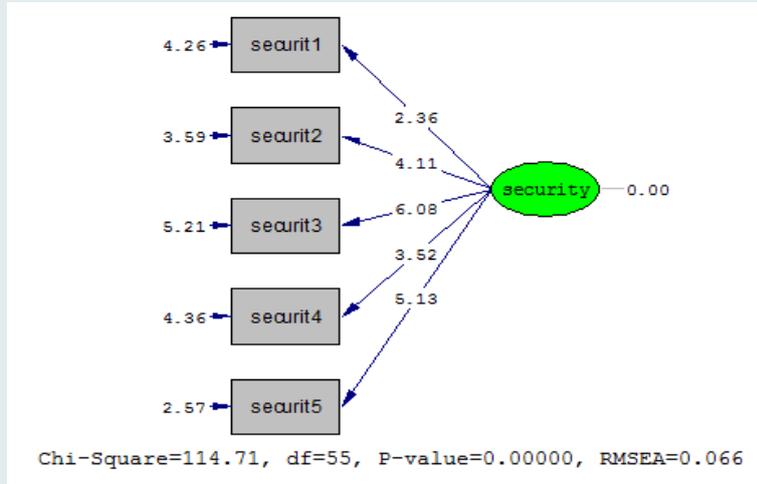


ثانياً: نموذج قياس السلامة النفسية

ويوضح الشكلان (٤) و (٥) نموذج السلامة النفسية في حالة قياسية ومعنوية.



الشكل ٤: معاملات نموذج قياس السلامة النفسية في الوضع القياسي

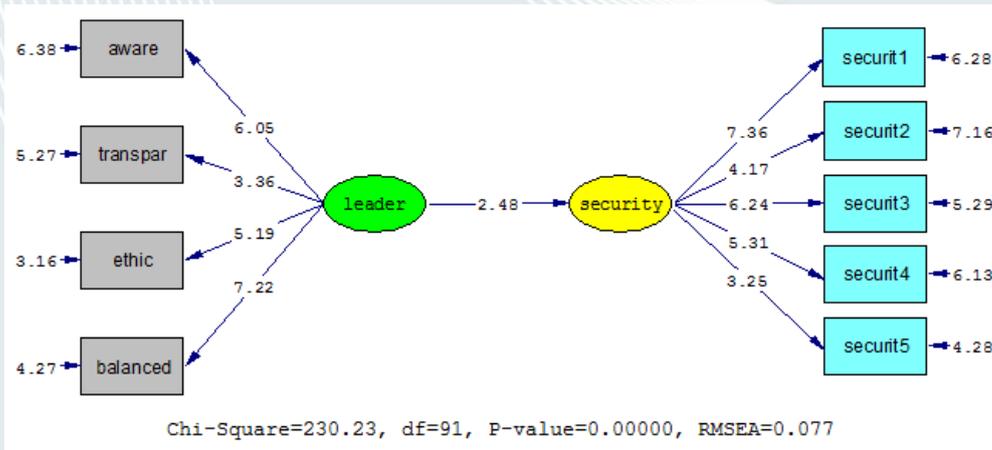


الرسم البياني ٥: معاملات نموذج قياس السلامة النفسية في الوضع المعنوي

نلاحظ انه في الرسوم البيانية أعلاه تم رسم نموذج المعادلات البنائية للمتغيرين الرئيسيين للنموذج وأظهرت النتائج أن مؤشر RMSEA المرتبط بمتغير القيادة الأصيل أقل من ثمانية بالمائة (٠,٠٧٧) والمؤشر المتعلق بمتغير السلامة النفسية RMSEA=(٠,٠٦٦) ومؤشر df/ أقل من ثلاثة، ووفقاً للتحليل العاملي للمتغيرات الأربعة الرئيسية للنموذج، فإن التحميل العاملي لجميع المؤشرات أعلى من ٠,٤، وبالتالي تم التأكد من صحة الأسئلة.

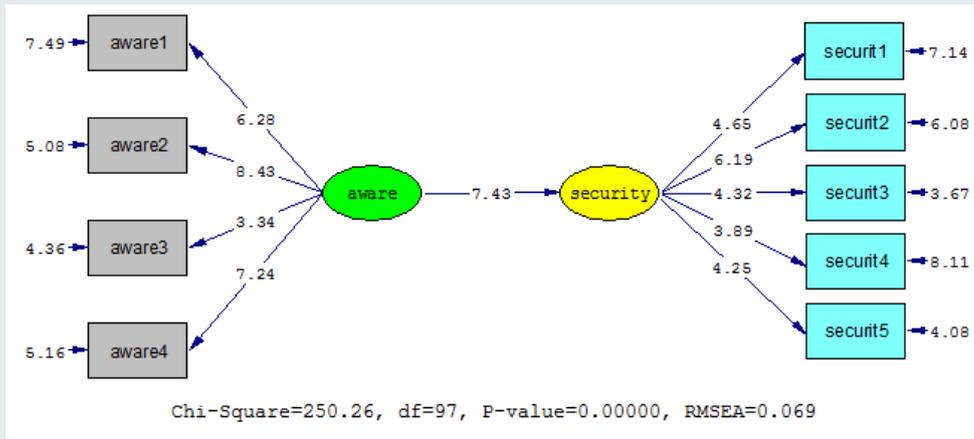
ثالثاً: اختبار الفرضيات باستخدام العلاقات الخطية المنظمة

بعد تحديد نماذج القياس وذلك بهدف تقييم النموذج المفاهيمي للبحث وأيضاً التأكد من ان تواجد علاقة سببية بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى ملاءمة البيانات المأخوذة مع النموذج المفاهيمي للبحث ، كما تم اختبار فرضيات البحث باستخدام نموذج المعادلة البنوية. وتنعكس نتائج اختبار الفرضيات في الرسوم البيانية من ٦ إلى ١٠. الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الأصيلة والسلامة النفسية لدى ال CBI.



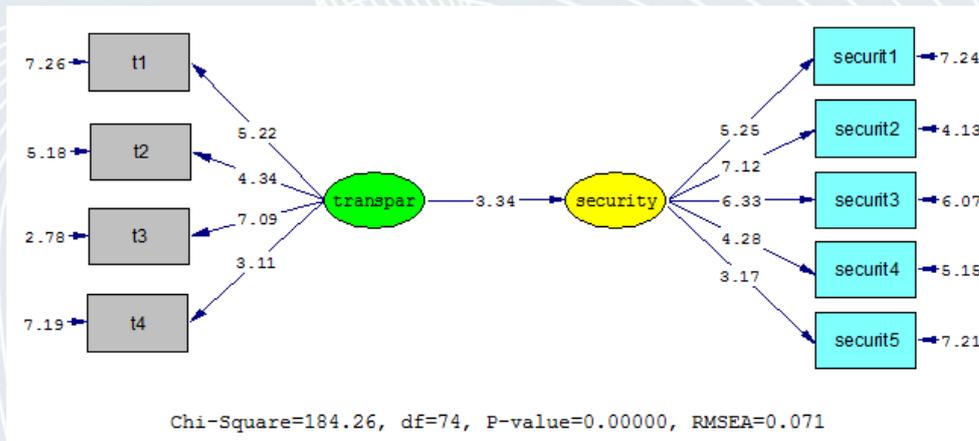
الشكل ٦: نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة بين الوعي الذاتي للقائد والسلامة النفسية في ال CBI.



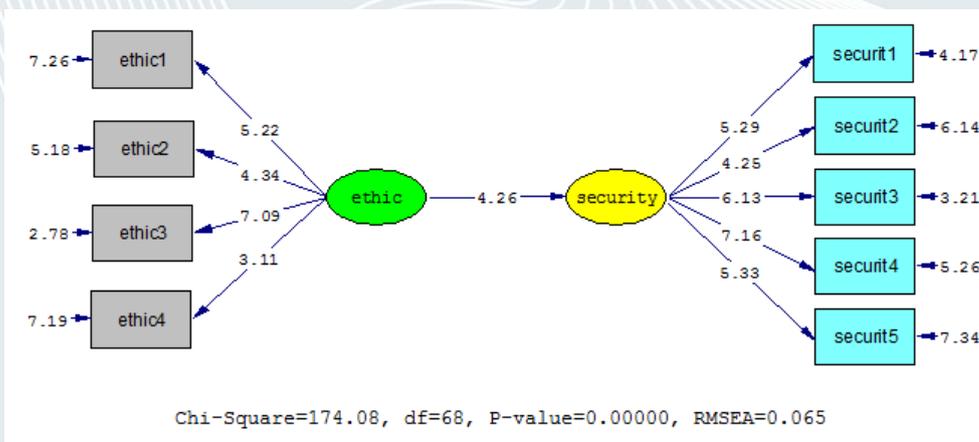
الشكل ٧: نتائج الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين شفافية العلاقة والسلامة النفسية في ال CBI.



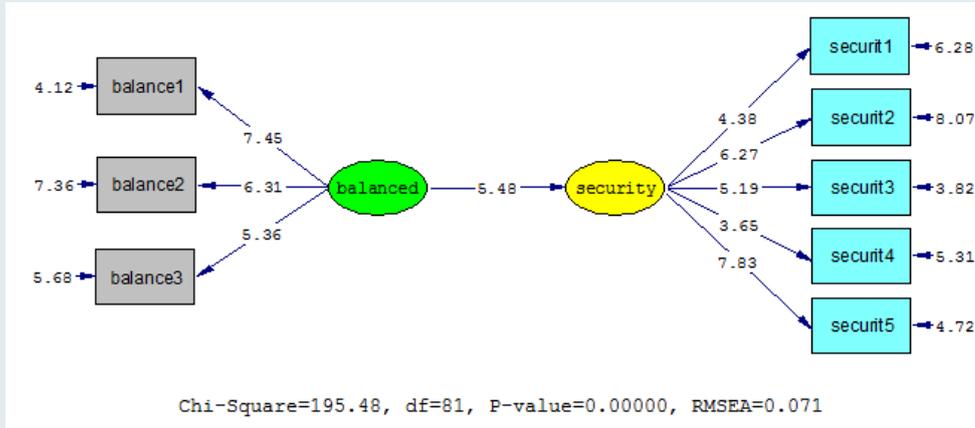
الشكل ٨: نتائج فرضية الثالثة

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة بين نظرة الأخلاقية المستبطنة والسلامة النفسية لدى ال CBI.



الشكل ٩: الفرضية الرابعة نتائجها

الفرضية الخامسة: وجود علاقة معنوية احصائية بين كل من المعالجة المتوازنة والسلامة النفسية في ال CBI.



الشكل ١٠: نتائج الفرضية الخامسة

وفقاً لمخططات الدلالة والجدول ١ ونتائج الاختبار: مؤشر RMSEA أقل من ثمانية في المائة لجميع الفرضيات، و  $df/index$  أقل من ثلاثة، وقيمة RMR قريبة من الصفر. مؤشرات الملاءمة الأخرى (NNFI، IFI، CFI) أعلى من ٩٠ بالمائة وقيمة الأهمية أكبر من ٠,٠٥ (القيمة=5.48-T). ونتيجة لذلك، تم تأكيد كافة الفرضيات.

الجدول ١: مؤشرات الملاءمة للنموذج المفاهيمي للبحث

IFI	NNFI	CFI	RMR	RMSEA	$\chi^2 / df$	الرمز
اكثر من ٠,٩٠	اكثر من ٠,٩٠	اكثر من ٠,٩٠	يميل إلى الصفر	اقل من ٠,٠٨	اقل من ٣	الحد الأدنى للقيمة المقبولة
٠,٩٢	٠,٩٧	٠,٩١	٠,٠١٤	٠,٠٧٧	٢,٥٣	القيمة في الفرضية الأولى
٠,٩٣	٠,٩٥	٠,٩٤	٠,٠٠٩	٠,٠٦٩	٢,٥٨	القيمة في الفرضية الثانية
٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٠١١	٠,٠٧١	٢,٤٩	القيمة في الفرضية الثالثة
٠,٩٣	٠,٩٤	٠,٩٧	٠,٠١١	٠,٠٧١	٢,٤٩	القيمة في الفرضية الرابعة
٠,٩٦	٠,٩٣	٠,٩٤	٠,٠٠٦	٠,٠٧١	٢,٤١	القيمة في الفرضية الخامسة

وقد ادعت الفرضية الأولى أن هناك علاقة بين القيادة الأصيلة والأمن النفسي في البنك المركزي العراقي. وأظهرت النتائج ان معامل التأثير لهذين المتغيرين كان (٠,٥٦) وأن قيمة الدلالة الأكبر من (١,٩٦) تثبت أهمية الفرضية (القيمة الثانية=٢,٤٨). ونتيجة لذلك، تم تأكيد فرضيتنا الأولى. أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي نصت على ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي للقائد والأمن النفسي في البنك المركزي العراقي. وقد أظهرت نتائج LISREL أن معامل تأثير هذين المتغيرين هو

(٠,٥٥) كما تم تأكيد أهمية الفرضية (قيمة  $T = 7.43$ ) وبالتالي تم تأكيد فرضيتنا الثانية، أما في الفرضية الثالثة فقد تم تأكيد أن هنالك علاقة بين الشفافية والأمان النفسي في البنك المركزي العراقي فقد أظهرت النتائج أن معامل تأثير هذين المتغيرين هو (٠,٥٢) وقيمة الدلالة هي ( $T\text{-value} = 3.34$ ) ونتيجة لذلك تم تأكيد الفرضية الثالثة، وفي الفرضية الرابعة تم الزعم بوجود علاقة بين منظور الأخلاق الداخلية والأمن النفسي في البنك المركزي العراقي، وأظهرت النتائج ان معامل تأثير هذين المتغيرين هو (٠,٦٦) وقيمة الدلالة هي (قيمة  $T=4.26$ ) وبالتالي تم تأكيد الفرضية الرابعة. إما الفرضية الخامسة فقد ادعت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والتوافق النفسي، وقد أظهرت نتائج هذا الاختبار أن معامل تأثير هذين المتغيرين هو (٠,٦٢) وقيمة الدلالة هي (قيمة  $T=5.48$ ) وبذلك تم تأكيد نتيجة الفرضية الخامسة.

الجدول ٢: نتائج الفرضيات

الفرضيات	معامل المسار	الاهمية	نتيجه الفرضيه
H <sub>1</sub> القيادة الاصيله	←	السلامة النفسية	تأكيد الفرضية
H <sub>2</sub> الوعي الذاتي للقائد	←	السلامة النفسية	تأكيد الفرضية
H <sub>3</sub> شفافية العلاقة	←	السلامة النفسية	تأكيد الفرضية
H <sub>4</sub> المنظور الأخلاقي الداخلي	←	السلامة النفسية	تأكيد الفرضية
H <sub>5</sub> المعالجة المتوازنة	←	السلامة النفسية	تأكيد الفرضية

المبحث الرابع:

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- ١- بينت النتائج ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاصيله والسلامة النفسية لدى البنك المبحوث، الامر الذي يؤكد على ان ادارة البنك تمارس السلوكيات الخاصة بالقيادة الاصيله وذلك من خلال تعاملاتهم اليومية مع موظفيهم في كافة الاقسام والوحدات الادارية للبنك.
- ٢- تسعى إدارة البنك عينه البحث الى رفع من مستوى السلامة النفسية وراحة الموظفين في مختلف أماكن عملهم في البنك القائمة على اساس التأكيد على تعزيز ابعاد القيادة الاصيله في اقسامها.
- ٣- غالبا ما تكون تصرفات وتعاملات ادارة البنك محسوبة وبدون اخطاء تذكر ذلك لكونها قدوة للتابعين، الامر الذي يساعد على خلق جو عمل ذو امان عالي وبالتالي يرفع من الحالة النفسية الايجابية للموظفين.

- ٤- الاهتمام الذي توليه ادارة البنك بأفعالها وسلوكياتها اليومية المتوافقة لمعتقداتهم والتمسك بها يساعد بشكل كبير على رفع معنويات الموظفين وبالأخير تعزيز السلامة النفسية لهم.
- ٥- تقوم ادارة البنك بجمع المعلومات بشكل مستمر ومُتابعها ومشاركتها مع موظفيها واعتماد التغذية الراجعة قبل ان تقوم باتخاذ القرار الامر الذي يرفع الامان النفسي للموظفين.

#### التوصيات

- ١- تعزيز القيادة الأصيلة في البنك المركزي وذلك من خلا عقد ورش عمل تدريبية للمدراء والقيادات في مختلف مستويات البنك المركزي لتعزيز وعيهم ومهاراتهم في مجال القيادة الأصيلة.
- ٢- تعزيز القيادة الاصيلية عن طريق القيام بإنشاء نظام للمكافآت والحوافز للمديرين الذين يظهرن سلوكيات قيادية أصيلة.
- ٣- تعزيز ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين الامر الذي يمكن أن يعزز القيادة الأصيلة.
- ٤- اضافة متغيرات كالثقافة التنظيمية، وضغوط العمل والإرهاق كمتغيرات معدلة للعلاقة بين القيادة الاصيلية والسلامة النفسية.

## المصادر

- 1) 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.
- 2) Edmondson AE.(1996) Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*.32(1):5-28
- 3) Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- 4) Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272).
- 5) Frazier. M. L., Fainshmidt. S., Klinger. R. L. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, In *Personnel Psychology*, 70, 113-165,
- 6) Jiewen. X., Ahmad. J. B ., & Xiaoyang. L. (2024). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Models. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. Vol. 13, No. 3
- 7) Kark, R. and Carmeli, A. (2009) Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785-804.
- 8) Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Clark, K. (2019). What Does Bert Look At? An Analysis of Bert's Attention. arXiv preprint arXiv:1906.04341.
- 9) Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
- 10) Denia. D., Luque-Reca. O. , Lopez-Zafra. E. &Pulido-Martos. M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement, *Heliyon*,

Volume 9, Issue 1, ISSN 2405-8440,  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>.

- 11) Edmondson, A., & Lei, Z. (٢٠٠٤). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct.
- 12) Eman.G., Hernández, A. & González-Romá, V. (2024). Charismatic leadership, intra-team communication quality, and team performance: The role of average leadership perceptions and their homogeneity, *European Management Journal*, Volume 42, Issue 5, Pages 735-744, ISSN 0263-2373
- 13) Ferndale, L., & Agarwal, C. (٢٠١٧). Diagnostic Differentiation between Pancreatitis and Pancreatic Cancer: A Scoping Review. *Diagnostics*, 14(3), 290.
- 14) Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (٢٠٠٥). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- 15) 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.
- 16) George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- 17) George, J. M. (2007). 9 Creativity in organizations. *Academy of Management annals*, 1(1), 439-477.
- 18) Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13, Article 798759.
- 19) 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, 255-264.
- 20) Liu, L., Oza, S., Hogan, D., Perin, J., Rudan, I., Lawn, J. E., ... & Black, R. E. (2015). Global, regional, and national causes of child mortality in 2000–13, with projections to inform post-2015 priorities: an updated systematic analysis. *The lancet*, 385(9966), 430-440.
- 21) Liu, L., Zhou, J., Xue, P., Yang, X., & Tang, X. (2020). Mental health response to the COVID-19 outbreak in China. *American Journal of Psychiatry*, 177(7), 574-575.
- 22) Min, S., Michael, J., Hajishirzi, H., and Zettlemoyer, L. (2020). Answering ambiguous open-domain questions. In *Proceedings of the 2020*

- Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP), 5783–5797.
- 23) Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C (٢٠١٢). Applying organizational learning research to accountable care organizations. *Medical Care Research and Review*, 73(6), 673-684.
- 24) O'Leary, K. J., Hanrahan, K., & Cyrus, R. M. (2020). Teamwork Essentials for Hospitalists. *Medical Clinics of North America*, 104 (4), 727-737. <https://doi.org/10.1016/j.mcna.2020.03.001>
- 25) Opoku, E. E. O., Dogah, K. E., & Aluko, O. A. (2022). The contribution of human development towards environmental sustainability. *Energy Economics*, 106, 105782.
- 26) Rao-Nicholson, R., Salaber, J., & Cao, T. H. (2016). Long-term performance of mergers and acquisitions in ASEAN countries. *Research in International Business and Finance*, 36, 373-387.
- 27) Shanty. D., Triyani. T., Sadikin. M., & Anggiani. S. (2022). Analysis Is The Relationship Of Leader Member Exchange (LMX) Towards Employee Performance Medited By The Employee Commitment. November 2022 *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science* 3(3):544-555
- 28) 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, 89-126.
- 29) Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
- 30) Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
- 31) Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.