



دور سلوكيات القيادة الأصلية في تعزيز الانسجام في مكان العمل

أ.م.د. حاكم إحسوني الميالي

الباحث علي عبد الله العبيدي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(E\).19951](https://doi.org/10.36322/jksc.176(E).19951)

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى كشف علاقة وأثر سلوكيات القيادة الأصلية في تعزيز الانسجام في مكان العمل بدراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب وموظفي ديوان محافظة النجف الأشرف، إذ تتمحور مشكلة الدراسة في مدى إسهام دور سلوكيات القيادة الأصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الاخلاقي الداخلي) بتعزيز الانسجام في مكان العمل في ديوان المحافظة، وتتجسد أهمية الدراسة من خلال الدور المهم للإنسجام في مكان العمل في حيوية المحافظة وإنتعاشها إقتصادياً وعمرانياً وغير ذلك، وأهمية تحقيقها من قبل قائد أصيل للمساعدة في الحد من ظاهرة الفساد والعمل على تمشية المشاريع وعدم توقفها و/أو تلكوها. ولغرض جمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد الاستبانة والتوزيع الشخصي على المستجيبين، أن مجتمع الدراسة بلغ (٧٠٧) موظفاً، وكانت العينة المطلوبة منه (٢٥٠) موظف، ومن اجل ضمان الاستمارات المطلوبة، تم توزيع (٢٧٠) إستبانة وإسترجعت (٢٦٠) إستبانة مستوفية لشروط العينة المطلوبة، وصالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل إستجابة بلغ (٩٠,٩٪)، وقد تم تحليل البيانات بإستخدام برنامجي (AMOS V. 25 & SPSS V. 26)؛ إذ أكدت النتائج التي توصل إليها الباحث على وجود علاقة أثر وإرتباط





عاليين ذوي دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة. فضلاً عن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الأصيلة, الإنسجام في مكان العمل, ديوان محافظة النجف الأشرف.

The role of Authentic Leadership Behaviors in promoting Harmony Workplace

Assoc. Prof. Dr. Hakim Ehsoni Al-Mayali

Researcher Ali Abdullah Al-Obaidi

University of Kufa / College of Administration and Economics

Abstract

The study aims to reveal the relationship and impact of Authentic Leadership Behaviors in promoting Harmony Workplace with an exploratory study of the opinions of a sample of managers, heads of departments and divisions, and employees of the office of the Holy Najaf Governorate. The problem of the study revolves around the extent to which the role of Authentic Leadership Behaviors contributes to its dimensions (Self-Awareness, Relational Transparency, Balanced Processing of Information, Internalised moral perspective) by promoting Harmony Workplace in the governorate office, and the importance of the study is embodied through the important role of Harmony workplace in the





vitality of the governorate and its economic and urban recovery, etc., and the importance of achieving it by an authentic leader to help reduce the phenomenon of corruption and work on Proceeding with projects and not stopping and/or procrastinating. For the purpose of collecting data to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the questionnaire and personal distribution were adopted on the respondents. The study population amounted to (707) employees, and the required sample was (250) employees. In order to ensure the required forms, (270) questionnaires were distributed and (260) were retrieved. A questionnaire that met the conditions of the required sample, and is suitable for statistical analysis, with a response rate of (90.9%). The data was analyzed using the two programs (AMOS V. 25 & SPSS V. 26); The researcher's findings confirmed the existence of a highly significant correlation and impact relationship between the variables of the study. In addition to the most important conclusions and recommendations of the study.

Keywords : Authentic Leadership Behaviors, Harmony Workplace, Najaf Governorate Office





المقدمة

إن الحداثة والتجديد في المجال الإداري لم يكن وليد اللحظة، بل له أساس وجذور منذ وجود المورد البشري؛ لذا أصبحت الإدارة تطرح العديد من الإستراتيجيات والأساليب والأفكار الحديثة والمتجددة الحاوية على الكثير من الموضوعات التي روضت طريق الأبحاث العلمية وجعلتها حاضنة للعديد من التطورات في مجال الإدارة، فنتيجة لذلك تجلى التركيز على موضوعات مهمة، منها الإهتمام بموضوع الإنسجام في مكان العمل.

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الإنسجام هو نظرية تتخلل في أغلب الأنشطة، فيمكن العثور عليها في عدة علوم، بينما ركزت القليل من الأبحاث على موضوع الإنسجام في سياق المنظمات، وإن الأبحاث والنظريات التي تناولت الإنسجام في مكان العمل ما زالت في مراحلها الأولى، لذا يتم دراسته وعلاقته كقيمة، أو هدف، أو محفز للعلوم، لذا فإن التحدي الذي تطرحه المنظمات، هو افتقارها للإنسجام، مما يولد الخلاف والمقاومة إتجاهه، فإن معاملة بعضنا البعض كشركاء بطريقة تعود بالنفع على الطرفين لا تفترض عدم وجود تضارب على الإطلاق، بل تفترض وجود اتفاقيات جماعية واستباقية وإجراءات فعالة تحد من صيرورة الإختلافات لصراعات مع ممارسوا السيطرة والضغط التنظيمي في مكان العمل بين موظفي المنظمة (Zwain & Nabih, 2022 : 6095 - 6096).

إن التغيير والتطور التنظيمي المستمر والمتسارع والضغوطات والتحديات الذي يتعرض لها قادة المنظمات في محاولة التأقلم والتكيف مع الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة والمتجددة، أدى إلى إحداث ركة وهشاشة في الإنسجام والتوافق بين قيم وممارسات القادة، ونتيجة لذلك فقد ظهرت الحاجة بمطالبات كثيرة تدعو لتطبيق الإنسجام في مكان العمل لأنه أصبح من المشاكل الواسعة الإنتشار، ودعت الحاجة إلى





ضرورة قيام القادة بإثبات وإنسجام أفعالهم مع أفعالهم، وقيمهم، ومعتقداتهم (Gatling et al., 2020 : 3).

أكدت الدراسات على أن القيادة عبارة عن عملية تأثير على الآخرين، فضلاً عن تحسين العلاقة بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى أداء أفضل وإنتاجية أعلى (Mondini et al., 2020 : 2). فبمرور الوقت، أعرب العلماء عن "الحاجة إلى نموذج قائم على النظرية يحدد المتغيرات وعلاقات البناء المحددة التي يمكن أن توجه تنمية القائد، مدعومة بالقيم الأخلاقية وتجربة حياة القائد (Iqbal et al., 2018 : 3). فنتج من ذلك ظهور سلوكيات القيادة الأصيلة كمجال مهم للبحث في الساحة الأكاديمية، إذ تزامن ذلك مع ظهور حركة علم النفس الإيجابي، وهي تعد كشكل من أشكال القيادة الذي جذب انتباه العديد من العلماء والباحثين (Iqbal et al., 2020 : 1). لأنها تعد المكون الرئيسي للقيادة الإيجابية (Al-Olimat, 2020 : 3388).

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

إن البحث عن الإنسجام في السنوات الأخيرة قد ازداد لأهميته للقيادة، لأن الموظفين أصبحوا أكثر نضجاً، مما جعلهم يقبلون عن روعة أسلوب العقلية التي كانت تحكم ذات يوم، فأخذ هذا الإتجاه بالتأثير على الإنسجام في مكان العمل، فأن المنظمات قامت بتشجيع قادتها القادرين التكيف والاستجابة للظروف، وغرس قيم الموظفين، والمساعدة في تحقيق الأهداف، والحد من الإحتكاك في مكان العمل، فهذه المميزات تتوفر بأسلوب القيادة الاصيلية، لأنه أسلوب قيادي أكثر حداثة، وأنه إحدى الركائز الصاعدة للقيادة؛ ونظراً





لأن القيادة الأصيلة قد ثبت أنها تؤثر على سلوك الموظفين في العديد من الدراسات ، فمن المتوقع أنها تعزز الانسجام في مكان العمل (Miidom, 2021 : 75).

إن الدراسة تسعى إلى فحص دور سلوكيات القيادة الأصيلة في تعزيز الانسجام في مكان العمل وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١. ما هي سلوكيات القيادة الأصيلة, وما أهميتها, وما أبعادها وسلوكياتها ؟
٢. ما هو الانسجام في مكان العمل, وما أبعاده ؟.
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ؟ وما أوجه الجدل الفكري حولها ؟ وكيف يتم استخدامها للاستفادة منها في المجال الميداني للدراسة ؟.
٤. ما هو دور سلوكيات القيادة الأصيلة في تعزيز الانسجام في مكان العمل ؟.

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة أنحاء عدة وهي كالآتي :

١. تكمن أهمية الدراسة في توضيح الأطر النظرية والمعرفية لمتغيراتها (سلوكيات القيادة الأصيلة, والانسجام في مكان العمل) وتحقيقها بمفاهيمها وأهميتها وأبعادها والعديد من الأمور ذات الصلة، والتي تعد متغيرات مهمة ومؤثرة على الأفراد والمنظمات.
٢. تكمن أهمية الدراسة في الاستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات الدراسة واخذها بعين الاعتبار، لتشخيص مكامن الخلل وسبل معالجته لتحقيق نتائج مهمة.
٣. تكمن أهمية الدراسة في الاستفادة أيضاً من قبل الباحثين من الدراسة وآراء الباحث عن طريق اعتمادها كمصدر لدراساتهم اللاحقة مستقبلاً، إذ تعود متغيرات الدراسة على جانبين مهمين من جوانب العلوم





الإدارية, وهما : (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية) لذا أن التجانس المعرفي والفكري بين متغيراتها وإنسجام أبعادها أضفا عليها أهمية بالغة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة بما يأتي :

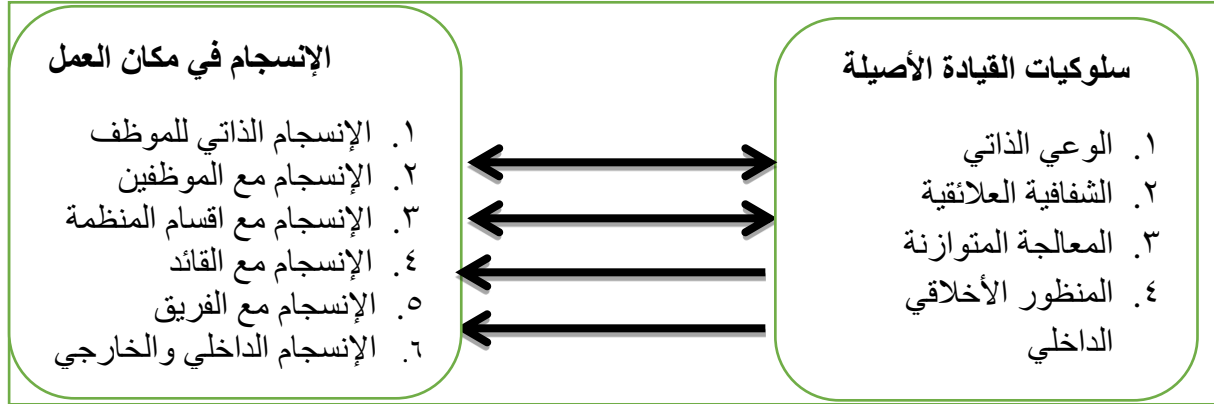
١. بناء جانب فكري لمتغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الاصيلية، الإنسجام في مكان العمل) وأبعادها من خلال الأدبيات، والأسس المعرفية الفكرية، ثم تقديم أفضل اتجاهات تفسيرية للمتغيرات، وهذا يتحقق بالاطلاع وتكوين الآراء المقدمة من قبل أرباب البحث انتقاء نماذج قياس تناسب المتغيرات.
٢. التحقق والتحري الميداني لتطبيق سلوكيات القيادة الاصيلية وأبعاد الإنسجام في مكان العمل ومستوى مجتمع الدراسة, وفهم طبيعتها.
٣. إختبار مستوى أهمية, المتغيرات وعلاقتها وقياسها على مستوى مجتمع الدراسة وتأثره بها.
٤. تحديد ومعرفة مستوى وطبيعة التأثير المعنوي لسلوكيات القيادة الاصيلية على الإنسجام في مكان العمل لعينة الدراسة.





رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر من إعداد الباحث

خامساً : فرضيات الدراسة

1. **فرضية الارتباط :** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي, والشفافية العلائقية, والمعالجة المتوازنة للمعلومات, والمنظور الاخلاقي الداخلي) وبين تعزيز الإنسجام في مكان العمل.
2. **فرضية التأثير :** تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة معنوياً وإيجابياً على تعزيز الإنسجام في مكان العمل بأبعاده (الإنسجام الذاتي للموظف, والإنسجام مع الموظفين, والإنسجام مع اقسام المنظمة, والإنسجام مع القائد, والإنسجام مع الفريق, والإنسجام الداخلي والخارجي للمنظمة).





المبحث الثاني

مدخل مفاهيمي

١. سلوكيات القيادة الأصيلة

اولاً : مفهوم وأهمية القيادة الأصيلة

يرى (Lux et al., 2023 : 103) بأن القيادة الأصيلة عبارة نظرية سائدة لقيادة الأعمال المعاصرة. فهي "عملية مستمدة من المقدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، المؤدي لزيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للمنظمة من جانب القادة والموظفين" (Kim et al., 2023 : 69). وهي عبارة عن قدرة القائد على إظهار الوعي بأنفسهم وتأثيرهم على الآخرين، والتصرف وفقاً لأخلاقيهم وقيمهم ومقاومة ضغط الآخرين، تحليل موضوعي لجميع المعلومات والآراء المتاحة، بما في ذلك تلك التي قد تختلف عن آرائهم، لإتخاذ قرارات متوازنة، والتصرف بشفافية في التعامل مع الآخرين (Towsen et al., 2020 : 2). فقد ينظر إليها في المنظمات كعنصر أساسي للنجاح وتقدر من قبل العديد من المديرين ، وعامل تمايز له تأثير قوي على تحقيق الأهداف من خلال نقل التحفيز إلى الموظفين، لأنها طريقة جيدة لتحقيق نتائج دائمة وإيجابية من خلال قدرتها على تحفيز الأفكار الإبداعية والالتزام العاطفي والدهاء الوظيفي، وكلها تتحد لتحسين الأداء الفردي (Semedo et al., 2016 : 1038-1040). تعزز القيادة الأصيلة بيئات العمل الجيدة من خلال بناء العلاقات لأنها مفتاح أماكن العمل الصحية، وتحسن مصلحة العمل و الإلتزام به، ونية البقاء في المنظمة (Mrayyan et al., 2023 : 1). وتشكل جواً إيجابياً وشفافاً وعادلاً يؤثر على استعداد الموظفين للانخراط في سلوك المواطنة (Farid et al., 2020:1). وزيادة مشاركة الموظفين من خلال الآمال والمعتقدات والتفاؤل والإيجابية)





68 : 2020). (Goestjahjanti et al., 2020). فإنها تؤثر أيضاً على الثقة الموظفين بقادتهم، التي تنتج المصداقية والشفافية في العلاقات التي تظهر قبلهم (84 : 2019). (Qiu et al., 2019). وتلهم الموظفين أن يكونوا مبدعين، لأن قادتهم يؤكدون على الإنجازات الإيجابية ويكسبون ثقتهم، وتعد مصدراً مهماً لمناخ العمل القائم على الأصالة، إذ يقدم القادة ذوو المصداقية إشارات إلى الشفافية العلنية، والتصرف بطريقة حقيقية، مما يساعد على تقليل المخاطر وعدم اليقين، وتعزز الكفاءة الذاتية المهنية، والإبداع (Lei et al., 2021). وتسهم في التوافر النفسي للموظفين من خلال التعبير عن الثقة في قدرتهم على القيام بالمهام وإقناعهم بالتعرف على قدراتهم الخاصة (223 - 225 : 2018). (Liu et al., 2018). أن للقيادة الأصيلة تأثيراً على النتائج على المستوى الفردي مثل رأس المال النفسي، والرفاهية النفسية، وتؤدي إلى تحسين المشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والتعرف التنظيمي، وأنها تساعد في تشكيل الانصهار الوظيفي التنظيمي (414 : 2017). (Erkutlu & Chafra, 2017). والثقة والرضا عن المديرين، والالتزام التنظيمي، ومناخ العمل (5 : 2021). (Kulophas & Hallinger, 2021). وتؤثر بشكل إيجابي على فعالية المنظمات والنتائج من خلال إقامة اتصالات فعالة وعلاقات صحية من خلال التفاعلات المحترمة مع الموظفين (19 : 2018). (Alkaabi & Wong, 2018).

ثانياً : أبعاد وسلوكيات القيادة الأصيلة

إعتمدت الكثير بل أغلب الدراسات على الأبعاد التي طورها (Walumbwa et al., 2008) في دراستهم وأبحاثهم، وهي كما يأتي :

١. الوعي الذاتي : هو ذلك النوع من العمليات التي قد يتعرف القادة من خلالها على خبراتهم وقدراتهم الحصرية (154 : 2017). (Khan et al., 2017). ويتعلق بفهم مواطن القوة والقصور الشخصية للفرد، إنتباه





القائد لتأثيره على الآخرين (5 - 4 : Kulophas, & Hallinger, 2021). والدرجة التي يمتلك بها الشخص معرفة دقيقة بالذات لخصائصها الفردية ، والمثل العليا ، والنوايا ، والأفكار ، والسلوكيات والمشاعر، وبعد كدرجة يعرف القادة ويدركوا أنفسهم الأصيلة؛ ومن ثم فإنهم يراقبون ويحللون حالتهم العقلية من خلال التأمل في أثناء عملية الوعي الذاتي، فيكتشفون، ويقرون بأساسياتهم، وقدراتهم الأصيلة والتميزة؛ من خلال هذا الفهم والتفكير الذاتي، يصلون إلى وضوح قيمهم الأساسية وعمليات التفكير (Swain et al., 2018 : 122).

٢. الشفافية العلانية : هي عبارة عن عملية نشطة للكشف عن الذات، بما في ذلك إظهار الذات والأفكار الاصلية، والمشاعر للموظفين وتطوير العلاقة والثقة المتبادلة فيما بينهم (Wei et al., 2018 : 763). والإفصاحات والتعبيرات الشخصية ، مثل المشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن الأفكار الأصيلة والمشاعر (Lyubovnikova et al., 2017 : 6).

٣. المعالجة المتوازنة : هي التقييم الموضوعي للمعلومات قبل إتخاذ القرار، بما في ذلك تشجيع الآخرين على التساؤل، والمساهمة في اتخاذ القرارات؛ وتتضمن سلوك القائد الذي يتم تصويره من خلال النظر بشكل محايد في البيانات الهامة قبل القرار، بما في ذلك السلوك الأقل عرضة للتشويه والإلغاء والمبالغة؛ فهي التقييم المستهدف للبيانات قبل اتخاذ قرار، بحث الآخرين على معالجة صفات الفرد أو تحديها (Lorenzo & Aurora, 2022 : 7). وتعني عدم وجود إنكار أو مبالغت أو تحريفات أو جهل بالخبرات الداخلية والمعرفة الخاصة والتقييمات الخارجية للذات، ولكنه يتضمن قبول نقاط القوة والضعف الفردية ، والسمات السلبية والإيجابية والموضوعية (Tabak et al., 2013 : 68). أي بدون آليات الدفاع القائمة على الأنا وتقييم الذات في طريق اتخاذ القرارات الإدارية (Guenter et al., 2017 : 5).





٤. **المنظور الأخلاقي الداخلي** : يشير إلى قدرة القائد على ممارسة التنظيم الذاتي مسترشداً بالقيم المتسقة والمعايير الأخلاقية الداخلية في صنع القرار (Alzghoul et al., 2018 : 594). ويقاس الإتساق بين أفعال القائد ومعايير وقيمه الأخلاقية, إذ يتصرف القادة ذوو المنظور الأخلاقي الداخلي بطرق تعمل على فق القيم والتفضيلات والاحتياجات الجماعية (Tran, 2019 : 388). وتوفير القدرة على الإحتفاظ بموقف أخلاقي ثابت مدفوع داخلياً يقاوم الضغوط (Lorenzo & Aurora, 2022 : 9).

٢. الإنسجام في مكان العمل

أولاً : مفهوم وأهمية الإنسجام في مكان العمل

يشير الإنسجام في مكان العمل للسلوكيات التي تسهل تفاعل الفعال بين الفريق والموظفين الذين يؤدون المهام المتعلقة بالعمل (George, 2020 : 40). فهو عبارة عن حالة من السلام التي تنطوي على الثقة، وعدم الإضراب وغياب تعبيرات السخط والشك بين الموظفين داخل المنظمة، ويعد النظرة الإيجابية التمثيلية لإلتزام الموظف (Tamunobere & Tamunomiebi, 2023 : 94). لأنه عبارة عن حالة يتعاون فيها الموظفون والإدارة عن طيب خاطر في السعي لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها (Akuh, 64 : 2016). فإنه عبارة عن إتفاقية ودية لطيفة وتعاونية لعلاقات العمل بين المديرين والموظفين, إذ يعملون في إنسجام وتعاون لتحقيق مكاسب وتعايش متبادلين من أجل تحقيق الأهداف (Odunukwe et al., 2023 : 55). ويأتي من نتيجة إستيعاب مصالح الأطراف بطريقة تسمح بالتفاهم والتسوية في تحديد ظروف العمل والقواعد (Miidom et al., 2022 : 34). فهو الجو الذي يقلل من الصراع في المنظمة، لأنه يساعد على إقامة إتصال أفضل بين الإدارة والموظفين (Girigiri & Badom, 2021 : 210). فانه عبارة عن عملية تعزيز الحوار والتواصل الفعال بين الموظفين وإدارتهم ، وتشجيعهم على التعبير





عن أفكارهم, وآرائهم, ومقترحاتهم, وتنظيم وتطبيق ممارسات عمل مرنة, لتحقيق رضا الموظفين ومستويات عالية من الإنتاجية (Zwain & Nabih, 2022 : 6096).

بطبيعة الحال يشير (Odunukwe et al., 2023 : 55) إلى أن الإنسجام في مكان العمل يؤدي إلى تعزيز إنتاجية العمل وبالتالي يحسن الأداء في المنظمات, ويحقق النمو الاقتصادي, ويعزز مستويات المعيشة ونوعية الحياة, وينشئ بيئة عمل سلمية تفضي إلى التسامح والحوار وغير ذلك من وسائل حل النزاعات في مكان العمل أو العمل, الذي يؤدي إلى مستوى عال من رضا الموظفين. من جانبه أكد (Purity et al., 2022 : 32) على أنه يزيد من إنتاجية العمل, ويعزز الإنجاز في المنظمات, ويحقق الرخاء الاقتصادي, ويحسن مستويات معيشة الموظفين من خلال ضمان مستوى معيشي مرتفع. ويعد بمثابة الدواء الشافي الذي يخفف من حدة النزاعات ويعزز السلام الذي من شأنه تحقيق الأهداف التنظيمية, وأنه يعد أمراً ضرورياً لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية التنظيمية (Opara & Berewa, 2022 : 113). إذ يمكن هذه الحجر الأساس لأي مشروع ريادي ناجح يساعد المنظمات (Wobodo, 2019 : 988). لأن يؤدي إلى تحسين الإيثار في بيئة العمل, ويعد أمر حيوي لخلق بيئة عمل مواتية, ويحفز على الانخراط في السلوك المساعد في العمل (Bui et al., 2020 : 3). زيادة عن ذلك فقد نوه (Liu, 2015 : 53-52) إلى وجود أهمية أخرى للإنسجام في مكان العمل, تتجلى بما يأتي :

١. إن الإنسجام الإيجابي في المجموعة مفيد لأدائها.
٢. إن الإنسجام في مكان العمل يسهم بالتفكير الجماعي الذي يؤدي إلى قرارات صائبة.
٣. إن للإنسجام في مكان العمل فوائد داخل الموظفين أنفسهم, لأنه مفيد لصحتهم النفسية, والمزاج الإيجابي, وإحترام الذات.





٤. يعد الإنسجام في مكان العمل أكثر أهمية للفرق, لأن الإنجاز الناجح لأهداف الفريق يعتمد على الجهد الجماعي والمتزامن لأعضاء الفريق.

٥. إن الإنسجام في مكان العمل هو شرط ضروري لسهيل أداء الفريق الناجح.

ثانياً : أبعاد الإنسجام في مكان العمل

ذكر كل من (Chin & Rowley, 2018 : 116) أن الإنسجام في مكان العمل يمكن قياسه من خلال أبعاد معينة، إتمدتها عدة دراسات في دراساتهم, وقد إتمدها الباحث في دراسته الحالية وهي كما يأتي:
١. **الإنسجام الذاتي للموظف** : يشير إلى الانضباط النفسي للموظف الذي يجعله مستعداً لإنجاز عمله والتعاون مع الآخرين , ويكون أكثر حماية لمكان العمل وإحترام إنضباط للمنظمة، وأن هذا الإنسجام يساعد الموظف في تطوير نفسه (Zahra, 2020 : 126).

٢. **الإنسجام مع الموظفين** : هو عبارة عن مجموعة من العوامل مثل تعاطف الموظفين مع الآخرين ومساعدتهم في إيجاد الإنسجام , ويؤدي ذلك إلى الإلتزام بالتسلسل الهرمي والمحافظة على المشاعر والتمتع بالمرونة التي تقلل من غضب الزملاء من بعضهم البعض (Zahra, 2020 : 126).

٣. **الإنسجام مع أقسام المنظمة** : هو الإنسجام الذي يتولد نتيجة السيطرة على العواطف والتغلب على العقبات والذي يساعد الموظفين في الأقسام المختلفة على التحكم في عواطفهم وتقليلهم سوء الفهم والصراعات, ويتولد هذا الإنسجام نتيجة تخصيص موارد متساوية للأقسام من قبل المنظمة وتشجيع التعاون بين أقسامها (Zahra, 2020 : 126).

٤. **الإنسجام مع قائد المنظمة** : هو عبارة عن الإنسجام المتولد نتيجة الطاقة القيادية والرؤية التي يولدها القائد لموظفي المنظمة ويحفزهم على التصرف بحزم والسعي لتحقيق النجاح, إذ يجب على قائد المنظمة





أن يعمل على رفع مكانة الموظفين وعدم إذلالهم والإستماع إلى وجهات النظر المختلفة للموظفين وتمكينهم للعمل باستقلالية (Zahra, 2020 : 126 - 127).

٥. **الإنسجام مع الفريق** : إن الإنسجام في مكان العمل عبارة عن روح فريق العمل التي تجعل الموظف يشعر بالإنسجام مع فريقه وتأتي نتيجة العلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق داخل وخارج المنظمة, التي تكون مبنية على الحب والإحترام لإنجاز الأهداف وبالتالي فإن الإنسجام مع الفريق سيجعل أعضائه يعملون معا لإنجاز هدف واحد, فمن المنطقي التكهّن بأن الإنسجام مع الفريق وتماسك الفريق الذي يؤدي إلى تكامل اجتماعي إيجابي, يمكن أن ينعكس على أداء الفريق (Zahra, 2020 : 126).

٦. **الإنسجام الداخلي والخارجي للمنظمة** : عبارة عن الإلهام المستمر والقوي الذي يساعد المنظمة في تحقيق أسمى انواع الإنسجام داخل وخارج المنظمة, ومن ثم يجب عليها اتباع القواعد الأخلاقية كمعيار إساسي للمنافسة وإن تتعامل مع الزبائن والموردين بأمانة واحترام (Zahra, 2020 : 126).

المبحث الثاني

الجانب العملي

أولاً : إختبار فرضية الإرتباط

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصيلية والإنسجام في مكان العمل، وبحسب نتائج جدول (1) يوضح أن هناك علاقة إرتباط بين سلوكيات القيادة الاصيلية وبين الإنسجام في مكان العمل، فبلغ معامل الإرتباط (0.531)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي





افتترضها الباحث (5%)، وهذا يعني: إنه كلما قامت إدارة ديوان محافظة النجف الاشراف بتطبيق وتشجيع مكونات سلوكيات القيادة الاصيلية في الديوان كلما زاد تعزيز الإنسجام في مكان العمل. ولغرض إختبار هذه الفرضية تم افتراض اربع فرضيات فرعية هي إختبار العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية : (الوعي الذاتي، الشفافية العلانية، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الداخلي)، وبين الإنسجام في مكان العمل، وكانت النتائج كما في الجدول (1):

جدول (1) مصفوفة علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الاصيلية وبين الإنسجام في مكان العمل

		SEC	RET	BAT	IMP	AUL	WHO
SEC	Pearson Correlation	1	.683**	.534**	.585**	.855**	.424**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250
RET	Pearson Correlation	.683**	1	.568**	.652**	.880**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250
BAT	Pearson Correlation	.534**	.568**	1	.548**	.775**	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250
IMP	Pearson Correlation	.585**	.652**	.548**	1	.825**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250
AUL	Pearson Correlation	.855**	.880**	.775**	.825**	1	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	250	250	250	250	250	250
WHO	Pearson Correlation	.424**	.450**	.385**	.520**	.531**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	





	N	250	250	250	250	250	250
--	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات SPSS V.26.

بحسب ما تم عرضه في جدول (1) من نتائج إختبار علاقات الارتباط سيتم إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسة كما يأتي:

١. **الفرضية الفرعية الاولى (H2-1):** أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وبين الإنسجام في مكان العمل، وبحسب نتائج جدول (1) يوضح أن هناك علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي وبين الإنسجام في مكان العمل، فبلغ معامل الارتباط (0.424)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (5%)، وهذا يدل على أنه كلما إزداد دعم إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف لممارسات الوعي الذاتي للموظفين عينة الدراسة كلما زاد من إنسجامهم داخل المنظمة المبحوثة.

٢. **الفرضية الفرعية الثانية (H2-2):** أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية وبين الإنسجام في مكان العمل، وحسب نتائج جدول (1) يوضح أن هناك علاقة ارتباط بين بين الشفافية العلائقية وبين الإنسجام في مكان العمل، فبلغ معامل الارتباط (0.450)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (5%)، اي كلما زادت الشفافية العلائقية بين الموظفين في ديوان محافظة النجف الاشرف كلما زاد الإنسجام في مكان العمل.

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3):** أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين المعالجة المتوازنة وبين الإنسجام في مكان العمل، وحسب نتائج جدول (1) يوضح أن هناك علاقة





إرتباط بين المعالجة المتوازنة وبين الإنسجام في مكان العمل، فبلغ معامل الارتباط (0.385)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%)، وهذا يعني: إنه كلما زاد تطبيق ممارسات المعالجة المتوازنة في التخطيط لأعمال الديوان بشكل عام وعلى مستوى الموظفين ومهارتهم وقدراتهم بشكل خاص يؤدي ذلك إلى زيادة الإنسجام في مكان العمل.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وبين الإنسجام في مكان العمل، وحسب نتائج جدول (1) يوضح أن هناك علاقة ارتباط بين بين المنظور الاخلاقي الداخلي وبين الإنسجام في مكان العمل، فبلغ معامل الارتباط (0.520)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%)، أي كلما زاد المنظور الاخلاقي الداخلي لدى القيادة في ديوان محافظة النجف الاشرف كلما زاد الإنسجام في مكان العمل.

ثانياً. إختبار علاقة التأثير

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لسلوكيات القيادة الأصلية في الإنسجام في مكان العمل، ولغرض إختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في إختبار علاقة التأثير، وهذا يعني: الإنسجام في مكان العمل دالة حقيقية لسلوكيات القيادة الأصلية وأن أي تغيير في سلوكيات القيادة الأصلية سيؤدي إلى تعزيز الإنسجام في مكان العمل، بحسب ما تم عرضه في الجدول (2) من نتائج علاقات التأثير التي بينت أن هناك علاقة تأثير لسلوكيات القيادة الأصلية في الإنسجام في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (2.203)، وميل الانحدار بلغ (0.466)





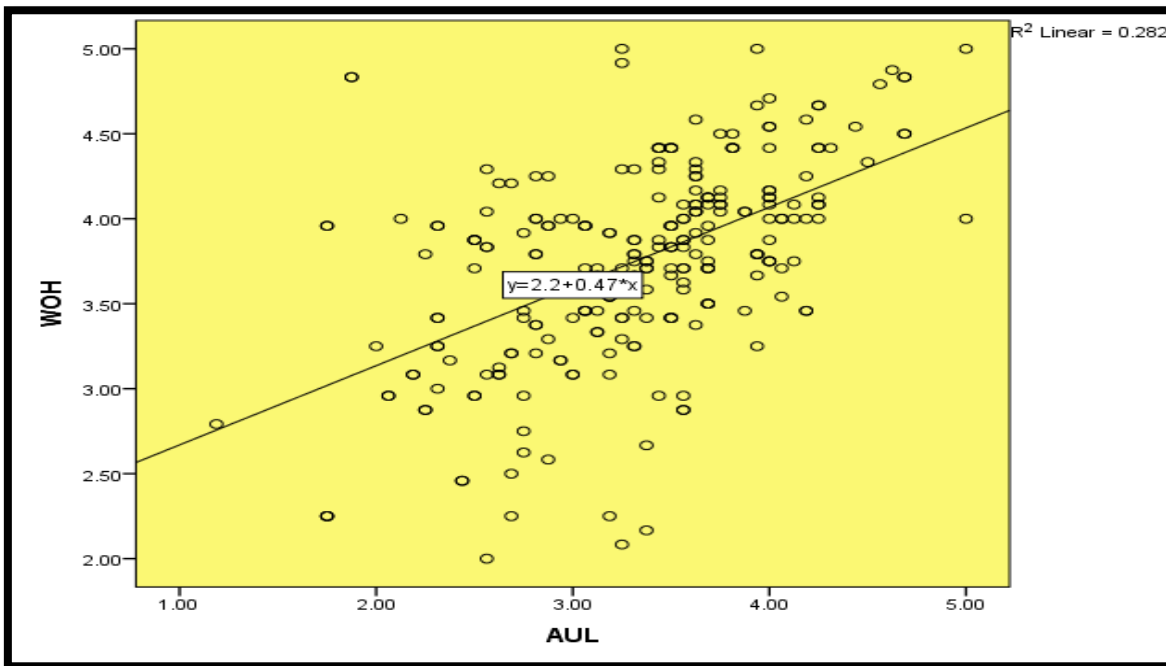
طردياً، أي: عند زيادة سلوكيات القيادة الاصيلية وحدة واحدة ستعزز الإنسجام في مكان العمل وبمقدار (0.466) فضلاً عن أن سلوكيات القيادة الاصيلية تفسر نسبة (28.2%) من التباين الحاصل في الإنسجام في مكان العمل، وهو معنوي إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (97.344)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، و أن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: أنه كلما أهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف وتوافرت مكونات سلوكيات القيادة الاصيلية كلما أسهم ذلك في تعزيز فاعلية الإنسجام في مكان العمل، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.203 + 0.466x$$

إختبار الفرضيات الفرعية: تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لأبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الداخلي) في الإنسجام في مكان العمل. وإن الإنسجام في مكان العمل، هي دالة حقيقية لأبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الداخلي)، ونتائج الإختبار يعرضها الشكل (2)، والجدول (2)، هي كالاتي:





الشكل (2) يوضح التأثير بين سلوكيات القيادة الاصلية وبين الإنسجام في مكان العمل





جدول (2) يوضح علاقات التأثير بين سلوكيات القيادة الاصلية وبين الإنسجام في مكان العمل

القيمة المسجلة	المؤشر	المتغير	القيمة المسجلة	المؤشر	المتغير
62.994	F – Cal	الشفافية العلائقية	97.344	F – Cal	سلوكيات القيادة الاصلية
0.204	R ²		0.282	R ²	
0.000	P		0.000	P	
2.767	A		2.203	A	
0.304	B		0.466	B	
43.143	F – Cal	المعالجة المتوازنة	54.220	F – Cal	الوعي الذاتي
0.148	R ²		0.179	R ²	
0.000	P		0.000	P	
2.633	A		2.878	A	
0.322	B		0.281	B	
			91.879	F – Cal	المنظور الاخلاقي الداخلي
			0.270	R ²	
			0.000	P	
			2.326	A	
			0.415	B	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

وبحسب نتائج الشكل (2)، والجدول (2) سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، هي الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H2-1): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي في الإنسجام في مكان العمل، من نتائج الجدول (2) يوضح أن هناك علاقة تأثير للوعي الذاتي في الإنسجام في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (2.878)، وميل الانحدار بلغ (0.281) طردياً، اي: عند زيادة لمكانية التعامل مع التغييرات البيئية وحدة واحدة ستعزز الإنسجام في مكان العمل بمقدار (0.281)، فضلاً عن إن الوعي الذاتي تفسر نسبة (17.9%) من التباين الحاصل في الإنسجام في مكان العمل.





ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (54.220)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، و على وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: أنه كلما أهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الأشرف بالوعي الذاتي كلما أسهم في تعزيز الإنسجام في مكان العمل، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.878 + 0.281x$$

الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشفافية العلائقية في الإنسجام في مكان العمل، من نتائج الجدول (2) يوضح أن هناك علاقة تأثير للشفافية العلائقية في الإنسجام في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (2.767)، وميل الانحدار بلغ (0.304) طردياً، أي: عند زيادة الشفافية العلائقية وحدة واحدة ستعزز الإنسجام في مكان العمل وبمقدار (0.304)، فضلاً عن إن الشفافية العلائقية تفسر نسبة (20.3%) من التباين الحاصل في الإنسجام في مكان العمل. ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (62.994)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: إنه كلما إهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الأشرف بتعزيز الشفافية العلائقية بين الموظفين كلما أسهم ذلك في تعزيز الإنسجام في مكان العمل، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:





$$y = a + bx$$

$$y = 2.767 + 0.304x$$

الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة في الإنسجام في مكان العمل، من نتائج الجدول (2) يوضح أن هناك علاقة تأثير للمعالجة المتوازنة في الإنسجام في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (2.633)، وميل الانحدار بلغ (0.322)، طردياً، أي: عند زيادة المعالجة المتوازنة وحدة واحدة ستعزز الإنسجام في مكان العمل وبمقدار (0.322)، فضلاً عن إن المعالجة المتوازنة تفسر نسبة (14.8%) من التباين الحاصل في الإنسجام في مكان العمل. ومعنوي إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (43.143)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: انه كلما اهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بالمعالجة المتوازنة كلما أسهم ذلك في تعزيز الإنسجام في مكان العمل، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.633 + 0.322x$$

الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمنظور الاخلاقي الداخلي في الإنسجام في مكان العمل، من نتائج الجدول (2) يوضح أن هناك علاقة تأثير للمنظور الاخلاقي الداخلي في الإنسجام في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (2.326)، وميل الانحدار بلغ (0.415) طردياً، أي: عند زيادة المعالجة المتوازنة وحدة واحدة ستعزز الإنسجام في مكان العمل وبمقدار (0.415)،





فضلا عن ان المعالجة المتوازنة تفسر نسبة (27.0%) من التباين الحاصل في الإنسجام في مكان العمل. ومعنوي إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (91.879)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: أنه كلما أهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بالمنظور الاخلاقي الداخلي كلما أسهم ذلك في تعزيز الإنسجام في مكان العمل، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.326 + 0.415x$$

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات

١. إن الإهتمام بسلوكيات القيادة الأصيلة وأبعادها كان عالياً لأن أغلب إجابات المستجيبين لأغلب الفقرات كانت أتفق بشدة وهذا بدوره يؤشر عن مدى إدارك الموظفين لسلوكيات القيادة الأصيلة في الديوان، اي إن الموظفين والقيادة لديهم وعي ذاتي عالي عن قدرة الادارة العليا في الديوان للتعامل مع الصعوبات، وحل المشاكل، التي تطرأ في العمل، والإصغاء لمختلف أفكار موظفي الديوان والتعامل معها بمنظور أخلاقي ، قبل إتخاذ القرارات المهمة.

٢. هنالك إهتمام وتوجيه جيدين فيما يخص الإنسجام في مكان العمل بأبعاده في الديوان إذ أن إجمالي متوسط إجابات العينة كان متفقة بشكل عالياً، وهذا يدل على وجود إنسجام ذاتي للموظفين وفيما بينهم ،





لمساعدة القادة وأقسام الديوان لإنجاز الأهداف المطلوبة، والعمل كفريق واحد منسجم ليساعد المنظمة على الإنسجام الداخلي والخارجي، والتعامل بشكل جيد مع الموظفين والزبائن.

٣. يتضح من نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات القيادة الأصلية والإنسجام في مكان العمل في الديوان، وهذا يشير إلى إن لغة الإنسجام معبرة إلى التطلع للإهتمام بسلوكيات القيادة الأصلية فيؤدي إلى المزيد من تطبيق الإنسجام في مكان العمل.

٤. يتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الأصلية وبين الإنسجام في مكان العمل كان عالياً وطردياً ومعنوياً وهذا يدل كلما زاد الإهتمام بسلوكيات القيادة الأصلية في الديوان، من خلال قيام الادارة العليا بتبني الافكار والمقترحات الصحيحة وفي الوقت المناسب، بالوعي الذاتي وشفافية العلاقات مع الموظفين والاستماع لأرائهم قبل إتخاذ القرارات، والتعامل معهم من منظور أخلاقي داخلي للقيادة كلما أدى ذلك إلى تعزيز فاعلية الإنسجام في مكان العمل في الديوان.

٥. يزداد تأثير تطبيق سلوكيات القيادة الاصلية (الوعي الذاتي، والعلاقات الشفافة، والمعالجة الموزونة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي) في تعزيز الإنسجام في مكان العمل (الإنسجام الذاتي للموظف، والإنسجام مع الموظفين، والإنسجام مع أقسام المنظمة، والإنسجام مع القائد، والإنسجام مع الفريق، والإنسجام الداخلي والخارجي) بما يضمن مستوى عالياً من التنافسية، وتعزز الاداء المنظمي ورفع الخدمة الإنتاجية.





ثانياً : التوصيات

١. حت إدارة الديوان والمحافظة على تبني سلوكيات القيادة الأصيلة من خلال الوعي الذاتي بمعرفة مكان ونقاط القوة والضعف وأماكن الخلل وتبني الافكار الجديدة والتشجيع عليها، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار مما يسهم في تعزيز الإنسجام في مكان العمل.
٢. حت الإدارة العليا للديوان لتحرص على التعامل بعلاقات شفافة مع الموظفين بعيداً عن الغموض وتقديم المعلومات والتعليمات بوضوح وفي الوقت المناسب لمختلف موظفي الديوان مما يسهم بتعزيز الإنسجام في مكان العمل فيه.
٣. تأكيد على إدارة الديوان في الإستماع والإصغاء بموضوعية وحيادية إلى مختلف آراء ومقترحات وأفكار الموظفين وتحليلها الموضوعي قبل إتخاذ القرارات، ووضع خطط لمواجهة التحديات المستقبلية، التي تواجهها من خلال تشكيل فرق العمل ، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها وتعزيز قدرتها بتعزيز الإنسجام في مكان العمل.
٤. حت إدارة الديوان على الإهتمام بالموظفين من إذ التعامل معهم بمنظور أخلاقي داخلي، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتجميع أفكارهم للوصول إلى الأفكار الابداعية مما يسهم في تحفيزهم بنقل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة بتعزيز الإنسجام في مكان العمل.
٥. تعزيز فاعلية العلاقات الشفافة من خلال بناء علاقات إجتماعية داخل الديوان ، وممارسة ادوار ومهام مختلفة في ظل وجود العلاقات الشفافة مما يسهم في سلاسة نقل الافكار ومشاركة المعرفة.





٦. حث إدارة الديوان بتبني الإنسجام في مكان العمل بأبعاده للقيام بتغييرات شاملة في الأقسام من خلال الإنسجام الذاتي للموظف، وتمكينه مما يسهم في إعطائه دافعا معنوياً لإنجاز عمله وإيجاد طريقة عمل فعالة.

٧. توصية ديوان المحافظة على تنمية الثقة بين الأقسام ، وإشراك جميع الموظفين، وتشجيع التعاون والتفاهم بالتواصل وعقد إجتماعات دورية بين الأقسام المنسجمة لزيادة المهارات والقدرات لديهم لتعزيز الإنسجام في مكان العمل بكفاءة وفاعلية عالية.

٨. توصية ديوان المحافظة على الإنسجام مع القائد ودعمه في عملية التغيير، والاستماع إلى إقتراحاته وملاحظات المقدمة في سبيل تطوير العمل في الديوان.

٩. على ديوان المحافظة العمل كالفريق الواحد لتحقيق الأهداف، وتطوير كفاءة الموظفين، والتعرف على احتياجاتهم ، وتوفير برامج تدريبية حديثة لتحسين الإجراءات.

١٠. حث إدارة ديوان المحافظة على الحفاظ على الإنسجام الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف، وتطوير كفاءة الموظفين ، والتعرف على احتياجاتهم ، ومتطلبات المراجعين لتحسين إجراءات.

المصادر

1. Akuh, E. A., (2016). INDUSTRIAL HARMONY FOR ACADEMIC EXCELLENCE: AN IMPERATIVE FOR A PRODUCTIVE EDUCATIONAL SYSTEM IN NIGERIA, British Journal of Education, Vol.4, No.4, pp.63-71.





2. Alkaabi, O., & Wong, C. (2019). Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager. *Leadership in Health Services*, 33(1), 27-42.
3. Al-Olimat, N. H. (2020). Whistleblowing intentions among Jordanian auditors: The role of financial incentives and authentic leadership. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3387-3394.
4. Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 30 No. 8, pp. 592-612.
5. Bui, H. T., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: from social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95-112.
6. Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management* .





7. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(2), 413-426.
8. Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective-and Cognitive-Based Trust. Frontiers in Psychology, 11, 1975.
9. Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C. (2020). Leadership and behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 19(1), 62-81.
10. George, C. G., (2020). Attrition and Workplace Harmo in Rivers State, Nigeria, NATIONAL INNOVATION AND RESEARCH ACADEMIA, International Journal of Business and Economics, ISSN: 2713-4695. Vol. 8, Iss. 1. P.. 40 - 51.
11. Girigiri, B. W., & Badom, P. M. (2021). Industrial Harmony and work discontent: Employer and Employees Relations Perspective. International Journal of Research Publications (IJRP), 8(1), 209-219.





12. Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: authentic leadership and/or proactive followership?. *Applied Psychology*, 66(1), 49-77.
13. Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 250.
14. Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170.
15. Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151-166.
16. Kim, Y., Lee, E., Kang, M., & Yang, S. U. (2023). Understanding the Influence of Authentic Leadership and Employee-Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work. *Management Communication Quarterly*, 37(1), 64-98.





17. Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145-156.
18. Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145-156.
19. Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S., & Shi-Jie, Z. (2021). The impact of authentic leadership on individual and team creativity: a multilevel perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 644-662.
20. Liu, Y. (2015). Adding relational harmony to teams: A subgroups perspective (Doctoral dissertation, University of Miami).
21. Lorenzo A., Aurora A., (2022). The Role of Authentic Leadership on Employee Engagement in Europe. *Journal of Human Resource & Leadership*. Vol 6(1) P. 1-13. <https://doi.org/10.53819/81018102t2033>.
22. Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. (2023). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 103-121.





23. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of business Ethics*, 141, 59-70.
24. Miidom, D. F., Ngozi D.-E., Charity T. (2021). AUTHENTIC LEADERSHIP: A PANACEA FOR WORKPLACE HARMONY *International Journal of Advanced Academic Research* | ISSN: 2488-9849, Vol. 7, Issue 8.
25. Miidom, D. F., Ojo, M. I., & Ekweli, F. (2022). The effect of perceived organizational support on workplace harmony in telecommunications companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(3), 27-52.
26. Mondini, C. C. D. S. D., Cunha, I. C. K. O., Trettene, A. D. S., Fontes, C. M. B., Bachega, M. I., & Cintra, F. M. R. (2020). Authentic leadership among nursing professionals: knowledge and profile. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73.
27. Mrayyan, M. T., Nijmeh, A. A., Al-Rawashdeh, S., Algunmeeyn, A., Abunab, H. Y., Wafa'a, W. O., & Sayaaheen, M. N. (2023). How does authentic leadership influence the safety climate in nursing?. *BMJ Leader*, leader-2022.
28. Odunukwe, I. E., Anah, M. O., & Ezeh, M. U. (2023). Workplace Harmony and Organizational Productivity of Selected Deposit Money Banks in Anambra





State. GLOBAL ONLINE JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH (GOJAR), 2(1).

29. Opara, D. N., & Berewa, M. H. (2022). AVOIDANCE MANAGEMENT STRATEGIES AND WORKPLACE HARMONY IN OIL SERVICING FIRMS IN RIVERS STATE. BW Academic Journal, 1(1), 8-8.

30. Purity, N., O., U., Chinedu, O., and Ifeoma, A. R., (2022). Industrial Harmony: Antidote to Workplace Deviant Behaviour among Lecturers in Nigeria, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(2): 31-39.

31. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, 40, 77-87.

32. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. Leadership & Organization DevelopmVol. 37 No. 8, pp. 1038-1055





33. Swain, A. K., Cao, Q. R., & Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*, 5, 120-132.
34. Tabak, A., Polat, M., Çoşar, S., & Türköz, T. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership. *Bogazici Journal: Review of Social, Economic & Administrative Studies*, 27(2).
35. Tamunobere, P. B., & Tamunomiebi, M. D. (2023). Dispute Resolution and Industrial Harmony of Multinational Oil and Gas Companies in Rivers State , *International Journal of Business Systems and Economics*, Volume 14, Issue 1, pages 91 - 99.
36. Towsen, T., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11, 1973.
37. Tran, H. P. (2019). How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: viewing from the lens of COR theory. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 386-401.





38. 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.
39. Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153, 763-773.
40. Wobodo, C. C., (2019). CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND INDUSTRIAL HARMONY: A THEORETICAL REVIEW OF RIVERS STATE UNIVERSITY, PORT HARCOURT, *The Strategic Journal of Business & Change Management*. ISSN 2312-9492, Vol. 6, Iss. 2, pp 981 - 994.
41. Zahra, M. A. H. A. (2020). The effect of original leadership in achieving harmony in the workplace-An exploratory study at the Rusafa Management Institute-Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, (126).
42. Zwain, A., Nabih, N. U., (2022). Harmony in the Workplace and Job Autonomy: An Empirical Study, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 6, 6095 - 6102

