

## *Authentic leadership and its role in promoting Productive Organizational Energy: An exploratory study in the Directorate of Iraqi Passport Affairs | Baghdad*

Zaid kh. Mahmood<sup>1</sup>, \*Mahmood j. Awad<sup>2</sup>

College of Administration and Economics, University of Fallujah, Anbar, Iraq

### **Article information:**

Received: 23-07- 2023

Revised: 05-07- 2023

Accepted: 09-07- 2023

Published: 25-08- 2023

### **\*Corresponding author:**

Mahmood j. Awad

[mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq](mailto:mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq)

**This work is licensed  
under a [Creative  
Commons Attribution  
4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).**

### **Abstract:**

The research aims, in general, to know the extent of the importance of authentic leadership and its role in enhancing the productive organizational energy in the Directorate of Iraqi Passports Affairs \ Baghdad, as the research problem indicated that there is a kind of high lack of awareness among the leaders of the Directorate of Iraqi Passports Affairs \ Baghdad of the importance of authentic leadership, and this is reflected in turn Negatively on enhancing the productive organizational energy in it, so the research seeks to define the leaders of the Iraqi Passports Affairs Directorate \ Baghdad of the importance of employing the positive leadership style (authentic leadership) with its four dimensions (self-awareness, ethical perspective, transparent relations, balanced treatment) in order to enhance the productive organizational energy In it, hence the importance of research in trying to give a set of solutions that would address the problems of the Directorate as far as it relates to the research variables, and in order to achieve the goal of the research, the researchers relied on the descriptive analytical approach in completing their research, and the questionnaire was relied upon as a main tool in collecting and analyzing data as well The adoption of the method of direct observation during the visits made by the researchers to the Directorate, and the research community represents the senior and middle administrative leaders in the Directorate of Iraqi Passports Affairs, represented by (the general manager, heads of departments, assistant heads of departments, officials of the people) by relying on the intentional sampling method that It included the senior and middle leaders in it, as the two researchers distributed (82) questionnaires to the community to be studied, and (75) questionnaires were retrieved, of which (4) were not valid for statistical analysis, so that the number of questionnaires became (71), a questionnaire that represented the research community to be studied, and it was adopted The two researchers completed the practical aspect of the search on the statistical package (SPSS V.23), and the research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and direct effect of statistical significance between the authentic leadership in its dimensions with the productive organizational energy, and these relationships were positive and direct, while the balanced treatment was achieved The highest correlation and influence on the level of variable dimensions.

**Keywords:** Authentic Leadership, Productive Organizational Energy, Iraqi Directorate of passports affairs\ Baghdad

### **Conclusions:**

1. Through our study of the theoretical aspects of research variables (authentic leadership, productive organizational energy), it becomes clear that there is no clear and direct relationship between them, despite the importance of these variables and their direct impact on the overall quality of organizational work.

2. The results of the statistical analysis indicated that the leadership of the Directorate of Passport Affairs in Baghdad was able to achieve productive organizational energy through the self-awareness skills they possess. However, it was not achieved to the extent they strive for to enhance their position towards improvement. This was observed by the researchers during their visits to the Directorate, reflecting some weaknesses in the performance of the employees.
3. The results of the statistical analysis of the respondent sample showed a good ethical behavior among the employees of the Directorate. This is a result of conscious and responsible behavior by the leadership in the Directorate, which has had a positive impact on their interaction with citizens.
4. The results of the statistical analysis indicated that the transparency of relationships has a positive and important role in increasing productive organizational energy within the Directorate. It is the main driver of interaction between leaders and individuals within the Directorate, which has had a positive impact on their relationship with citizens and the services they provide to them.
5. The leadership of the Directorate of Passport Affairs in Baghdad managed to address most of the problems and obstacles that hinder their services to citizens, despite the insufficient support provided to them compared to advanced countries. This was noted through the regular monitoring of work by the leaders and staying informed about the latest developments in order to find solutions to the problems facing their management.
6. In general, authentic leadership has achieved a positive and high correlation with productive organizational energy. This indicates that the leadership of the Directorate played a significant role in promoting a spirit of cooperation within their management to encourage employees to give their best.

## القيادة الاصلية ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة استطلاعية في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد

\*زيد خوام محمود<sup>١</sup>، محمود جميل عواد<sup>١</sup>  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، الانبار، العراق

### المستخلص:

يهدف البحث بصورة عامة الى معرفة مدى أهمية القيادة الاصلية ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد، إذ اشارت مشكلة البحث الى وجود نوع من عدم الادراك العالي لدى قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد لأهمية القيادة الاصلية وهذا ما انعكس بدوره سلباً على تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة فيها، لذا يسعى البحث الى تعريف قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد بأهمية توظيف النمط الايجابي القيادي (القيادة الاصلية) بأبعادها الاربعه (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) من اجل تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة فيها، من هنا تبرز اهمية البحث في محاولة اعطاء مجموعة من الحلول التي من شأنها معالجة مشكلات المديرية بقدر تعلق الامر بمتغيرات البحث، وسعياً لتحقيق هدف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثهم، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع وتحليل البيانات فضلاً عن اعتماد أسلوب الملاحظة المباشرة اثناء الزيارات التي قام بها الباحثان الى المديرية، وتمثل مجتمع البحث القيادات الادارية العليا والوسطى في مديرية شؤون الجوازات العراقية، متمثلة بـ (المدير العام، رؤساء الاقسام، معاوني رؤساء الاقسام، مسؤولي الشعب) وذلك بالاعتماد على أسلوب العينة القصدية التي شملت القيادات العليا والوسطى فيها، إذ قام الباحثان بتوزيع (٨٢) استبانة على المجتمع المراد دراسته وقد تم استرجاع (٧٥) استبانة منها (٤) غير صالحة للتحليل الاحصائي، ليصبح عدد الاستبانات (٧١)، استبانة مثلت مجتمع البحث المراد دراسته، وقد اعتمد الباحثان اكمال الجانب العملي للبحث على الحزمة الإحصائية (SPSS V.23)، وتوصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين بين القيادة الاصلية بأبعادها مع الطاقة التنظيمية المنتجة، وكانت هذه العلاقات ايجابية طردية، فيما حقق بعد المعالجة المتوازنة اعلى علاقة ارتباط وتأثير على مستوى ابعاد المتغير.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاصلية، الطاقة التنظيمية المنتجة، مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: ٢٣-٠٧-٢٠٢٣
- تاريخ ارسال التعديلات: ٠٥-٠٧-٢٠٢٣
- تاريخ قبول النشر: ٠٩-٠٧-٢٠٢٣
- تاريخ النشر: ٢٥-٠٨-٢٠٢٣

### \*المؤلف المراسل:

محمود جميل عواد

[mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq](mailto:mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq)

هذا العمل مرخص بموجب المشاع  
الابداعي نسب المصنف ٤.٠ دولي (CC  
BY 4.0)

### المقدمة:

يتصف عصرنا الحالي بالتعقيد الشديد وعدم التجانس، إذ شهدت السنوات الاخيرة تغيرات سريعة اجبرت المنظمات الى اتخاذ وسائل عديدة لمواكبة هذا التعقيد، فالثورة المعلوماتية والتقدم الكبير في تقانة المعلومات وانتشار شبكة الاتصالات كان لها التأثير الاكبر على اداء المنظمات وهذا ما أحدث تغييراً جوهرياً في اساليب القيادة والعمل فيها، إذ انبثقت لدينا انماط قيادية تتصف بالسماة الاخلاقية الاصلية تقود الافراد نحو بر الامان، ونتيجة للتطورات الحاصلة في البيئة اصبحت المنظمات اليوم تعيش في ظل بيئة مليئة بالتغيرات والاحداث المتغيرة والمتداخلة على نحو يجعلها تبحث عن تلك المتغيرات والاستعانة بالموارد من اجل التغلب على الصعاب وتحقيق افضل النتائج. لذا باننا الطاقة التنظيمية المنتجة الموجودة داخل المنظمات هي الأساس في تعزيز مكانتها وقدرتها على التنافس على المدى البعيد خاصة للمنظمات التي تسعى للنمو والاستمرار في ضل البيئة الحالية والتي تتصف بالتغير الشديد، وفي سبيل الوصول وتحقيق الطاقة التنظيمية في المنظمات لا بد من وجود نمط قيادي ملائم للبيئة والوضع الحالي وهذا النمط المؤثر ايجابياً في الطاقة التنظيمية المنتجة هو القيادة الاصلية، فالقيادة الاصلية اصبحت اليوم ضرورة ملحة كونها تعد بمثابة العمود الفقري للمنظمات، إذ لا يمكن للمنظمات اليوم ان تعمل بدون قيادة يكون لها دور كبير في رفع طاقة منظماتها وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها، وجاء بحثنا ليسلط الضوء على متغير القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة، إذ تضمن البحث اربع محاور، ضم المحور الاول مبحثين تسلطت الضوء على منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، اما المحور الثاني فركز على الاطار النظري للبحث، من خلال مبحثين، الاول

يسلط الضوء على الاطار النظري للقيادة الاصلية، اما الثاني فيركز على الاطار النظري للطاقة التنظيمية المنتجة، اما المحور الثالث فجاك ليركز على الاطار العملي للبحث من حيث الاهمية النسبية لمتغيرات البحث وابعادها وتحليل فرضيات البحث لمعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وابعادها، فيما ركز المحور الرابع على اهم الاستنتاجات و التوصيات.

#### ١. مشكلة البحث:

يتميز عالم اليوم بكثرة التغيرات والتطورات البيئية التي أصبحت الصفة الاساسية الغالبة على عمل المنظمات في ظل ازدياد احجامها والمهام الموكلة اليها، الامر الذي انعكس بالمثل في زيادة الجهود وتكثيف العمل لتحقيق اهدافها المتمثلة في (البقاء والنمو والازدهار) فمهما تنوعت المنظمات بكافة القطاعات والافراد فان الهدف الاساسي هو الوصول لمنظمات ناجحة تتمتع بالطاقة والحيوية لمواجهة الصعوبات والتحديات.

من الناحية الميدانية تتجلى مشكلة بحثنا الحالي من خلال استقرار واقع عمل منظمات القطاع الحكومي ومنها (مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد)، والتي برزت امام الباحثان نتيجة لحجم المهام الموكلة لهذه المنظمة الحيوية والتي تمس خدمة ومصالحة المواطنين بصورة عامة، اذ تعاني هذه المديرية من عدة مشاكل أهمها مشكلة الطاقة التنظيمية المنتجة غير المكتشفة التي تمتلكها هذه المديرية والتي تحتاج الى قيادة تأخذ على عاتقها كيفية استكشاف هذه الطاقة وتوظيفها بالشكل الصحيح من اجل تعزيز مكانتها وزيادة فاعليتها بصورة اكبر، ومن اجل ترصين العمل الإداري فيها لا بد من تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة بصورة اكبر من اجل تحقيق اعلى اداء ممكن، وهذه الطاقة التنظيمية المنتجة لا تتحقق بالشكل الصحيح بدون قيادة ايجابية متمثلة بالقيادة الاصلية تعمل بمثابة صمام امان للمنظمات الساعية لتحقيق التفوق والازدهار، أمام الحقائق المذكورة أنفا يرى الباحثان ضرورة إدراك مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد لأهمية القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) ومدى تأثيرها في الطاقة التنظيمية المنتجة الكامنة لديها.

ولغرض تأطير مشكله البحث لا بد ان تثار التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى إدراك قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد لأهمية القيادة الاصلية وابعادها ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة؟
- ٢- ما هي الاليات التي تمتلكها قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد والتي من خلالها ستعمل على تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة في المنظمة موضوع البحث؟
- ٣- ما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر افراد العينة موضوع البحث، وهل لهذه العلاقة دور في تعزيز قدرة مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد نحو الافضل؟

#### ٢. أهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ١- يسلط البحث الحالي الضوء على واحدة من الموضوعات المهمة في علوم الادارة التي تمس حياة المنظمات الحكومية بصورة عامة، والتي على حد علم الباحثان لم يتم التطرق اليها في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد التي وقع عليها الاختيار.
- ٢- حداثة المصادر التي اعتمد عليها الباحثان في تأطيرهم النظري من اجل اعطاء صورة واقية للدارسين وخاصة لمتغيري البحث (القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة).
- ٣- تتجلى أهمية البحث بمساعدة قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد من اجل التعرف أكثر بمفهوم القيادة الاصلية من اجل استثمارها بصورة أفضل لغرض تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٤- يسهم البحث في تسليط الضوء على مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد وذلك لتعريف الباحثين الاخرين بها لغرض لدراساتها بصورة أكبر من حيث اعتماد مجموعة من المتغيرات والابعاد الأخرى لما لهذه المديرية من مكانة مهمة ومحورية في العراق.

#### ٣. أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف الرئيسية، ومن اهم هذه الاهداف:

- ١- بناء تأطير معرفي وافي حول متغيري البحث ب (القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة) وابعادها من خلال الاستناد على افكار الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لمساعدة قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد في التعرف بمفهوم القيادة الاصلية ومعرفة مدى أهميتها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة في منظماتهم.
- ٢- تشخيص واقع عمل مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد ومعرفة مدى جاهزية واهتمام قياداتها بنمط القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة في منظماتهم.
- ٣- معرفة مدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد، وهل هذه العلاقة تعمل بصورة سلبية ام ايجابية.

#### ٤. الفرضيات:

يشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين، تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:

**الفرضية الرئيسية الأولى/** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد. وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

- ١- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الوعي الذاتي والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٢- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المنظور الاخلاقي والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٣- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد شفافية العلاقات والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المعالجة المتوازنة والطاقة التنظيمية المنتجة.

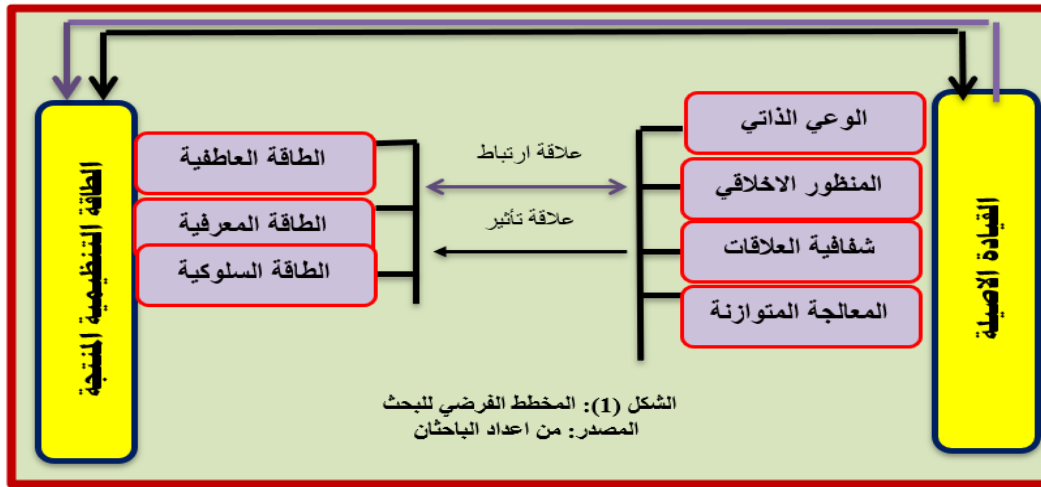
**الفرضية الرئيسية الثانية/** توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد.

وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وكما يلي:

- ١- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الوعي الذاتي والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٢- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المنظور الاخلاقي والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٣- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين بعد شفافية العلاقات والطاقة التنظيمية المنتجة.
- ٤- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين بعد المعالجة المتوازنة والطاقة التنظيمية المنتجة.

#### ٥. المخطط الفرضي للبحث:

المخطط الفرضي للبحث يسعى الى رسم صورة ذهنية للمتلقي عن كيفية عمل متغيري البحث وذلك من خلال بيان علاقتي الارتباط والتأثير بينهما، وبالاطلاع على الجانب النظري للبحث يمكن وضع أنموذج افتراضي يصور حركة متغيراته المستقلة والتابعة مع ابعادها الفرعية، والشكل (١) يوضح ذلك.



- ١- المتغير المستقل (القيادة الاصلية): متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة).
- ٢- المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المنتجة): متمثلة بأبعادها (الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية والطاقة السلوكية)

#### ٦. حدود البحث:

تشمل حدود البحث ما يلي:

- ١- **الحدود الزمانية:** غطت الحدود الزمانية للبحث الفترة التي امتدت من تاريخ (١/٤/2023) ولغاية تاريخ (١١/٦/٢٠٢٣).
- ٢- **الحدود المكانية:** ضمت الحدود البحث المكانية مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد، اذ تعد هذه المديرية من احدى دوائر وزارة الداخلية العراقية في الوقت الحالي، تأسست عام ١٩١٧م تحت مسمى (دائرة جوازات السفر والإقامة) في مديرية التحقيقات الجنائية المركزية، وكانت اعمها مقتصرة في ذلك الوقت على مراقبة دخول الأجانب للعراق وتنظيم سفر الأشخاص الى الخارج، وبعد عام ٢٠٠٣م اعيد ارتباطها بوزارة الداخلية / مديرية الجنسية تحت مسمى (مديرية الجنسية العامة) ، وتتولى المديرية عدة مهام ابرزها استقبال واصدار جوازات السفر لمن تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها قانوناً ووفق الضوابط والتعليمات النافذة ، فضلاً عن مكافحة اعمال التزوير في الوثائق والمستندات المزورة للمتقدمين للحصول على الجواز، كما وتتولى المديرية عدة مهام اخرى منها تطوير جوازات السفر بما يحد من عملية تزويرها، وتدريب الافراد العاملين لديهم وتأهيلهم ادارياً وعسكرياً للقيام بأعمال منح الجوازات للمواطنين وفق الانظمة المعمول بها عالمياً.

#### ٧. مقياس البحث:

تضمن البحث متغيرين اساسيين من متغيرات علوم الادارة، وهما يقعان ضمن حقلي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وهذين المتغيرين هما ( القيادة الاصيلية كمتغير مستقل والطاقة التنظيمية المنتجة كمتغير تابع)، اذ تم الاعتماد على مقياس ( Zhang et al.,2023) لقياس متغير القيادة الاصيلية بأبعادها الاربعة (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) ، والتي تمثلت بـ (١٦) فقرة لكل بعد (٤) فقرات والتي يراها الباحثان مهمة للدائرة المبحوثة، بينما لدراسة المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المنتجة) تم الاعتماد على مقياس (2: Martins,2022) والذي ضم ثلاثة ابعاد هي ( الطاقة المعرفية ،الطاقة السلوكية ،الطاقة العاطفية)، والتي تمثل بـ (١٢) فقرة لكل بعد (٤) فقرات.

#### ٨. ثبات المقياس:

اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) هو واحد من أبرز مقاييس الموثوقية الأكثر استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية والتنظيمية (Bonett & Wright,2014:1). وتم تطوير هذا المقياس من قبل (Lee Cronbach) عام (١٩٥١) لغرض توفير مقياس للاتساق الداخلي للاختبارات الإحصائية ليتم التعبير عنها من الناحية الرياضية برقم يكون ما بين (٠) و(١) (Tavakol & Dennick,2011:53). وبالعودة للبيانات الحاصلين عليها وعند امعان النظر بالجدول رقم (1) تبين نتائج التحليل الاحصائي لمتغيري البحث (القيادة الاصيلية والطاقة التنظيمية المنتجة) ان معامل الثبات لمتغيري البحث قد بلغت (٠,٨٠٦) وهذه القيمة من الناحية الاحصائية عالية جداً وهي اكبر من المتوسط بكثير، وهي تدل على اجتياز متغيري البحث اختبار الثبات بنجاح على المستوى الكلي ، فيما يخص متغيري البحث فقد حقق المتغير المستقل (القيادة الاصيلية) معامل ثبات عالي بلغ (٠,٧٥٥) فيما حقق المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المنتجة) ثباتاً متوسطاً بلغ (٠,٦١٥)، وهذا يعني اجتياز متغيري البحث اختبار الثبات بنجاح.

جدول رقم (١) اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيري الاستبانة (القيادة الاصيلية والطاقة التنظيمية المنتجة)

تعليق الباحثان	معامل ثبات Cronbach's Alpha	متغيرات الدراسة	
تمتلك مجمل فقرات المتغير المستقل ثبات قوي	٠,٧٥٥	المستقل	القيادة الاصيلية
تمتلك مجمل فقرات المتغير المستجيب ثبات قوي	٠,٦١٥	التابع	الطاقة التنظيمية المنتجة
وجود ثبات قوي جداً لدى جميع فقرات الاستبانة	٠,٨٠٦	مجمل فقرات الاستبانة	

#### ٩. وصف مجتمع البحث:

لغرض التعرف أكثر على المجتمع المدروس وما يمتاز به من صفات جعلته محط اهتمام الباحثين وموقع مهم لغرض اجراء الدراسة عليه من اجل التعرف على العوامل (الشخصية والديمغرافية والمؤهلات العلمية) التي يحملها افراد هذا المجتمع، ولغرض هذا البحث فإن العينة المبحوثة تكونت من (٧١) مستجيب مثلوا قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد بالكامل وذلك باختيار عينة قصدية عشوائية مثلت المجتمع المراد دراسته بالكامل، ويوضح الجدول (٢) وصف للعينة وكما يلي:

جدول رقم (٢) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية لعينة البحث (n=71)

المعلومات التعريفية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	٦١	٨٦%
	انثى	١٠	١٤%
المجموع			
العمر	من ٢٥ - ٣٤	٢٩	٤١%
	من ٣٥ - ٤٤	٢٣	٣٢%
	من ٤٥ - ٥٤	١١	١٦%
	٥٥ سنة فأكثر	٨	١١%
المجموع			
التحصيل العلمي	دبلوم عالي	٤	٥%
	بكالوريوس	٦٥	٩٣%
	ماجستير	1	١%
	دكتوراه	1	١%
المجموع			
عدد سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	٥	٧%
	من ٦ الى ١٠	٢٩	٤١%
	من ١١ الى ١٥	١٦	٢٣%
	من ١٦ الى ٢٠	٨	١١%
	من ٢١ الى ٢٥	٦	٨%

١٠%	٧	٢٦ سنة فأكثر	
١٠٠%	٧١	المجموع	
١%	١	مدير	المنصب
١٨%	١٣	رئيس قسم	
٣٣%	٢٣	معاون رئيس قسم	
٤٨%	٣٤	مسؤول شعبة	
١٠٠%	٧١	المجموع	

يبين الجدول رقم (٢) بأن عدد الذكور في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد الذين يشغلون مناصب وظيفية كانت نسبتهم كبيرة جداً وهي اعلى من عدد الاناث بشكل ملحوظ ، اذ بلغ عدد هم (٦١) فيما بلغ عدد الاناث (١٠)، ومن الطبيعي تبين هذه القيم وارتفاع عدد الذكور على الاناث بسبب طبيعة المنظمة المبحوثة والتي تمتاز بالجهد والعمل المتعب والمقتصر على الذكور في الغالب بسبب الاعراف وطبيعة مشاركة الاناث في المجال الامني مما يحجم من دخولهم اليها باعتبارها منظمة ذات جهد لهم هذا من ناحية فضلاً عن طبيعة البيئة العراقية والتي تميل في الغالب على ترشيح الذكور بصورة اكبر لتولي المناصب القيادية في مثل هكذا اماكن ، وفيما يخص الفئة العمرية نلاحظ بأن الفئة العمرية من (٢٥-٣٤) قد شكلوا نسبة كبيرة ، اذ بلغ عددهم (٢٩) شخصاً من اصل (٧١) وهذا يدل على ان اغلب القيادات العاملة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد هم من الفئات الشابة ذات الاعمار المتوسطة وهذا انطباق جيد يعكس مدى حرص القيادات العليا في المديرية على تولي الفئات الشابة زمام الامور، تليها الفئة العمرية من (٣٥ الى ٤٤) اذ بلغ عددهم (٢٣) وجاءت في المركز الثاني من حيث ترتيب الفئة العمرية ، وهذا يبين ان الفئات الشابة المتقدمة في السن هي الاخرى تشكل نسبة كبيرة في المديرية ، فيما جاءت الفئات العمرية من (٤٥ الى ٥٤) ومن (٥٥ فأكثر) في المراتب الاخيرة وهذا يدل انه على الرغم من ان مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد تهتم بشكل ملحوظ على الفئات الشابة ، الا انها لم تدع الامر متروك لحماسهم في انجاز الاعمال فقط بل مزجت ما بين الخبرة والحكمة المتوفرة لدى القيادات ذات الاعمار الكبيرة المتواجدة في المديرية وحماس الفئات الشابة في انجاز الاعمال ، وفيما يخص محور التحصيل العلمي نجد ان حملة شهادة البكالوريوس كان لهم الجزء الاكبر من القيادات المستجيبة في المديرية وبصورة ملحوظة، اذ بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس (٦٥) من اصل (٧١) ، فيما بلغ عدد الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي (٤)، وبلغ عدد الذين يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه (١) شخص لكل شهادة وهذا امر طبيعي جداً بالنسبة لطبيعة عمل المديرية والتي تتبع وزارة الداخلية ، وفيما يخص عدد سنوات الخدمة نجد ان الاشخاص الذين لديهم سنوات عمل من (٦ الى ١٠) قد شكلوا العدد الاكبر من عدد المستجيبين ، اذ بلغ عددهم (٢٩) شخصاً فيما جاءت اقل نسبة للذين لديهم سنوات خدمة امدها اقل من (٥) سنوات في المركز الاخير للترتيب ، ومن الملاحظ ارتفاع اعداد الفئات الشابة في المديرية وهذا امر طبيعي يعكس نقاط قوة للمنظمة موضوع البحث ، وفيما يخص المناصب الوظيفية من الطبيعي ان نجد ان المناصب القيادية في أي منظمة رسمية تتبع التسلسل الهرمي والذي يتسع نزولاً ، اذ نلاحظ وجود مدير واحد للمديرية كونه المسؤول الاعلى فيها فيما جاء مسؤولي الشعب بالعدد الاكبر كونهم يمثلون القيادات الاشرافية التي تكون اقرب الى العاملين في المنظمة موضوع البحث.

#### الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات الخاصة بمتغير (القيادة الاصيلية)

١- دراسة (Zhang et al:2023):

تأثير القيادة الاصيلية في سلوك الموظف الابداعي والمشاركة في العمل

#### The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation Behavior and Work Engagement

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة القيادة الاصيلية بأبعادها الاربعة (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) في زيادة المشاركة في العمل والسلوكيات الابداعية خلال أوقات التغيير الرقمي نظرياً وتجريبياً في مقاطعة (Zhejiang) الصينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي الشركات الصينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاعلام والخدمات والبالغ عددهم (٣٠٥) وجرت عمليات تحليل البيانات باستخدام الحزم الاحصائية (SPSS) و (AMOS) وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها ان القيادة الاصيلية تؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات الابداع لدى الموظف مشاركتهم في العمل، فضلاً عن ذلك ان القيادة الاصيلية تحفيز الابداع والقدرة الابداعية للموظفين من خلال زيادة مقدار الاستقلالية التي تعزز الحرية الابداعية لديهم للعمل في منظماتهم.

٢- دراسة (اسماعيل وبروشكي:٢٠٢٣):

دور القيادة الاصيلية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمات قطاع الاسكان / اقليم كوردستان العراق

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الاصلية بأبعادها) الوعي الذات ، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخل، والمعالجة المتوازنة للمعلومات في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده ( الابتكار، راس المال الفكري ، الميزة التنافسية المستدامة)، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها ، وتم استخدام المسح الشامل على مجتمع البحث وكانت عينة البحث مكونة من (282) من المديرين في منظمات قطاع الاسكان/ اقليم كردستان، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS)، اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الاصلية في تحقيق الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، وعلى مستوى الابعاد فان بعد الوعي الذاتي هو اقوى الابعاد تأثيرا في الازدهار التنظيمي .  
ثانياً: الدراسات الخاصة بمتغير (الطاقة التنظيمية المنتجة):

#### ١- دراسة (عوجان: ٢٠١٩):

أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق: دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الأردن

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية، من خلال اختبار الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق في شركة مياه العقبة في الأردن، تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين على المستوى الإداري من المديرين والموظفين شاغلي الوظائف الإدارية والموظفين شاغلي الوظائف الفنية الذين بلغ مجموعهم (343) شخصاً، ونظراً لمحدودية حجم المجتمع ولكون الدراسة الحالية دراسة حالة، فقد أخذ المجتمع بالكامل بأسلوب المسح الشامل، واستخدمت الدراسة نوعين من البيانات في قياس متغيرات الدراسة، منها النوعية من خلال المقابلات، والكمية من خلال الاستبانة، ومن ثم تحليل تلك البيانات بالاعتماد على برمجية (SMART PLS-3) ، وتوصل البحث الى عدة استنتاجات من أهمها وجود تأثير جزئي للهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية مع استراتيجية الاستغراق كمتغير وسيط، وهذا يعني أن الهندسة البشرية واستراتيجية الاستغراق تلعبان دوراً رئيسياً في تطوير وزيادة مستوى الطاقة التنظيمية، مستويات الطاقة التنظيمية في شركة مياه العقبة وتعزيزها لأن توافر الطاقة في هذه الشركة يجعل من المهم إعادة التفكير في مستويات الطاقة التنظيمية في شركة مياه العقبة وتعزيزها لأن توافر الطاقة في هذه الشركة يجعل الموظف قادراً على القيام بمهام إضافية بحماس ولديه القدرة على العمل تحت ضغط شديد.

#### ٢- دراسة (الفتلاوي والربيعي: ٢٠١٦):

تحميل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الاوسط

هدفت الدراسة الى تحليل واقع مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها) الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية، الطاقة المعرفية ( وكانت عينة البحث مكونة من (١٦٣) فرداً من القيادات الجامعية من مجتمع الدراسة بجامعة الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، الفرات الاوسط التقنية)، تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل الاستبيان المكون من (١٥ فقرة)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز بحثهم، وتوصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها ان الطاقة التنظيمية المنتجة تسهم بشكل كبير في زيادة فاعلية المنظمة من خلال الاستغلال الامثل لطاقت الافراد والتركيز على العمل الجماعي وتحسين القيادة الادارية.

ويعد الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة تمكن الباحثان من تعزيز معرفتهم بمتغيرات البحث ومعرفة اخر الجهود العلمية للقيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة، كما عززت الجهود العلمية السابقة الجانب الميداني للبحث من حيث تشكيل مقياس البحث وابعاده للمتغير المستقل والتابع وما يميز بحثنا الحالي هو عدم وجود دراسات رابطة حسب اطلاق الباحثان مما يشكل حافزاً لديهم نحو ابراز عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد المنظمات المبحوثة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد على منظمات القطاع الحكومي والخاص والمختلط على حد سواء.

### المحور الأول: الجانب النظري

#### أولاً: القيادة الاصلية

##### ١. مفهوم القيادة الاصلية:

اهتم الباحثون في مجال الادارة بشكل عام والقيادة بشكل خاص مؤخراً بمصطلح (الموثوقية) (Authenticity) وذلك رداً على الفكر السلبي المتمثل بالانهيارات الاخلاقية للمنظمات في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين، مما ادى الى وجود حالة من عدم الثقة في قيادة المنظمات، دفع ذلك الباحثين الى النداء بضرورة وجود منهج قيادي يستند على الموثوقية كمحور اساسي للسلوك القيادي، واسفرت جهود الباحثين على انبثاق مفهوم القيادة الاصلية (Authentic Leadership)، (بكر وكشكوشة، ٢٠٢١: ٧٠٧). وظهر مفهوم القيادة الاصلية كمفهوم اساسي في نظريات القيادة الايجابية في الاديان

الاكاديمية منذ عام (٢٠٠٠) مع نشأة حركة السيكلوجية الايجابية في مكان العمل (Lux et al, 2023: 107). كما وساهم ظهور كتاب (George 2007) الرئيس التنفيذي لشركة (Medtronic) في جذب اهتمام الباحثين والممارسين ميكراً بمفهوم القيادة الاصلية (Zhang et al, 2023: 231). الا ان الاهتمام الأكاديمي الكبير بهذا المفهوم انبثق من افكار الباحثان (Luthans & Avolio 2003) اذ دمجا عدة مفاهيم وهي تضمن تطوير الأساس النظري بين مداخل السلوك التنظيمي الإيجابي، والقيادة التحولية، ومنظور السلوك الأخلاقي، اذ قرر الباحثان عد القيادة الاصلية بانها العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الإيجابية، والبيئية التنظيمية المتطورة، والتي تؤدي إلى تنمية الوعي والسلوكيات الايجابية الضابطة للذات لدى كلا من القادة والافراد (البنوي، ٢٠١٦):



الاصيلة تعد أسلوباً جديداً يتناسب مع احتياجات المنظمات المعاصرة، كونها تؤكد على قيمة العمل الجماعي وتحفيز التابعين على تحقيق أداء يفوق التوقعات وتعزز نقاط القوة لدى الأتباع وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم (اسماعيل وبيروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥١). إذ تتميز القيادة الأصيلة باعتماد أسلوب الشفافية والوعي الذاتي والسلوك الجيد داخل المنظمة، وبذلك تلعب دوراً كبيراً من خلال تأثيرها الإيجابي في مشاركة الموظفين وضمان رضاهم عن أداء أعمالهم (Alshaar, 2023: 61).

فالقيادة الأصيلة تعمل على تحفيز الفرق داخل المنظمات فضلاً عن ذلك تعمل على بناء قدرات عقلية إيجابية ووضع أخلاقي مقبول به من أجل الوصول الى أهداف تتجاوز التوقعات المخطط لها (Baquero, 2023: 1406). فالقيادة الأصيلة تعمل على تعزيز بيئة العمل نحو الأفضل وذلك من خلال بناء العلاقات الجيدة مع الجميع فضلاً عن ذلك تعمل القيادة الحقيقية على تحسين سلامة العاملين والمتعاملين مع المنظمة (Mrayyan et al, 2023: 1). فيما حدد (حميد، ٢٠١٩: ٥٢-٥١) أهمية القيادة الأصيلة بناها تعمل على مساعدة القادة في إيجاد معنى الذات والوعي به وتعزيز الاصاله، وتطوير العلاقات الأصيلة مع المرؤوسين لإثبات الشفافية والانفتاح والثقة والتوجيه نحو أهداف مهمة مما ينعكس على فاعلية المرؤوسين، كما وتعزز القيادة الأصيلة كل من (الاصالة، الثقة، الشعور بالانتماء، الالتزام بمكان العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الشجاعة الاخلاقية) للمرؤوسين. ومن جانبنا نرى بأن أهمية القيادة الأصيلة تكمن في قدرة قياداتها على خلق بيئة آمنة للعاملين في المنظمة يتم من خلالها تعزيز التعاون وإيجاد الذات من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات المحددة مسبقاً ويدفع المنظمة الى تقديم المزيد من الإنجازات نحو الأفضل.

### ٣. ابعاد القيادة الأصيلة:

يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة الأصيلة على نموذج (Walumbwa et al: 2008) والذي قسم القيادة الأصيلة الى اربعة ابعاد، وتم اعتماد هذه الابعاد لأغراض الدراسة الحالية كونها أقرب لواقع الدارسة من الناحية النظرية، وهذه الابعاد هي: (Zhang et al, 2023: 231) و (Alomar et al., 2022: 6).

#### ١- الوعي الذاتي:

يُعنى هذا البعد بمساعدة الافراد على أدراك أنفسهم معرفة مدى تأثيرهم في الآخرين (Zhang et al, 2023: 231). فهو يسعى بأن يكون للقائد رؤية واضحة حول قدرته على التأثير بالآخرين مع الاستعداد لتحمل المخاطر واقتراح افكار ابداعية (Rego et al., 2014: 204). ويستلزم هذا البعد فهم القائد لنقاط القوة والضعف لديه وكيف يرى الآخرون أنفسهم، يشمل هذا البعد المعرفة والإيمان بأفكار الفرد ومشاعره ودوافعه وقيمه (Alomar et al, 2022: 6). في بعض الأحيان قد يحصل خلط ما بين مصطلح المعرفة الذاتية ومصطلح الوعي الذاتي، فالمعرفة الذاتية تنطوي على المعرفة الضمنية والموجودة سلفاً عن نقاط الضعف والقوة والقيم والدوافع عند

كما ذكر الباحث (Wherry: 2012) ان القيادة الاصيلة هي امتداد لنظريات القيادة الايجابية مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحانية والقيادة الاخلاقية والقيادة الكارزماتية والقيادة التحويلية (Wherry, 2012: 66).

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الاصيلة حسب نظرة كل باحث الى هذا المفهوم حيث عرفت على انها "نمط قيادي يعتمد على كل من القدرات النفسية الايجابية وخلق المناخ الاخلاقي الايجابي لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي والحكم المتوازن للمعلومات والشفافية مع المرؤوسين وتعزيز التنمية الذاتية" (نجم وآخرون، ٥٥: ٤). فهي نمط قيادي يتصف فيه القائد بالاصالة والتي تكمن في وعيه بذاته الحقيقية وكذلك في ممارساته المبنية على الحكم المتوازن بين مرؤوسيه والحرص على شفافية العلاقات وخلق بيئة عمل قائمة على القيم الاخلاقية (المسدي ورضوان، ٢٠٢١: ٦٤).

كما وعرفت القيادة الاصيلة بأنها "نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقبول مداخلات المرؤوسين" (ابوزيادة، ٢٠٢٢: ٨). وهذا النمط يعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة في ضوء الشفافية والثقة من جانب القادة بالشكل الذي يمكن من خلاله تحسين الخدمات وتطوير الأداء التنظيمي (العشري، ٢٠٢٣: ٨٣). كما وعرفت على انها "هي نوع من أنواع القيادة التي تتصف بالشفافية وذات الأسس الأخلاقية، وتستجيب لاحتياجات التابعين وقيمتهم" (Kunnas & Ekström, 2023: 6). فالقيادة الاصيلة تعمل على إيجاد نوع من التوازن وذلك من خلال خلق مناخ جيد في المنظمة يدفع العاملين فيها الى تقديم أفضل ما لديهم من أجل تعزيز مكانة منظماتهم.

ويرى الباحثان بعد اطلاعهم المعمق على آراء الباحثين في مجال علوم الإدارة حول مصطلح القيادة الاصيلة ان اغلب الباحثين المحليين يطلقون على المصطلح الإنكليزي (Authentic Leadership) القيادة الاصيلة، بينما نجد ان العديد من الباحثين على المستوى الوطن العربي يطلقون عليها مصطلح (القيادة الجديرة بالثقة)، وارتأى الباحثان اعتماد مصطلح (القيادة الاصيلة) لبحثهم الحالي كون المصطلح أقرب من الناحية اللغوية عند الترجمة من اللغة الإنكليزية الى اللغة العربية من مصطلح القيادة الجديرة بالثقة.

ويعرف الباحثان القيادة الاصيلة بأنها " نمط قيادي ايجابي يستند في عمله على القيم الاخلاقية والشفافية والمصادقية عند التعامل مع الافراد لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية".

### ٢. أهمية القيادة الأصيلة:

تتبع أهمية القيادة الاصيلة من كونها البنية الاساسية التي تستند عليها الاشكال الايجابية الاخرى للقيادة، فهي الاسلوب القيادي الذي يحل معظم حالات فشل القيادة وواجه القصور لتضمنها الصدق مع الذات والحفاظ على الاتساق مع المعتقدات والقيم الداخلية للفرد التي تعزز الابتكار الداخلي للموظفين داخل المنظمة (Chen & Sriphon, 2022: 5). فالقيادة

خصوصاً في العقود الأخيرة كونه من المفاهيم المهمة للموظفين والمنظمة ككل (Martins,2022: 2). ويعد الباحث (Adams) اول من استخدم هذا المفهوم في السياق التنظيمي في عام (١٩٨٤)، اذ يعبر هذا المفهوم عن المشاعر الايجابية مثل اليقظة العالية والتشارك الاكثر فعالية للأهداف والمعرفة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف (كمال، ٢٠٢٠: ٥٦٥). وتستند جذور مفهوم الطاقة التنظيمية الى علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وحديثاً علم النفس الايجابي، اذ ارتبط ظهور هذا المفهوم بنظرية التدفق أو ما يتعلق بإدارة الاجهاد ونقص الطاقة وما يتصل بالانغماس الوظيفي داخل المنظمة (شبل ٢٠٢٠: ١٦٤٠).

وعند الكلام عن مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة فقد تعددت المفاهيم التي تناولها الباحثون، اذ عرف الطاقة التنظيمية على انها "مجموعة الإمكانيات البشرية غير الملموسة، المتمثلة بالجوانب الجسدية، والطاقة المعرفية، والطاقة العاطفية وهي عنصر مؤثر في نجاح أو فشل أي منظمة" (Bruch & Vogel,2011:55). كما وتعرف ايضاً على انها "حالة نفسية ايجابية تتطور في العاطفة الإيجابية واليقظة المعرفية والسلوك الجماعي لكافة العاملين داخل المنظمة أو فريق العمل التي تنعكس في أداء المنظمة ككل" (علوان، ٢٠٢١: ٢٨). في حين عرفها (عوجان، ٢٠١٩: ٣٤) على انها "قدرة النظام بالمنظمة على دعم الافراد لتحسين مستوى القدرات والاداء بالاعتماد على الصحة الجسدية والعقلية لتقليل استنزاف قدرات الافراد وتحقيق أفضل إنتاجية". وعرفها الباحث (Martins,2022: 2) على أنها "الخبرة المشتركة التي يشارك فيها أعضاء المنظمة التأثير الإيجابي والتحفيز المعرفي والسلوك الاستباقي في السعي لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها". فالطاقة التنظيمية المنتجة هي بمثابة خزين من السلوك الجماعي والعلاقات العامة والإمكانيات البشرية الموجودة داخل المنظمة تحتاج الى من يستكشفها ويتعرف عليها من اجل استغلالها الاستغلال الصحيح في رفع قيمة ومكانة المنظمة نحو الأفضل.

وفي ضوء اراء الباحثين حول تعريف الطاقة التنظيمية، يرى الباحثان ان الطاقة التنظيمي هي عبارة عن سلوكيات الافراد الجسدية والعاطفية والمعرفية التي تحرك الاداء التنظيمي في المنظمة نحو التفوق والنجاح.

## ٢. مستويات الطاقة التنظيمية:

قسم الباحث (Schiuma) وزملائه الطاقة التنظيمية الى ثلاث مستويات هي تدرج من الطاقة الفردية ثم الطاقة الجماعية وصولاً الى الطاقة على مستوى المنظمة (نجلاء والرابع، ٢٠٢١: ٢٢).

### ١- الطاقة الفردية:

وتشير هذه الطاقة إلى التأثير الذي يدفع السلوك الفردي، وتقسّم الطاقة الفردية إلى الطاقة الروحية وهذه إحدى أهم أنواع الطاقة البشرية والطاقة الجسدية والتي تكون مسؤولة عن القيام بالحركة الجسدية التي تعين الإنسان على تحقيق ما يريد من

الافراد، بينما نجد ان الوعي الذاتي يشير الى المشاركة في عملية التفكير والتقدير وإعادة التقييم والتفاوض بشأن نقاط الضعف والقوة (Palmer,2014:49).

### ١- المنظور الاخلاقي الداخلي:

يفسر هذا البعد توجه القائد نحو تحقيق المعايير الأخلاقية العالية والأنشطة المهمة (Alomar et al.,2022:٦) اي ان القادة يظهرون مستويات كبيرة من السلوكيات الاخلاقية الايجابية المبنية على القيم والمعايير الاخلاقية الداخلية وليس الضغوطات المتأتية من الخارج، لهذا يشجع القادة التابعين وأنفسهم على التفكير من منظور اخلاقي عميق حينما يواجهون قضايا اخلاقية خطيرة (Jang,2022:3). فهو يركز على ما يمتلكه القائد الأصل من مهارات وقدرات أخلاقية وابداعية تمكنه من التأثير على الافراد بشكل يجعلهم يقتدون به بطريقة لا ارادية.

### ٢- شفافية العلاقات:

يشير هذا البعد الى مدى تعبير القائد عن طروحاته الفكرية ومشاعره الواقعية ورؤيته بصورة شفافة وغير مصطنعة، وتبادلها مع الافراد ضمن اطرها السليمة، فضلاً عن تشجيع الافراد على الافصاح عما يضمروه من افكار واحاسيس ايضاً (حميد، ٢٠١٩: ٧٧) مولدة بذلك قوة الثقة بين القائد والتابع مما سوف يعزز بدوره من علاقة التبادل الاجتماعي بينهم حتى تصبح توقعات التبع والتابع والقادة أكثر وضوحاً داخل المنظمة (Kleynhans et al , 2022:33). أي انه يركز على ادامة اطر التعامل بشفافية ووضوح داخل المنظمة من اجل تحقيق أكبر قدر من المصداقية في العمل بين القائد وتابعه بصورة مستمرة وصولاً الى الوضوح التام.

### ٣- المعالجة المتوازنة:

ويشير هذا البعد الى قدرة الفرد على تحليل المعلومات بموضوعية ومناقشة آراء الآخرين عند اتخاذ القرار، كما ويشير أيضاً إلى تجنب المحسوبية وكذلك البقاء على الحياد عند مناقشة الاعمال الموكلة إليهم قبل تنفيذها داخل المنظمة (Kunnas & Ekström, 2023:6). ويشمل النظر في جميع وجهات النظر قبل اتخاذ أي إجراء، وغالباً ما يُنظر إلى المديرين ذوي المعالجة المتوازنة على أنهم أصليون لأنهم منفتحون على آرائهم وأهدافهم فيما يتعلق بوجهات نظر الآخرين عند مناقشتها بموضوعية (Duarte et al,2021: 2). أي انه يركز على إيجاد التوازن داخل المنظمة وذلك من خلال العمل بموضوعية ووعي عند تنفيذ الاعمال المطلوبة.

## ثانياً: الطاقة التنظيمية المنتجة

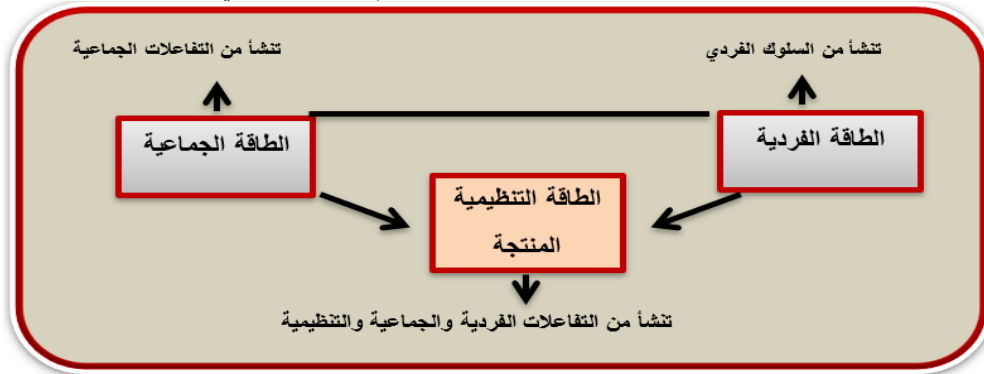
### ١. مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة:

احتل مفهوم الطاقة دوراً كبيراً في نظريات علم النفس ضمن نطاق الاداء الانساني وتعود جذور هذا المفهوم الى الثقافات الاسيوية القديمة، إلا ان البداية الحقيقية لظهور مفهوم الطاقة في مكان العمل التنظيمي بدأ من المستوى الفردي، اي من طاقة الفرد المنتجة اما اليوم فقد تغيرت درجة الاهتمام واتجهت نحو الطاقة التنظيمية على مستوى المنظمة (نجلاء والرابع، ٢٠٢١: ١٩). ويعد مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة من المفاهيم التي لاقت اهتماماً بالغاً في الفكر التنظيمي الحديث

بالمعرفة المشتركة والمتوافقة التي من الممكن استخدامها لتنسيق الجهود والافكار تجاه انجاز مهام العمل الموكلة إليهم.

### ٣- الطاقة التنظيمية المنتجة:

يتضمن هذا المستوى التأثير المشترك للأفراد والجماعات والمنظمة ككل ككيان واحد على المستوى الكلي للمنظمة، إذ تتشكل هذه الطاقة من تفاعل السلوك العاطفي للأفراد والافكار الايجابية والسلوك الجماعي بين اعضاء المنظمة الذين يتبعون بشكل مشترك اهداف وغايات اداء المنظمة (كمال، ٢٠٢٠: ٥٦٧). والشكل التالي يبين مستويات الطاقة التنظيمية.



### الشكل رقم (٢) مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة

المصدر: نجلاء، قرنه، الريج، بن النوى، (٢٠٢١)، أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للمياه ولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٣.

### ٣. ابعاد الطاقة التنظيمية:

قسم كل من (Alexioud & Schippers, 2018:23) و (Martins, 2022: 2)، ابعاد الطاقة التنظيمية المنتجة الى ثلاث ابعاد هي:

#### ١- الطاقة العاطفية:

وهي المشاعر الجماعية ومشاعر الحماس والالهام المرتبطة بمهام العمل وبالاهداف التنظيمية، فهي تشير الى التعبير المشترك لأعضاء المنظمة عن المشاعر الجيدة والآثار العاطفية الهادفة بسبب حماسهم للقضايا المرتبطة بمصير عمل المنظمة، والمنظمات التي لديها مستوى عالي من الطاقة العاطفية تجد بأن العاملين لديها يشعرون بالسعادة في الوظائف التي يشغلونها ونادراً ما يعبرون عن السخط أو الحزن اتجاه انجاز متطلبات ووظائفهم. والامر لا يقتصر فقط على الحماس والسعادة بل يتصف تعبيرهم وملاحظهم بالحيوية والنشاط العالي في اداء المهام التي يكلفون بانجازها (العنزي والعتوي، ٢٠١٤: ٨)، وهذا يجعل الموظف قادراً على تحمل ضغوط العمل والتعامل معها بشغف، والشعور بالحماس حين ادائه للأعمال المكلف بها داخل المنظمة (الذهبي والطعاني، ٢٠٢١: ٦٧٢).

#### ٢- الطاقة السلوكية:

وتشير هذه الطاقة الى التركيبية او البناء المتعلق بعمل الطاقة التنظيمية المنتجة ودرجة مشاركة المجموعات في الانشطة والسلوكيات الساعية لتحقيق الاهداف التنظيمية (الفتلاوي والربيعة، ٢٠١٩: ٤١). فمعظم المنظمات تهتم بالنهوض بزيادة الطاقة السلوكية لدى العاملين من خلال تركيز

رؤيتها ورسالتها وخطتها الاستراتيجية وأهدافها على مدى الاهتمام ودعم البرامج الصحية التي توفر الرعاية الصحية والحد من الاجهاد الوظيفي والضغط النفسية والالتزام بالسلوك الأمان (Hoert, 2018: 1054). فالمنظمات التي لديها مستوى كبير من الطاقة السلوكية تجد افرادها غالباً ما يخرجون عن متطلبات العمل الرسمية لضمان نجاح منظماتهم ويعملون لساعات طويلة من دون شكوى ولا تدمر ودائماً ما يلاحظ عليهم النشاط المستمر والعمل بوتيرة سريعة وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على تسهيل عملية التعاون والاتصال والتشارك في الموارد بين العاملين (كمال، ٢٠٢٠: ٥٦٨).

### ٣- الطاقة المعرفية:

وتتمثل الطاقة المعرفية في العمليات الذهنية والفكرية المتكررة بشكل مستمر من اجل مواجهة التهديدات التي تقف امام المنظمة، وإيجاد الحلول مناسبة للمشاكل التي تقع بها المنظمة، لذلك تحتاج الطاقة المعرفية لتطوير وتدريب مستمر عن طريق حضور ندوات والمؤتمرات لتبادل الأفكار (Alexioud & Schippers, 2018:23). فهي تشير الى العمليات الفكرية المشتركة التي تدفع الأعضاء إلى التفكير البناء والاستمرار في البحث عن حلول ذات صلة بالعمل ومشاكله، بما في ذلك القدرات العقلية وتركيز الانتباه، وإبعاد المشتتات، والرغبة في صنع الأشياء الايجابية (علوان، ٢٠٢١: ٢٨). وبهذا فان الطاقة المعرفية تهدف الى تنمية المعرفة واستمرارية التعلم والذي بدوره يساعد الافراد داخل المجموعات على التفكير بشكل بناء حول المشاكل المرتبطة

بأبعادها(الطاقة العاطفية، الطاقة الجسدية، الطاقة المعرفية)، وذلك باستخدام مجموعة من ادوات التحليل الاحصائي مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاهمية النسبية)، فضلاً عن تحليل علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وابعادها وصولاً الى اهم النتائج الاحصائية التي تعزز من قيمة البحث في المنظمة المبحوثة.

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١- عرض وتحليل ابعاد المتغير المستقل القيادة الاصلية: قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد رئيسية هي (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة)، وعند النظر الى الجدول رقم (٣) نلاحظ بان المتغير المستقل (القيادة الاصلية) قد حقق اجابة جيدة وعالية لجميع فقراته بصورة اجمالية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير بصورة اجمالية (٣,٩٤) وهذه قيمة عالية من الناحية الاحصائية فهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.٧٢) وسجل معامل الاختلاف لإجابات المتغير اعلاه قيمة مقدها (18.25) فيما بلغت قيمة الاهمية النسبية (78.77)، وهذه القيم الواردة للمتغير تشير الى ان افراد العينة موضوع البحث في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد كان لديهم اهتمام واضح بمتغير القيادة الاصلية وهذا ما بينته اجابتهم على مجمل فقرات الاستبانة، وفيما يخص ابعاد المتغير فكانت نتائجها كما يلي:

##### أ- تحليل بعد (الوعي الذاتي):

تشير نتائج التحليل الاحصائي للبعد الاول (الوعي الذاتي) الواردة في الجدول رقم (٣) بأن البعد اعلاه تم قياسه من خلال اربعة فقرات ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغت قيمته (٤) وهذه قيمة عالية جداً من الناحية الإحصائية وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذه القيمة تدل بأن اغلب افراد العينة المبحوثة كان لديهم اطلاع وفهم كافي لفقرات هذا البعد ، فيما سجل الانحراف المعياري قيمة مقدارها (0.71) وهذا الانخفاض في هذه القيمة يدل على وجود تجانس ومعرفة تامة لدى المستجيبين عند اجابتهم على هذه الفقرات ، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.79) وبلغت الاهمية النسبية (80.06) وها يدل على وجود اهتمام واضح من قبل قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد ببعد (الوعي الذاتي) عند اجابتهم على فقراته مما انعكس ايجاباً من حيث الاقام العالية التي حققها هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى للمتغير، وهذا ما لاحظته الباحثان عند قيامهم بأجراء الاستبيان في المنظمة موضوع البحث من خلال تقسيمهم للأعمال بطريقة تعكس مدى فهمهم لخصوصية المنظمة وعدد المراجعين لها وكمية المعلومات المطلوب تدقيقها في فترة زمنية قصيرة جداً ، فضلاً عن ارتباطهم مع كافة الدوائر الفرعية لهم العاملة في جميع محافظات العراق في نفس الوقت.

##### ب- تحليل بعد (المنظور الاخلاقي):

تبين نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (٣) بأن البعد الثاني (المنظور الاخلاقي) والذي تم قياسه من خلال

بالعمل والبحث عن حلول لها لتحسن عمل المنظمة (Awajan,2019: 23)

. العلاقة بين القيادة الاصلية والطاقة التنظيمية المنتجة:

يرادد القادة في المنظمات المعاصرة تطلعات وتأملات ساعية لحشد طاقتها واستنفار قدرتها، فالقيادة هي الاساس في تنمية وحشد الطاقة التنظيمية، فالمنظمات التي تمتلك القدرة على تطوير السلوك القيادي القوي والاصيل بين المديرين والعاملين في مختلف المستويات الادارية الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) تكون رائدة في مجال عملها وقادرة على مواجهة التحديات والمشاركة في شبكات العمل من اجل التغيير وهذا ما يسمى بالسلوك القيادي الذي يدعم الطاقة التنظيمية (الربيعي، ٢٠١٦: ١٠٧). اذ يحتاج القائد الفعال الى قيادة المشاعر وادارة مدارك وافكار العاملين وبناء العلاقات وما يخص الجانب الناعم من القيادة، اذ تتطلب القيادة الفعالة لتنشيط الطاقة التنظيمية وبنائها سلوكيات الوعي وتحفيز الافراد للحصول على نتائج تنظيمية ورضا عالي لدى الجميع داخل المنظمة، وهذا يدل على ان اساليب القيادة الفعالة هي التي تعزز المناخ التنظيمي مما يسهم في زيادة الطاقة التنظيمية وتحسين اداء المنظمة (علوان، ٢٠٢١: ٧٩). فالقيادة الاصلية كأسلوب قيادي فعال تزيد من مستوى الأداء من خلال تعزيز التزامهم العاطفي وبالتالي زيادة ابداعهم، يمكن للقادة الاصلاء تعزيز الاحترام والكرامة والنزاهة والثقة بين الأتباع (Duarte et al,2021: 4). مما سوف يولد رد ايجابي من الافراد من خلال إظهار المزيد السلوكيات المرغوبة والطاقة العاطفية، هؤلاء الأفراد هم الأكثر احتمالاً أن يكونوا الدافع لتقديم مساهمات كبيرة لمنظمتهم، بما في ذلك طاقتهم المعرفية من خلال تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية إلى حل المشكلات التنظيمية (Semedo et al ,2017: 399). ويرى الباحثان ان القيادة الاصلية هي الاساس في التأثير ايجابا او سلبا في الطاقة التنظيمية، فالقيادات السلبية هي مدمرة للطاقة التنظيمية، في المقابل نجد بان القيادة الاصلية هي المحرك الاساس لتعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة، وهذا نابع من مدى تمتعها بخصائص اغلب القيادات الايجابية كالقيادة الخادمة والتحويلية والروحية والكارزماوية والأخلاقية، كما ان القيادة الاصلية تستند حسب وجهة نظر الباحثان على عدة ممارسات تعزز الطاقة التنظيمية ومن هذه الممارسات هي..

- شراك الافراد في ابداء الآراء وفسح المجال لهم لإبراز صوتهم وعدم كبت أفكارهم.
- تشجيع العمل الجماعي المعزز لبيئة العمل التنظيمي.
- تحفيز افراد مادياً ومعنوياً لإظهار اقصى طاقتهم الإنتاجية.

#### المحور الثاني: الجانب التطبيقي

في هذا المحور سنسلط الضوء على وصف متغيري البحث، المتغير المستقل (القيادة الاصلية) بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والمتغير التابع (الطاقة التنظيمية المتجددة)

لهذا (78.61)، وهذا يدل على ان افراد العينة المبحوثة من مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد لديها المعرفة والدراية بمدى اهمية شفافية العلاقات وانعكاساتها الايجابية في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة لهم، اذا لاحظ الباحثان مصداقية في التعامل من قبل الموظفين العاملين في المديرية لغرض خدمة المراجعين وتقديم أي معلومة تفيدهم في انجاز اعمالهم على اتم وجه ، فضلاً عن وضوح تعامل القيادات الداخلية مع موظفيهم في المديرية والذي يتم بكل امانة بعيداً عن الانحياز على حساب الموظفين الاخرين في المديرية.

ث- تحليل بعد (المعالجة المتوازنة):

يتضح من الجدول رقم (٣) بان البعد الرابع (المعالجة المتوازنة) والتي تم قياسها من خلال اربعة فقرات قد حققت من الناحية الاحصائية وسطاً حسابياً مرتفعاً مقداره (3.95) وهذه القيمة العالية من الناحية الاحصائية هي اعلى من الوسط الفرضي ، وهي تدل على ان افراد العينة المبحوثة لديهم المعرفة بمدى اهمية توازن العمليات داخل مديريتهم وانعكاس ذلك على زيادة الطاقة التنظيمية المنتجة فيها ، كونها عنصر مهم وله دور كبير في زيادة الطاقة التنظيمية داخل المنظمة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي البعد (0.71) وهي تعكس بالرغم من ارتفاعها الطفيف تجاس في الاجابة ، فيما كانت قيمة معامل الاختلاف لإجمالي البعد (18.16)، وبلغت الاهمية النسبية قيمة مقدارها (78.99) وهي تدل على ان قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد كان لديهم اهتمام واضح بالعمليات التي تحدث داخل مديريتهم ومدى انعكاس نتائجها على طاقة المنظمة سواء تم ذلك بناحية سلبية ام ايجابية ، وهذا ما تمت ملاحظته من قبل الباحثان، اذ ان اغلب القيادة تميل الى التائي والحكمة في اتخاذ القرارات من اجل ان يكون القرار المتخذ مفيداً بأكبر قدر ممكن للجميع فضلاً عن تجنب الاخطاء الناتجة عن القرارات المتخذة بسرعة وبدون دراسة مسبقة.

اربعة فقرات قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً عالياً نوعاً ما اذ بلغ مقداره (3.87) وهذه القيمة من الناحية الاحصائية جيدة كونها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الا انها ليست مرتفعة جداً ، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد بصورة اجمالية (0.75) وهذه القيمة هي اعلى قيمة للانحراف على مستوى الابعاد لهذا المتغير، مما يدل على عدم تجانس اجابات افراد العينة المبحوثة بالمستوى المطلوب عند اجابتهم على اسئلة هذا البعد، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (19.45) وسجلت الاهمية النسبية لهذا البعد قيمة مقدارها (77.41)، وهذه الاجابة على الرغم من كونها جيدة على المستوى العام الا انها الاقل قيمة على مستوى ابعاد المتغير مما يعكس نوع من عدم الاتفاق بين قيادات مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد على مدى اهمية هذا البعد قياساً بالابعاد الاخرى للمتغير، وهذا ما لاحظته الباحثان بالرغم من ان موضوع الاخلاق والتعامل لديهم كان بالمستوى السلس والمفهوم لأغلب المراجعين الا ان هذا لمن يمنع مسؤولي المديرية من التأكيد على المنظور الاخلاقي من خلال وضع ارقام للشكاوى تخص المراجعين من اجل التعامل مع الحالات السلبية التي تظهر من قبل بعض الافراد عند تعاملهم مع الاشخاص المراجعين لهم.

ت- تحليل بعد (شفافية العلاقات):

قمنا بقياس هذا البعد من خلال اربعة فقرات ، وعند امعان النظر في الجدول رقم (٣) نلاحظ بان هذا البعد (شفافية العلاقات) قد حقق بصورة اجمالية وسطاً حسابياً عالياً بلغت قيمته من الناحية الاحصائية (3.93) وهذه القيمة الجيدة تبين مدى اهمية شفافية العلاقات في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد، وهي تدل على ان العينة موضوع البحث متفكة بشكل كبير على اهمية شفافية العلاقات ودورها الكبير في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة في منظماتهم ، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.69) وهذا الانخفاض في هذه القيمة على الرغم من كونه ليس كبيراً الا انه جيد ويعكس نوع من التجانس عند الاجابة ، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.61) وكانت قيمة الاهمية النسبية

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير القيادة الاصلية وابعادها

المتغير المستقل: القيادة الاصلية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1 يسعى القادة في مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد الى معرفة ردود فعل الافراد تجاههم.	81.52	17.91	0.73	4.08
2 يفهم القادة مشاعر الاخرين ويتعاملون معهم بشكل انساني.	80.51	20.27	0.82	4.03
3 تهتم القيادات العليا بالقيم والعادات التي تعزز العمل.	80	16.51	0.66	4
4 تسعى القيادة العليا على تذليل الصعاب والتحديات التي تعيق اهدافها.	78.23	16.47	0.64	3.91
5 يحرص القادة على ان يبينوا معتقداتهم التي تتفق مع افعالهم.	80.06	17.79	0.71	4
6 تتسم القيادة العليا في المديرية بسمات الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.	76.71	21.05	0.81	3.84
7 يتخذ القادة في المديرية قرارات صعبة بناءً على معايير اخلاقية رفيعة.	74.68	20.88	0.78	3.73
	78.99	17.15	0.68	3.95

79.24	18.72	0.74	3.96	8	تحرص القيادة العليا في المديرية على ان الجميع يعملون في المكان الذي يتوافق مع مؤهلاتهم وقيمهم.
77.41	19.45	0.75	3.87		
76.2	17.87	0.68	3.81	9	يصرح قاندي بالأخطاء التي يرتكبها الآخرون.
82.53	14.71	0.61	4.13	10	يشجع القادة جميع الافراد على طرح افكارهم بشفافية عالية.
76.96	18.65	0.72	3.85	11	يخبر القادة في المديرية الجميع بالحقائق حتى وان كانت صعبة.
78.73	19.23	0.76	3.94	12	تسعى قيادات مديريةية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد الى توضيح الاهداف للجميع بغية تنفيذها بكفاءة عالية.
78.61	17.61	0.69	3.93		
81.27	19.84	0.81	4.06	13	يحلل القادة البيانات المتعلقة باي موضوع قبل اتخاذ أي قرار.
80.51	14.87	0.6٠	4.03	14	يصغي القادة الى الجميع قبل ان يتوصلون الى اي استنتاج.
73.67	21.54	0.79	3.68	15	يتصف القادة بثبات المواقف مادامت تدعم غاية واهداف مديريتهم.
80.51	16.39	0.66	4.03	16	تميل القياد العليا في مديريتنا الى تشجيع الحوار البناء لغرض طرح افكار ابداعية.
78.99	18.16	0.71	3.95		المعالجة المتوازنة
78.77	18.25	0.72	3.94		الاجمالي لمتغير (القيادة الاصلية)

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## ٢- عرض وتحليل ابعاد المتغير المستجيب (الطاقة

### التنظيمية المنتجة):

تبين نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (٤) بأن المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المتجددة) والتي تم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية هي (الطاقة العاطفية ، الطاقة الجسدية ، الطاقة المعرفية) قد حققت وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.91) وهذه القيمة مرتفعة بصورة جيدة ، وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للمتغير بصورة اجمالية حوالي (0.75) في سجل معامل الاختلاف لإجابات العينة قيمة مقدارها (19.34) اما الاهمية النسبية للمتغير فقد بلغت قيمتها (78.16) ، وهذه النتائج تؤشر مدى اهتمام قيادات مديريةية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد بمتغير الطاقة التنظيمية المتجددة لما لها من دور ايجابي ومؤثر في رفع طاقة ومكانة مديريةية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد نحو الافضل، وفيما يخص ابعاد المتغير فكانت نتائج التحليل الاحصائي لها كما يلي:

### أ- تحليل بعد (الطاقة العاطفية):

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (٤) بأن فقرات البعد الأول (الطاقة العاطفية) والتي تم قياسها من خلال أربعة فقرات قد حققت وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٨٦) ، وهذه القيمة على الرغم من كونها اقل قيمة وسط حسابي تم تسجيلها على مستوى المتغير الا انها تعتبر مرتفعة من الناحية الإحصائية مونها اعلى من الوسط الفرضي الاحصائي البالغ (٣) فيما كانت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.77) ، هي تبين تجانس افراد العينة موضوع البحث واتفقهم على أهمية هذا البعد ، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (20.13) في حين سجلت الاهمية النسبية للبعد قيمة

جيدة هي الاخرى بلغت (77.15)، وهي اقل قيمة سجلت على مستوى ابعاد هذا المتغير، وهي تدل على انه بالرغم من ارتفاع هذه القيم الا انها تشير الى ان هذا البعد لم يلقى الاهتمام الكافي من افراد العينة المبحوثة بسبب تركيزهم على البعدين التاليين التي نالت الاهتمام الأكبر منهم ، على الرغم من أهمية هذا البعد من الناحية النظرية ، وهذا ما فسره الباحثان من خلال ملاحظتهم عند مراجعتهم المتكررة لمديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد مبينين انها تتمتع بنوع من الحساسية الأمنية من حيث معلومات المراجعين اولاً فضلاً عن الوضع الأمني الذي يوجب عليهم الاخذ بالحسبان عدم اصدار الجوازات للمخربين والمجرمين وغيرهم من الأشخاص الذين يشكلون مصدر تهديد للدولة كونها منظمة على تماس مباشر بالسلطات القضائية والأمنية الأخرى في داخل العراق.

### ب- تحليل بعد (الطاقة السلوكية):

يتضح من الجدول رقم (٤) بان البعد الثاني (الطاقة السلوكية) قد حققت من الناحية الإحصائية على وسط حسابي موزون على مستوى هذا المتغير ، اذ بلغت قيمته (3.96) وهذه القيمة جيدة وعالية من الناحية الإحصائية وهي تعكس مدى أهمية الطاقة السلوكية في زيادة وتعزيز الطاقة التنظيمية في مديرية شؤون الجوازات ، وهو امر طبيعي بسبب طبيعة عمل المديرية والتي تحتاج الى طاقة سلوكية كبيرة وماهرة نتيجة تعاملها مع كافة الافراد على مستوى الدولة بصورة عامة ، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.75) وسجل معامل الاختلاف قيمة مقدارها (19.07) في حين بلغت الاهمية النسبية للبعد (79.11)، وهذه النتائج تبين ان قيادات مديريةية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد تولي اهتمام كبير بهذا البعد كون البعد الأكثر تأثيراً على طاقة المنظمة وله نتائج مباشرة في حال تطبيقه بصورة جيدة وبالمستوى المطلوب،

النتائج تدل على مدى تجانس اجابات افراد العينة موضوع البحث على اهمية الطاقة المعرفية كونها عنصر مهم في تعزيز طاقة المنظمة بصورة عامة وتدفعها نحو الافضل مما يزيد من مقدرتها على تحقيق المزيد من الاهداف التي ترمي الي تحقيقها في المستقبل ، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال تعاون الجميع بصورة مستمرة موظفين وقيادات على حد السواء من اجل تطوير مهارات العمل الذي يؤديه داخل المديرية بغض النظر عن الموقع الوظيفي الذي هم فيه من اجل تقديم افضل خدمة للمراجعين وعكس صورة ايجابية في اذهانهم من اجل تعزيز سمعة ومكانة مديرتهم وصولاً الى مستوى الطموح الذي يرغبون بالوصول اليه ومنافسة الدول المتقدمة في نفس المجال الذين هم فيه

وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الجهد المبذول من قبل العاملين في المديرية والذي يكون لساعات طويلة من اجل تقديم فضل الخدمات للمراجعين لهم لإيصال افضل صورة في ذهن المراجع عن مستوى الخدمات التي تقدمها لهم مديرية شؤون الجوازات العراقية/ بغداد على مدار اليوم.

ت- تحليل بعد (الطاقة المعرفية):

تنبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) بأن البعد الثالث (الطاقة المعرفية) والذي تم قياسه من خلال اربعة فقرات قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً مرتفعاً بلغ مقداره (٣,٩١) وهذه القيمة من الناحية الاحصائية جيدة كونها اعلى من الوسط الفرضي الاحصائي ، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.74) وسجل معامل الاختلاف للبعد قيمة بلغت (18.82) فيما كانت قيمة الاهمية النسبية مرتفعة بلغت (78.23) وهذه

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير الطاقة التنظيمية المنتجة وابعادها

المتغير المستقل: الطاقة التنظيمية المنتجة	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	الاختلاف معامل	النسبية الاهمية
1 تهتم مديرتنا بالعوامل النفسية لموظفيها لكسب ولائهم.	3.67	0.8	21.69	73.42
2 يمتلك الموظفون جميعاً الرغبة في القيام بالعمل دون الشعور بالملل.	3.76	0.72	19.15	75.19
3 يتمتع الموظفون بعلاقات ومشاعر ايجابية تجاه بعضهم البعض.	4.2	0.74	17.62	84.05
4 يشعر موظفونا بالسعادة في العمل.	3.8	0.84	22.06	75.95
5 يتمتع الموظفون بنشاط مستمر في أداء عملهم.	3.86	0.77	20.13	77.15
6 يوجد في مديرتنا توازن بين الجهد البدني والميكانيكي.	3.9	0.83	21.18	77.97
7 ينظر الموظفون إلى الصحة البدنية على أنها قيمة مضافة للمنظمة	4.01	0.74	18.5	80.25
8 توافق الأنشطة والمهام مع قدرات الموظفين.	4.04	0.71	17.49	80.76
9 يتبنى موظفونا التفكير الجماعي.	3.87	0.74	19.11	77.47
10 هناك استعداد تام من قبل موظفي مديرتنا لأداء العمل في أي وقت.	3.96	0.75	19.07	79.11
11 يشعر موظفو مديرتنا أن جهودهم الفكرية موضع تقدير واحترام القادة.	3.9	0.69	17.71	77.97
12 يساعد الموظفون إدارتهم في عملية صنع القرار.	4.11	0.73	17.83	82.28
الطاقة المعرفية	3.85	0.86	22.44	76.96
الاجمالي لمتغير (الطاقة التنظيمية المنتجة)	3.78	0.65	17.27	75.7
	3.91	0.74	18.82	78.23
	3.91	0.75	19.34	78.16

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثانياً: تحليل واختبار فرضيتي البحث وتفسيرها

في هذا الجزء من البحث سنتطرق اختبار وتفسير فرضيتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الاصلية) بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) و (الطاقة التنظيمية المتجددة) بأبعادها (الطاقة العاطفية، الطاقة الجسدية، الطاقة المعرفية)، وذلك من خلال تحليل بيانات هذين المتغيرين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وكما يلي:

١- اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للبحث:

انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من افتراض مفاده: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المتجددة في مديرية شؤون الجوازات.

اختبار فرضيات البحث الفرعية:

تنبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) ان ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاصلية) ، قد حققت ابعادها الفرعية علاقات ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المنتجة)، حيث كانت جميع هذه العلاقات مرتفعة وعند مستوى دلالة احصائي بلغ (٠,٠١)، اذ حقق بعد (المعالجة المتوازنة) اعلى علاقة ارتباط طردية مع المتغير

بصورة اكبر لما لها من دور مؤثر في تحقيق الطاقة التنظيمية المنتجة على المدى البعيد.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:

من خلال الاطلاع على الأرقام الواردة في الجدول رقم (٥) يتبين لنا بأن المتغير المستقل (القيادة الاصلية) قد حقق على المستوى العام علاقة ارتباط طردية قوية مع المتغير التابع (الطاقة التنظيمية المنتجة)، وكانت هذه العلاقة عند مستوى دلالة إحصائي بلغ (٠,٠١)، وهذه العلاقة قوية من الناحية الإحصائية، وهي تعكس مدى اهتمام قيادات مديرية شؤون الجوازات بمتغيري البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين المتغيرين (\*\*٠,٦٣٦)، وهي علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة طردية بلغ (٠,٠٠٠)، وبناءً على ما اظهرته نتائج التحليل الإحصائي لمتغيري البحث على المستوى الإجمالي فنننا نقبل فرضية البحث الرئيسية الأولى والتي تنص على..

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المتجددة في مديرية شؤون الجوازات.

جدول رقم (٥) علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية وابعادها في الطاقة التنظيمية المنتجة

المتغير التابع	حجم العينة	نوع العلاقة	sig	معامل الارتباط	المتغير المستقل وابعاده
الطاقة التنظيمية المنتجة	٧١	معنوي	٠,٠٠٣	٠,٣٣٠**	الوعي الذاتي
		معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤٠٦**	المنظور الاخلاقي
		معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤٧١**	شفافية العلاقات
		معنوي	٠,٠٠٠	٠,٥٣٨**	المعالجة المتوازنة
الطاقة التنظيمية المنتجة	٧١	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٣٦**	القيادة الاصلية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج (SPSS)

٢- اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للبحث:

بعد اختبار الانحدار الخطي البسيط واحد من الاختبارات المهمة في الإحصاء والتي تهدف الى معرفة علاقة التأثير بين متغيري البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها في بناء استنتاجاتنا العلمية، والتي تعد الأساس في قبول الفرضيات من عدمها، ولغرض هذا البحث سنوضح بشكل تفصيلي علاقة التأثير ما بين متغيري البحث بصورة رئيسية مع الإشارة الى العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الاصلية والمتغير التابع الطاقة التنظيمية المنتجة، وكما مبين في الجدول رقم (٦)، وذلك بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المتجددة في مديرية شؤون الجوازات.

وعند امعان النظر في الجدول رقم (٦) يتبين لنا ان متغير القيادة الاصلية قد بلغت قيمة (F) المحسوبة له (٥٢,٢٦٠) وتعد هذه القيمة من الناحية الإحصائية أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.275) عند مستوى الدلالة الاحصائي (0.01)، وهذا يشير الى وجود تأثير عالي لمتغير القيادة الاصلية على متغير الطاقة التنظيمية المنتجة في مديرية شؤون الجوازات، وان اي تغيير يحدث في القيادة الاصلية سيؤدي الى اجراء تغير واضح وملحوظ في متغير الطاقة التنظيمية المنتجة، وكما موضح في معادلة الانحدار الخطي الآتية:

$$\text{القيادة الاصلية} = ٠,٧٥٢ + ٠,٧٨١ \text{ (الطاقة التنظيمية المنتجة) } Y$$

اما معامل قيمة التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت هي الاخرى (0.404)، هذه القيمة تدل على ان متغير القيادة الاصلية تقدر ما قيمته (40.4%) من متغير الطاقة التنظيمية المنتجة، اما فيما يخص قيمة ( $\beta$ ) الناتجة عن التحليل الاحصائي فقد بلغت قيمتها ( $\beta=0.752$ )، وهي تعني أن اي تغير يحصل في متغير القيادة الاصلية بمقدار وحدة



الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والطاقة التنظيمية المتجددة في مديرية شؤون الجوازات

واحدة سيؤدي الى اجراء تغيير في الطاقة التنظيمية المنتجة بنسبة مقدارها (75.2%) وهذه النسبة من الناحية الإحصائية هي نسبة عالية. وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي الواردة في أعلاه نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي تنص على..

الجدول رقم (٦) تأثير القيادة الاصلية وابعادها في الطاقة التنظيمية المنتجة (n=71)

المتغير التابع	Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup> adjusted	R <sup>2</sup>	R	Std. Error	T	A	β	المتغير المستقل وابعاده
الطاقة التنظيمية المنتجة	0.003	9.421	0.97	0.109	0.330	0.461	3.069	2.539	0.292	الوعي الذاتي
	0.000	15.153	0.154	0.164	0.406	0.447	3.893	2.603	0.357	المنظور الاخلاقي
	0.000	21.998	0.212	0.222	0.471	0.431	4.690	2.096	0.427	شفافية العلاقات
	0.000	31.344	0.280	0.289	0.538	0.412	5.599	1.945	0.475	المعالجة المتوازنة
الطاقة التنظيمية المنتجة	0.000	52.260	0.397	0.404	0.636	0.377	7.229	0.781	0.752	القيادة الاصلية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج (SPSS)

على اهم المستجدات من اجل إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه عمل مديريتهم.

٦. ان متغير القيادة الاصلية بصورة عامة قد حقق نتيجة علاقة إيجابية وطرديّة عالية مع متغير الطاقة التنظيمية المنتجة، وهذا يؤشر على ان قيادات المديرية كان لها دور كبير في تعزيز روح التعاون داخل مديرتهم من اجل حث العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم.

#### ثانياً: التوصيات:

١. حث الباحثين في منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص على ضرورة دراسة متغيري البحث بشكل أكثر تفصيلاً لما لهما من أهمية كبيرة تمس حياة المنظمات بصورة كبيرة ولما تشكله من ميزة تنافسية تميز المنظمات على المنظمات الأخرى.
٢. يجب على قيادة مديرية شؤون الجوازات العمل على تعزيز الوعي الذاتي بصورة أكبر داخل مديرتهم من اجل رفع مستوى ومكانة الخدمات التي تقدمها للمواطنين وجعلها مثلاً يحتذى به من قبل المنظمات الأخرى، وذلك من خلال تطوير برامجها التدريبية فضلاً عن متابعة الخدمات التي تقدمها بصورة دورية والوقوف على الملاحظات التي ترد من قبل المواطنين لمستوى الخدمات المقدمة.
٣. يجب على قيادة المديرية الجامعة الاستمرار في تعزيز المنظور الأخلاقي والقيمي المعمول به داخل المديرية، كونه عكس صورة جيدة في اذهان المواطنين المراجعين لها، ويتم تعزيز ذلك باستخدام نظام حوافز للأقسام التي تقدم أفضل الخدمات للمواطنين.
٤. يجب على قيادة المديرية العمل على باستمرار على افصح المعلومات مع العاملين في المديرية من اجل كسب ثقتهم بصورة أكبر، وهذا بالنتيجة سينعكس ايجاباً على الية العمل المتبعة في المديرية بصورة عامة، ويتم ذلك

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

١. يتضح من خلال دراستنا للجانب النظري لمتغيري البحث (القيادة الاصلية، الطاقة التنظيمية المنتجة)، عدم وجود علاقة رابطة بينها بصورة واضحة على الرغم من أهمية المتغيرين وتأثيرهما المباشر على جودة عمل المنظمات بصورة عامة.
٢. بينت نتائج التحليل الاحصائي ان قيادات مديرية شؤون الجوازات/ بغداد استطاعت من خلال مهارات الوعي الذاتي التي تمتلكها تحقيق الطاقة التنظيمية المنتجة، ولكن ليس بالشكل الذي تسعى اليه من اجل تعزيز مكانها نحو الأفضل وهذا ما لاحظته الباحثان خلال زيارتهم التي قاما بها للمديرية وهذا ما عكس بعض الضعف في الأداء الموكل للعاملين في المديرية.
٣. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للعينة المستجيبة وجود تعامل أخلاقي جيد للعاملين في المديرية وهذا نتيجة التعامل الواعي والمسؤول من قبل القيادات في المديرية مما انعكس بشيء من الايجاب في تعاملهم مع المواطنين.
٤. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي ان لبعده شفافية العلاقات دور ايجابي ومهم في زيادة الطاقة التنظيمية المنتجة داخل المديرية، كونه المحرك الأساسي للتعامل بين القادة والافراد داخل المديرية والذي انعكس بالإيجاب تجاه العلاقة مع المواطنين وتقديم الخدمة لهم.
٥. ان ادارة قيادات مديرية شؤون الجوازات/ بغداد استطاعت معالجة اغلب المشاكل والمعوقات التي تعترض طريقها عند تقديم الخدمات للمواطنين على الرغم من عدم كفاية الدعم الممنوح لهم قياساً بدول العام المتقدمة، وهذا ملا تمت ملاحظته من خلال قيام القادة وبشكل دوري بمتابعة الاعمال والوقوف

3. Bakr, S. F., & Kashkoush, N. M. H. (2021). The mediating role of organizational alignment in the relationship between trustworthy leadership and self-well-being of administrative staff at Al-Azhar University. *Journal of Scientific Research in Commerce (Manoufia University)*, 43(4), 705-759.
4. El-Banouni, M. M. (2016). The role of psychological capital as a mediating variable on the relationship between trustworthy leadership and job engagement. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce, Faculty of Commerce, Al-Azhar University*, 13.
5. El-Ashry, M. H. M. (2023). Talent management as a mediating variable between trustworthy leadership and organizational loyalty: An applied study on the employees of the main office of the Egyptian Telecommunications Company in the Smart Village. *Journal of Scientific Studies and Financial Research*, 4(2), 79-114.
6. Al-Masudi, A. A., Radwan, T. R., & Hassanein, M. A. G. (2021). The impact of trustworthy leadership on organizational agility (An applied study on the employees of private hospitals in Tanta). *Commerce and Finance*, 41(3), 49-106.
7. Ahmed, R. N., Abdel-Hakim, M. B. El-Naggar, H., & Ibrahim, E. A. (2015). The impact of trustworthy leadership on counterproductive behaviors. *Egyptian Journal of Business Studies*, 39(4), 289-313.
8. Abu Zeiada, Z. A. (2022). Trustworthy leadership and its impact on crisis management: An analytical study in a sample of central Palestinian ministries in the West Bank governorates. *Journal of Ain Shams University for Business and Law*, Issue 1, Volume 6.
9. Ismail, H. K., & Brooshki, H. H. (2023). The role of authentic leadership in achieving organizational prosperity: An analytical study of the views of managers in housing sector organizations/Kurdistan

من خلال مشاركة المعلومات غير السرية من قبل الكادر الوظيفي والقادة بصورة مستمرة عند النقاش للوقوف على اهم المحاور التي تواجه عملهم، فضلاً عن حث باقي الكادر على ابداء اراءهم بدون خوف من اجل تحقيق الأفضل للمديرية.

٥. يجب على قيادة المديرية العمل على تعزيز عمليات المعالجة التي يقومون بها وبصورة مستمرة لما لها من دور كبير ومهم في زيادة مستوى الطاقة التنظيمية داخل المديرية، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على جميع المعلومات التي ترد للمديرية ومن جميع المصادر والعمل على دراستها بصورة مستمرة من اجل اختيار أفضل الحلول التي ترفع من مكانة مديريتهم.

٦. يجب على قيادة مديرية شؤون الجوازات/بغداد العمل على تعزيز مهارات القيادة الاصلية التي يمتلكونها بصورة أكبر لما لها من دور كبير في رفع الطاقة التنظيمية المنتجة داخل المديرية، ويتم ذلك من خلال تعزيز المهارات القيادية والعمل على تدريب الأشخاص الكفؤين لغرض تولي مناصب في المستقبل.

#### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

#### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

#### مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

#### شكر وتقدير:

لا احد.

#### References:

1. Al-Rubaie, R. A. (2016). The role of human resource governance in enhancing organizational engagement through productive organizational energy. Master's thesis, University of Karbala, College of Administration and Economics.
2. Hamid, A. H. (2019). Authentic leadership and its impact on contextual performance through psychological capital. Master's thesis, University of Baghdad, College of Administration and Economics.

- some economic institutions in the province of M'sila. *Journal of Economic Prospects*, 6(2).
17. Al-Dhehli, R., & Al-Tahan, W. M. (2021). The degree of availability of organizational energy dimensions among faculty members in Arab universities from their point of view. *Journal of Islamic University Studies in Educational and Psychological Sciences*, 29(4).
  18. Alexiou, A., Khanagha, S., and Schippers, M. C. (2018). "Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity", *Long Range Planning*, Vol.52, No (2), pp:155-172.
  19. Alomar, A., Mydin, A., & Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality y Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, y Applied Sciences y Technologies*, 13(2), 1-13.
  20. Alshaar, A. M. K. (2023). Authentic Leadership and its Impact on Supporting Strategic Intelligence. *Intelligence*, 13(3), 59-75.
  21. Awajan, D. (2019). "The Impact of Human Ergonomics on Organizational Energy: The Mediating Role of Engagement Strategy - A Case Study of Aqaba Water Company in Jordan (in Arabic)", (Master thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
  22. Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1403-1424.
  23. Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 3-15.
  24. Bruch, H., and Vogel, B. (2011). "Strategies for creating and sustaining organizational energy", *Employment Relations Today*, Vol.38, No (2), pp: 51- 61.
  - region, Iraq. *Journal of Leylet-e-Ilm for Social and Human Sciences*, Volume 4, Issue 1.
  10. Korna, N., & Ben Noui, R. (2021). The impact of human engineering on organizational energy: A case study of the Algerian Water Authority, Wilaya of Bordj Bou Arreridj. PhD thesis, University of Mohamed Bachir El Ibrahimi, Faculty of Economics, Commerce and Management.
  11. Al-Fitlawi, M. H., & Al-Rubaie, R. A. (2016). Analysis of the reality of productive organizational energy from the perspective of senior and middle management (An analytical survey research of the views of a sample of leaders in the universities of the Middle Euphrates)). *Journal of Administration and Economics*, Issue 18.
  12. Aujan, D. M. (2019). The impact of human engineering on organizational energy: The mediating role of immersion strategy: A case study in Aqaba Water Company in Jordan. Master's thesis, Middle East University, Jordan.
  13. El-Owain, S. A. M. (2021). Activating leadership practices that support the mobilization of organizational energy in public secondary schools in Egypt (proposed scenarios). *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 45(1), 15-218.
  14. Al-Anezi, S. A., & Al-Atawi, A. A. (2014). The relationship between productive organizational energy and organizational innovation: An analytical study in a sample of colleges from Iraqi universities. Saad Ali Al-Anezi, University of Qadisiyah Conference.
  15. Shabal, B. M. (2019). Transformational leadership and organizational energy in schools: A comparative study in Beni Suf Governorate. *Journal of Research of the Faculty of Arts. Mansoura University*, 30(119), 1629-1669.
  16. Kamal, Y. (2020). The impact of productive organizational energy on organizational creativity: A case study of

33. 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
34. Mrayyan, M. T., Nijmeh, A. A., Al-Rawashdeh, S., Aljunmeeyn, A., Abunab, H. Y., Wafa'a, W. O., & Sayaheen, M. N. (2023). How does authentic leadership influence the safety climate in nursing? *BMJ Leader*, leader-2022.
35. Palmer, Judith Quinn (2014) *A Quasi-Experimental Study of Changes in Self-Awareness and Authentic Leadership After Participation in A Volunteer Event*. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor in Philosophy", Northcentral University.
36. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 200-210.
37. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412
38. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
39. Wherry, H. M.S (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska
40. Zhang, H., Li, Xueying, & Li, Yinnan (2023). The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation Behavior and Work Engagement in Specialized, Fined, Peculiar and Innovative SMEs. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 238-259 .
25. Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 195-202
26. Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022) Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883
27. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749
28. Ekström, K., & Kunnas, J. (2023). Authentic leadership in a Swedish context: Knowing, showing and remaining true to one's real self. Student thesis, master's degree. Master Thesis in Business Administration, FACULTY OF EDUCATION AND BUSINESS STUDIES
29. Gabardo-Martins, L. M. D. (2022). Evidence of Validity of the Productive Organizational Energy Measure in Brazilian Samples. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 32
30. Hoert, J., Herd, A. M., and Hambrick, M. (2018), "The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health behaviors", *American Journal of Health Promotion*, Vol. 32, No (4), pp: 1054-1061
31. Jang, Eunmi (2022) "Authentic leadership and task performance via psychological capital: the moderated mediation role of performance pressure." *Frontiers in Psychology* 13
32. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13