

القيادة الأصيلة والقيادة الروحية والثقافة الأخلاقية التنظيمية كموارد وظيفية لتحقيق الرفاهية النفسية
في التعليم العالي

د. توفيق زايد محمد الرقب

أستاذ القيادة التربوية المشارك بجامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

talregeb@ksu.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/١٢/١٧ م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤/١١/٢٩ م

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إسلوبي القيادة الروحية (SL) والقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية. ودراسة كيف يتقلب تأثير أنماط القيادة هذه، استناداً إلى مدى الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)، والذي هو القاعدة الأساس في الجامعات. تم بناء نموذج مقترح لتأثير القيادة الأصيلة (AL) والقيادة الروحية (SL) على كلاً من الرفاهية النفسية (PWB) والثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) في الجامعات الأردنية، باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الروحية (SL) والقيادة الأصيلة (AL) لهما تأثير إيجابي على الرفاهية النفسية (PWB) في الإجراءات في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) على الرفاهية النفسية في ذات الجامعات. ومن ناحية أخرى، فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) تلعب دوراً وسيطاً إيجابياً بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، في حين لم يظهر ذلك على القيادة الأصيلة (AL).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة؛ القيادة الروحية؛ الثقافة الأخلاقية التنظيمية؛ الرفاهية النفسية؛ التعليم العالي.

Authentic Leadership, Spiritual Leadership and Organizational Ethical Culture as Job Resources for Psychological Well-Being in Higher Education

Dr. Tawfeeq Zayed Mohammad AL-Regeb
Associate Professor of Educational Leadership, King Saud University,
Saudi Arabia

talregeb@ksu.edu.sa

Date of Receiving the Research: 29/11/2024 Research Acceptance Date: 17/12/2024

Abstract:

The aim of this study is to study the impact of Authentic Leadership (AL) and Spiritual Leadership (SL) styles on psychological well-being (PWB) in Jordanian universities, and to examine how the impact of these leadership styles fluctuates, based on the extent of the organizational ethical culture (OEC), which is the basic foundation in universities. A proposed model of the impact of authentic leadership (AL) and spiritual leadership (SL) on both psychological well-being (PWB) and organizational ethical culture (OEC) in Jordanian universities was built using the Structural Equations Model (SEM) for data analysis. The results of the study concluded that authentic leadership (AL) and spiritual leadership (SL) have a positive impact on psychological well-being (PWB) in the procedures in Jordanian universities, in addition to the positive impact of organizational ethical culture (OEC) on psychological well-being in the same universities. On the other hand, Organizational Ethical Culture (OEC) plays a positive mediating role between spiritual leadership (SL) and psychological well-being (PWB) in Jordanian universities, while this has not been demonstrated on authentic leadership (AL).

Keywords: Authentic Leadership, Spiritual Leadership, Organizational Ethical Culture, Psychological Well-Being, Higher Education.

المقدمة:

في ظل عالم متسارع يشهد تنافسية محمومة، تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي مسؤولية الاستجابة السريعة لتلك التحولات؛ لتحقيق التنمية المستدامة، فإنها تواجه تحديات جمة تتعلق بقضايا التطور التكنولوجي والسياسي والاجتماعي، والعولمة وتشابكاتها، والتنافسية ومتطلباتها، كل ذلك يتطلب من الجامعات القيام بأدوار حاسمة في التغيير من خلال أهدافها وواجباتها المتمثلة، بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع. وكذلك تطوير مناهجها ونماذجها وممارساتها واستراتيجياتها، وإعادة توجيه قياداتها؛ لتطبيق أحدث الممارسات الإدارية والتنظيمية (Sutanto, 2017). وتلعب القيادة الفاعلة دوراً مهماً في إنجاح برامج الجامعات، حيث يؤثر أسلوب القيادة على سلوك العاملين، سواءً أكان ذلك من خلال أعمالهم المتداولة، والتي تهدف إلى تحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها، أم من خلال سلوكهم اليومي (De Jong & Den Hartog, 2007). إذ يعتبر الرفاهية النفسية للعاملين عاملاً مهماً في إبقاء المؤسسة في دائرة التنافس، حيث تؤثر القيادة على الأداء والرفاهية النفسية (Kim et al., 2021).

وتسعى الجامعات في جميع أنحاء العالم للبقاء في دائرة الضوء والاهتمام والبحث عن مزايا تنافسية، من خلال، تحقيق الرفاهية النفسية للعاملين، إذ تعتبر الرفاهية النفسية في الجامعات من العوامل المؤثرة فيها، والتي يعتبر الاهتمام به عنصراً حيوياً في الدراسات التنظيمية (Ashournejad, et al., 2018)، إلى أن الرفاهية النفسية هي في الأساس وسيلة لتعزيز ظهور نتائج محددة، مثل الأداء الوظيفي، والإنتاجية، والإبداع، والصحة النفسية، والسلوكيات والعلاقات الشخصية الجيدة، والتنظيم الذاتي (Suldo et al., 2011; Lyubomirsky, 2005)، وليس هناك شك في أن الرفاهية النفسية للعاملين أصبحت مصدر قلق كبير للمؤسسات (Usman et al., 2021; Krishnan, 2012)، وخاصة تلك التي تتنافس بشدة لجذب المواهب والاحتفاظ بها. لذلك، فإن المنظمات الأكثر استباقية في إدارة الأفراد لا تقتصر على تحقيق نتائج الأعمال، بل تضع بدلاً من ذلك أهدافاً أكثر طموحاً تتعلق بصحة ورفاهية موظفيها. وفي الاقتصادات القائمة على المعرفة، تفرض الرفاهية النفسية نفسها كعامل رئيس في القدرة التنافسية (Huang et al., 2021). ولذلك؛ فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية كعامل مهم للرفاهية النفسية تحدد القدرة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة؛ لإيجاد البيئة الإيجابية المناسبة وصولاً إلى الميزة التنافسية المستدامة (Gardner et al., 2021). ومن خلال مراجعة الأدب النظري فإن الرفاهية النفسية عادة ما تعتمد على التفاعل بين العديد من العوامل الفردية والمؤسسية، فقد أبرزت الدراسات السابقة حول التعليم العالي دوراً كبيراً لأسلوب القيادة في

الثقافة الأخلاقية التنظيمية، إذ أنها أحد المجالات التي يجب أن تلعب فيها القيادة دوراً أكثر أهمية والتي تشكل ثقافة المؤسسة. ففي نقل القيم التنظيمية، يلعب القادة دوراً قيادياً (Fichter, 2012; Eisenbeiss, 2018)، نظراً لأن السياسات والممارسات الأخلاقية للمؤسسة تتأثر بشدة بسياسات وممارسات قادتها (Weaver et al., 1999). وفي عملية إدارة القيم التنظيمية هذه، يتبنى بعض القادة نهجاً يعتمد على مراقبة الامتثال، في حين يسعى آخرون إلى إيجاد رؤية مشتركة بين العاملين والمؤسسة (Weaver et al., 1999).

ومع ذلك، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قد طورت معرفتنا بالعوامل التي تؤثر على الرفاهية النفسية في الجامعات، فإنه من المهم تسليط الضوء على العديد من الفجوات الجديرة بالاهتمام في الأدب النظري قبل الوصول إلى أي استنتاجات قوية في هذا الشأن. وبادئ ذي بدء، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت الأساليب الفعالة للقيادة التحويلية (TL)، وأهملت المناهج الجديدة في القيادة: كالقيادة الروحية (SL) والقيادة الأصيلة (AL) (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016)، وفي الآونة الأخيرة، لقيت تلك النماذج القيادية اهتماماً كبيراً من قبل علماء القيادة؛ حيث يرون بأنها تفيد المؤسسات بدرجة كبيرة وتؤدي إلى نتائج مرغوبة (Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008)، فالقيادة الروحية (SL)، تؤثر على تعزيز التعلم التنظيمي وتشجيع العاملين عليه بدلاً من الفردي (Zavvareh & Samangoeei, 2013)، كما ويلعب القائد الروحي دوراً بارزاً في توضيح المعنى الحقيقي للعاملين لعملهم والاهتمام به (Khani et al., 2013)، ذلك أن وجود القادة الروحيين في المؤسسة يعطي شعوراً للعاملين بأهمية أعمالهم لدى المؤسسة والزملاء الآخرين، وهذا الشعور يعزز الثقة والمسؤولية في المؤسسة (Siadat et al., 2013; Khani et al., 2013)، وتعزز القيادة الأصيلة الانفتاح وتشجع على بناء مناخات من الثقة بين القادة والمرؤوسين، والتي تعتبر ضرورة ملحة للرفاه النفسي- (Naiboğlu & Bilgivar, 2022)، وتعتبر القيادة الأصيلة (AL) قيادة جديرة بالاهتمام كون قادتها يبنون شرعيتهم على الأسس الأخلاقية والاحترام المتبادل مع الأتباع (Al-Jaradat et al., 2020). وإلى جانب القيادة الأصيلة والروحية تسهم الثقافة الأخلاقية التنظيمية في تعظيم مقدرة المؤسسة على تحقيق الرفاهية النفسية للعاملين (Klajko, et al. 2019)، فالرفاهية النفسية للعاملين هي حصيلة الثقافة الأخلاقية التنظيمية (Ashournejad, et al., 2018)، لذلك فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية في المؤسسة من شأنها أن تزيد من الرضا النفسي- (Macintosh & Doherty, 2010)، وعلى الرغم من أن تأثيرها قد يبدو ممكناً، إلا أن البحوث والدراسات

السابقة لم تبدي اهتماماً ملحوظاً به في إطار الجامعات، وخاصة الأدب النظري المتعلق بالتعليم العالي، حيث أغفلت بعض الدراسات السابقة التفاعل بين الأساليب والأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، واعتبرت أن القيادة الفاعلة تقتصر على خصائص المرؤوسين، والسياق الذي تعمل في ظلّه تلك الأساليب والأنماط القيادية (Gardner et al., 2011)، فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من كينونة المؤسسات كقواعد عمل تسهل جهود القيادة الروحية والأصيلة نحو تحقيق التغييرات والتائج الإبداعية (Al-Subaie, 2019).

ستسهم هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في ردم الفجوة المذكورة سابقاً من خلال دراسة تأثير القيادة الروحية إلى جانب القيادة الأصيلة على الرفاهية النفسية في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم رؤية حديثة للعديد من المناهج والأنماط القيادية الفعالة التي تعتبر ذات أهمية للرفاهية النفسية للعاملين في التعليم العالي، ودراسة أثر التفاعل بين أسلوبي القيادة الروحية والأصيلة والثقافة الأخلاقية التنظيمية في التعليم العالي، وهذا من شأنه أن يكشف عن علاقات ارتباطية لم يتم تناولها من قبل، توفر إطاراً مرجعياً قابلاً للتنفيذ لكل الممارسين والقادة الأكاديميين.

2. الخلفية النظرية وصياغة الفرضيات (Background and hypotheses development):

تعد الرفاهية النفسية عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات وتميزها، إذ أن التطورات والتغييرات المتسارعة التي شهدتها العالم أجمع خلقت تحديات كبيرة، كان للقيود الناجمة عنها تأثير كبير على المؤسسات ورفاهية العاملين (Ortiz-Gomes, 2022; Ariza-Montes et al., 2019). تم تغيير الروتين، وكان من الضروري إعادة هيكلة الحياة الشخصية والمهنية. لذلك، من الضروري فهم تأثير هذه التغييرات في سياق مكان العمل، وخاصة التغييرات التي حدثت في أساليب العمل (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). لقد كان هناك قلق متزايد بشأن موازنة العمل مع الحياة الشخصية، وأصبحت المؤسسات أكثر مرونة تجاه احتياجات العاملين فيها. إن النشاط المهني ضروري في حياة أي إنسان، ونظراً لكمية الوقت الذي يقضيه العاملون في مكان العمل، كان للبيئة الإيجابية وتحقيق رفاه العاملين النفسي دور بارز في التغلب على تلك التحديات (García et al., 2019). هذا وقد تطرق علم النفس الإيجابي، للمبادئ الأساسية للرفاهية النفسية للعاملين من خلال، التركيز على نقاط قوتهم والجوانب الإيجابية في حياتهم كالسعادة والإبداع. والتركيز على أسباب سعادة العاملين وإنتاجيتهم ورفاهيتهم، بدلاً من التركيز على ما يكمن وراء أفكارهم وسلوكياتهم السلبية. ناقش سيلجمان وتشيكسيستميهايلي Seligman &

(Csikszentmihalyi, 2014) الآثار السلبية للتركيز على السلبيات وأهمية تطوير نقاط القوة لدى الأفراد. حيث تشير الرفاهية إلى ما يفكر فيه الأفراد وكيف يشعرون تجاه حياتهم، والنتائج المعرفية والعاطفية التي يصلون إليها عندما يقيمون وجودهم" (Carr, 2022; Seligman & Ryff, 2014). وناقش رايف (1989) مفهوم الرفاهية، من حيث: قبول الجوانب السلبية للفرد، ووجود أهداف للحياة، وإظهار النمو الشخصي، وإقامة علاقات بيئية قائمة على القيم، بدلاً من التركيز فقط على السعادة والجوانب الإيجابية، تحدث رايف (Ryff, 1989) عن وصول الفرد إلى أهدافه مع إدراك إمكاناته عن طريق تحقيق الذات. الرفاهية النفسية هي عملية ذات ستة أبعاد فرعية: تقبل الذات؛ التطور الشخصي؛ التمكن البيئي؛ الاستقلالية؛ العلاقات الإيجابية مع الآخرين؛ الحياة الهادفة (Hefferon & Boniwell, 2011; Ryff, 1989). ويشير تقبل الذات إلى قبول تجارب الفرد على مستوى النضج، إذ يقوم الفرد بتقييم التجارب السلبية الماضية والحالية ويستبدلها بالمشاعر الإيجابية، ويطور أفكارًا إيجابية. أما النمو الشخصي فيشير إلى أن يكون الفرد منفتحًا وراغبًا في قبول تجارب الحياة الجديدة، وأن يكون قادرًا على رؤية التغييرات في نفسه، وأن يكون لديه شعور بالنضال. أما التمكن البيئي فهو قدرة الفرد على التواجد في بيئة مناسبة لقيمه واحتياجاته الخاصة والتمكن منها. والاستقلالية هي مقدرة الفرد على اتخاذ قراراته بنفسه والسيطرة الداخلية مع القدرة على ضبط النفس. ويشير مفهوم العلاقات الإيجابية مع الآخرين، إلى أن يقيم الفرد علاقات إيجابية مع الآخرين من خلال إظهار التعاطف وبناء علاقة ثقة وإجراء العلاقات في إطار الاحترام المتبادل. وفي البعد السادس والأخير، والمتعلق بالحياة الهادفة فيعني بها أن يستخدم الفرد أهدافه في الحياة كدافع لتحقيق ما يصبو إليه، ويضيف معنى إلى حياته من خلال معرفة أهمية الماضي والحاضر في حياته (Ryff & Csikszentmihalyi, 1995; Singer, 2008). وقد قدم تشيكسنتميهالي (Csikszentmihalyi, 2014) فكرته الرئيسية عن الرفاهية النفسية على أنها التركيز على فهم كيفية أداء الناس في أفضل حالاتهم، وما هي تجاربهم عندما تسير أعمالهم بشكل جيد. واعتبر أن المشاركة المكثفة في كل لحظة من النشاط (الجسدي أو المعرفي) هي التدفق الحاسم، ودعا إلى ضرورة تغذية الفرد بالعواطف الإيجابية من أجل الوصول إلى هذا التدفق. لقد اكتسبت الرفاهية النفسية للعاملين في مكان العمل أهمية متزايدة في الحياة الوظيفية، وأصبحت المؤسسات وقادتها يتحملون هذه المسؤولية بشكل متزايد (Silva et al., 2024). وفي هذا السياق، يذكر سميث ومازوري (Smith & Mazure, 2021) أن الرفاهية النفسية في مكان العمل تشمل ثلاثة مفاهيم أساسية:

الرضا، والمشاركة، والالتزام بالمؤسسة. ويشير كيم وآخرون (Kim et al., 2021) إلى حقيقة مفادها أن الفعالية في أسلوب القيادة تساهم في تحسين مستويات رضا العاملين، وبالتالي رفاهيتهم في مكان العمل. ويلاحظ أنه عندما يكون القادة أصيّلين، فإنهم يخلقون بيئة من الثقة المتبادلة مع موظفيهم، مما يعزز بيئة عمل صحية وإيجابية وتحفيزية (Gardner et al., 2021). حيث تركز القيادة الأصيلة على الشفافية والصدق والإخلاص من جانب القائد، وأظهرت الدراسات السابقة أن الأفراد الذين يتمتعون برفاهية نفسية عالية أقاموا علاقات إيجابية ومتناغمة مع بيئتهم، ويمكنهم التعامل مع المشكلات بسهولة أكبر، والتصرف بحرية أكبر من خلال الثقة بالنفس، والضبط الانفعالي، ولديهم أهدافاً سامية، ويعيشون حياة هادفة، ويعلقون أهمية كبرى على تطورهم الشخصي. ويمكن ملاحظة أن ذكائهم العاطفي أعلى بسبب ذلك (İkiz & Asici, 2017; Ryff, 2014 Deniz et al., 2024;) وحددت الدراسات السابقة العديد من العوامل الفردية والمؤسسية التي تؤثر على الرفاهية النفسية في مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الأساليب والأنماط القيادية والثقافة الأخلاقية التنظيمية (Azanza et al., 2013)، وسيتم التعرف على أساليب القيادة الفاعلة كواحدة من أهم الجوانب التي تؤثر على الرفاهية النفسية، حيث يلعب القادة دوراً بارزاً في إنتاج الحالة الإيجابية، ومتابعة الأهداف ذات المغزى، والنمو والتطوير وإقامة علاقات جيدة ذات معنى مع الآخرين. ففي عام (1996) جمع فيرهولم بين القيادة والروحانية، واعتبرها نماذج للقيادة الانسانية تكون مرفوضة عندما تعتمد على قيم تحقيق المصلحة الذاتية كامتلاك القوة والثروة (Shafiqhi et al., 2013)، وهي محاولة لأشراك القائد – التابع لتحقيق الرفاهية الروحية (Frisdiantare & Sahertian, 2012; Fry & Cohen, 2009)، كما يُنظر إلى القيادة الروحية (SL) على أنها تجلي للصور الأخلاقية في جميع نواحي العمل، التي تجعل العاملين يؤدون عملهم بكل تودد وبحافز قوي، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لها تأثير على تعزيز الرفاهية النفسية في المؤسسة، من خلال مقدرتها على تحويل مكان العمل إلى مكان أكثر إنتاجية (Hunsaker, 2019)، وهناك من اعتبر القيادة الروحية (SL) سلوكيات وقيم ومواقف تحفز العاملين ليكون لديهم شعور البقاء الروحي من خلال المعنى والعضوية التنظيمية (Aydin & Ceylan, 2009)، ويستتبع ذلك خلق رؤية للعاملين يكون بموجبها حياتهم وعملهم معنى، وإرساء ثقافة اجتماعية وتنظيمية على أساس حب الايثار، وبالتالي الشعور بالعضوية التنظيمية (Fry, 2003; Sendjaya, 2007)، ويرى (Fairholm & Gronau, 2015) أن القيادة الروحية (SL) لها ثلاثة مهام تتمثل في:

وضع الرؤية والخدمة وجدار المهمة، بينما يرى (Fry, 2003) وفقاً للنموذج السببي للقيادة الروحية، فإن أبعاد القيادة الروحية (SL) تمثل قيم واتجاهات القائد الروحي وتمثل في: الرؤية وحب الإيثار والأمل والإيمان (Kaya, 2015; Shafighi et al., 2013; Chen & Li, 2013;)، ويتمثل (Chen & Yang, 2012; Jeon, 2011; Fry et al., 2011; Fry & Slocum, 2008) البعد الأول للقيادة الروحية (SL) في: الرؤية وهي التوجه المستقبلي للمؤسسة بسبب المنافسة العالمية الشديدة والتطور التكنولوجي (Fry, 2003)، وتشير إلى صورة المستقبل حيث تخدم ثلاثة وظائف مهمة: تحديد الاتجاه العام للتغيير، وتبسيط العديد من القرارات، وتنسيق تصرفات العاملين بسرعة وكفاءة، ومن هنا لا بد من وجود رؤية قوية تعكس المثل العليا وتعطي معنى للعمل وتبث الأمل والإيمان (Kaya, 2015)، أما البعد الثاني للقيادة الروحية (SL) فيتمثل في: الأمل / الإيمان، والأمل هو الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات والثقة بأن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يأتي ويتحقق (Kaya, 2015)، أما الإيمان فهو مصدر الاقتناع بأنه سوف يتم الوفاء بالرؤية للمؤسسة (Fry, 2003)، وبذلك فإن العاملين لديهم الأمل / الإيمان في الرؤية، وسيكونون متلهفين لمواجهة العقبات وتحمل المشاق والمعاناة لتحقيق أهدافهم (Jeon, 2011)، أما البعد الثالث للقيادة الروحية (SL)، فيتمثل في حب الإيثار وهو مجموعة القيم الأساسية والافتراضات والتفاهات وسبل التفكير، التي تعد حقاً مشتركاً بين العاملين (Fry et al., 2011). واستناداً على ذلك، تأتي أهمية القيادة الروحية (SL) في خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المحبة والإيثار وتحقيق الإلتزام التنظيمي والتحسين المستمر وزيادة الانتاجية (Bindlish et al., 2012; Benefiel et al., 2014)، ذلك أن العاملين الذين يمتلكون دوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية سيكون لديهم رؤية إيجابية ويشجعون العمل الجماعي والإبداع مما ينعكس على سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة الإلتزام التنظيمي وارتفاع مستويات الأداء (Al-Zuhayri, 2021). إن المؤسسات التي تطبق أساليب وأنماط القيادة الروحية (SL) تعزز الانتاجية التنظيمية والرفاهية النفسية، وتمتلك المقدرة على تغيير الثقافة التنظيمية، وتشجع على الإبداع والابتكار في العمل من خلال الأداء المتميز والأفكار المبتكرة، كما وتوفر مناخات إيجابية داعمة للريادة والتميز على مستوى المؤسسة، ومن هنا فإننا سنقوم بتوسيع المساعي الحالية في البحث من خلال دراسة تأثير القيادة الروحية (SL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية الرسمية، لذلك فإننا نفترض الفرضية التالية:

الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير إيجابي للقيادة الروحية (SL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية.

نظراً للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها الكثير من المؤسسات وظهور القضايا الأخلاقية في بيئات العمل المضطربة؛ اكتسبت القيادة الأصيلة (AL) اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين والممارسين والأكاديميين في السنوات الأخيرة كمقاربة أخلاقية جديدة للقيادة (Avolio & Gardner, 2005)، وحل مناسب لأزمة القيادة في المؤسسات والمجتمعات المعاصرة (Bento & Ribeiro, 2013)، وتعمقت الدراسات في إرساء الافتراضات الأساسية للنظرية، وكيفية تنمية القيادة الأصيلة (AL)، وخصائصها الرئيسة، والأبعاد المعتمدة في قياسها، ومن هنا ألهم الباحثون بالكتابة البحثية الخاصة بالقيادة الأصيلة (AL) ومنهم (Luthans. F; Avolio. B; Begley. P; Gardner. W; George. B; Kernis. M;) (Walumbwa. F; Wong. C)، وضعت التطورات الاقتصادية والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات متطلبات ضرورية للقيادة تتمثل في أن يمتازوا بالشفافية، وأن يكونوا على بينة من قيمهم، والتعامل وفق دليل خاص بالمؤسسات وفق منظور أخلاقي / معنوي (Clapp-Smith el al., 2009)، وهذا ما جعل القيادة الأصيلة (AL) من أهم نظريات القيادة الحديثة في الألفية الثالثة والتي تعد محاولة جادة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Zamahani el al., 2011)، وعرف والومبوا وآخرون (Walumbwa et al. (2008) القيادة الأصيلة (AL) بأنها: " نمط من أنماط السلوك القيادي الذي يعزز القدرات في العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الوعي الذاتي والمنظور الداخلي الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وتحقيق الشفافية العلائقية بين القائد والمرؤوسين"، واقترح افاليو وجاردنر (Avolio & Gardner (2005) إن سلوك القادة الأصليين يعزز التنمية الذاتية الإيجابية للعاملين ويحقق نتائج مستدامة لأداء العاملين في البيئات غير المستقرة.

وقد حدد والومبوا وآخرون (Walumbwa et al. (2007) أربعة أبعاد لسلوك القيادة الأصيلة (AL) وهي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة. ويقصد بالوعي الذاتي العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط القوة والضعف في تعامله مع الآخرين، ومعرفة انطباعاتهم، ويدرك تأثير ذلك عليهم وفق المتغيرات المحيطة (Walumbwa et al., 2008)، في حين يرى كيرنز (Kernis, (2003) على أنها فهم القائد للبيئة المحيطة وتأثيرها على وجهة نظره، ويشير اوباتوكن وآخرون (Opatokun et al. (2013) إلى أنها

معرفة قدرة القائد على فهم مكوناته الذاتية والإلتزام بها دون تحيز . أما المنظور الأخلاقي الداخلي فيرى كيرنز (Kernis, 2003) بأنه تصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته وليس لإرضاء الآخرين، حيث يسعى القادة الأصليون إلى التوفيق بين ذاتهم الحقيقية وبين سلوكياتهم، أما أفاليو وجاردنر (Avolio & Gardner 2005) فيرون المنظور الأخلاقي من خلال اتفاق قيم القادة مع نواياهم وتصرفاتهم، واقترح والومبوا وآخرون (Walumbwa et al. 2008) خاصية المنظور الأخلاقي الداخلي من خلال تبني التنظيم الذاتي، فالقادة يجب أن يكون لديهم وعي ذاتي؛ لكي يفهموا كيفية تأثير منظورهم الأخلاقي على مواقفهم، وأضاف (Peus et al., 2012) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد وفقاً لمعايير أخلاقية وقيم ومعتقدات، وبالتالي يقل تأثير العوامل والضغطات الخارجية على سلوك القائد الأصيل، ويتوقع (Hsiung, 2012) أن القادة الذين لديهم معايير أخلاقية عالية موجهة لسلوكهم، سوف يحققون مخرجات مستدامة وطويلة المدى للمؤسسة. أما البعد الثالث من أبعاد سلوك القيادة الأصيلة (AL) فهو الشفافية العلائقية ويتمثل هذا البعد في الانفتاح والأمانة والصدق في تقدير الذات الحقيقية للآخرين، والتي تحدث عندما يشارك القادة بمشاعرهم ودوافعهم ورغباتهم الجوهرية مع الآخرين، وهي بذلك تتضمن إظهار كلاً من الصفات الإيجابية والسلبية للآخرين، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع (Avolio & Gardner, 2005; Peterson et al., 2012). وفي البعد الرابع والآخر، والمتعلق بالمعالجة المتوازنة للمعلومات، فهو يعكس الحيادية في عملية صنع القرارات، ومقدرة القادة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي واستكشاف آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار (Norman, 2006; Walumbwa et al., 2008; Opatokun et al., 2013).

ولدى مراجعة الأدب والدراسات السابقة وجد أن القيادة الأصيلة (AL) ترتبط إيجابياً بكل من سلوك المواطنة التنظيمية، ومشاركة العاملين في العمل (Walumbwa et al., 2010; Leroy et al., 2012)، فقد توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2008) إلى أن القيادة الأصيلة (AL) تساعد على تحسين كل من رأس المال النفسي- الإيجابي، والمناخ الأخلاقي في العمل، وأداء العاملين، وهي مرتكزات أساسية في الرفاهية النفسية. كما وتوصلت دراسة كل من (Darvish & Rezae, 2011; Xiong & Fang, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة (AL) وكل من الرضا الوظيفي والالتزام في الأداء، في حين توصلت دراسة (Leroy et al., 2012) إلى أن القيادة الأصيلة (AL) تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي العاطفي، من خلال

توسط نزاهة سلوكيات القائد، والعلاقة الارتباطية بين القيادة الأصيلة (AL) والرفاهية النفسية، واكتشف ماتيرا وأولوسي (Matira & Awolusi, 2021) أن القيادة الأصيلة تزيد من الإنصاف والصدق والشفافية، مما يمكن العاملين من اكتساب الطاقة الإيجابية اللازمة في عملهم. فعندما يدرك العاملون الإنصاف والإخلاص في كيفية تعامل القائد معهم، فإنهم يطورون موقفاً إيجابياً يجعلهم منخرطين في عملهم (Wang & Hsieh, 2013). وقد تم التوصل إلى نتائج مماثلة في دراسة أجراها كون وهو حيث لاحظ أن القادة الأصليين يظهرون اهتماماً برفاهية العاملين، وبالتالي خلق الحماس والتأثير بشكل إيجابي على مشاركة العمل (Koon & Ho, 2021). إن المشاركة المحايدة للمعلومات والشفافية والاهتمام برفاهية العاملين هي سمات مرتبطة بالقيادة الأصليين والتي تؤدي إلى تحفيز عالٍ (Singh et al., 2020). وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص في التعليم العالي، حيث يؤثر سلوك العاملين على رضا المستفيدين بشكل مباشر (Baquero, 2022). إن القيادة الأصيلة تعني أن القادة يتعرفون على أنفسهم والبيئة المحيطة بهم، مما يؤدي إلى صعوبة ضئيلة أو معدومة في الحفاظ على مساهمهم وتوصيله إلى العاملين من حيث المبادئ والقيم والأخلاق (Ali et al., 2018). ومن خلال مثل هذه السلوكيات، يمكن لهؤلاء القادة زيادة رضا العاملين، فضلاً عن دوافعهم والتزامهم، من خلال خلق هوية شخصية واجتماعية مع المؤسسة (Baquero, 2022; Alam et al., 2023). وتدعم دراسات مختلفة العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة والرفاهية النفسية للعاملين (Jamil et al., 2022; Shehzad et al., 2023). وتوضح تلك الدراسات أن القيادة الأصيلة تعزز من أصالة العاملين، مما يزيد بالتالي من رفاهيتهم. كما يؤثر القادة الأصليون بشكل إيجابي على الرفاهية النفسية للعاملين، مما يجعلهم أكثر انخراطاً وتفانياً في عملهم (Hidayat, 2016). وحول مساهمة القيادة الأصيلة في الرفاهية النفسية للعاملين والمشاركة الوظيفية، خلص رحيمينيا وشريفيراد (Rahimnia & Sharifirad, 2015) إلى أن الرفاهية النفسية تتعلق بحالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تجربة العمل. حيث تشير أدلتهم إلى أن القيادة الأصيلة، المتجذرة في الجوانب الإيجابية لقيادة المؤسسات، يمكن أن تؤدي إلى تحسين الرفاهية النفسية للعاملين وتحقيق الانتماء الوظيفي بشكل أفضل. وفي ظل القادة الأصليين، تزداد الرفاهية النفسية، مع الرضا الوظيفي كنتيجة. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة وجدت باستمرار أن القيادة الأصيلة تزيد من الرفاهية النفسية، إلا أنه لا تزال هناك فجوة في البحث الأكاديمي فيما يتعلق بمقاييس فرعية محددة للقيادة الأصيلة وتأثيرها على الرفاهية النفسية. توفر هذه الدراسة فهماً أعمق لهذه الأمور في سياق

التعليم العالي، وتساعد في سد فجوة البحث المذكورة أعلاه. ووفقاً لذلك فإننا نفترض الافتراض التالي:

الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية.

إلى جانب الأساليب والأنماط القيادية، نجد أن للثقافة الأخلاقية التنظيمية تأثيراً كبيراً على الرفاهية النفسية (Kharmosh & Bahri, 2021)، وبما أن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم، تصبح الثقافة الأخلاقية التنظيمية ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (Al-Alfi & Jawhar, 2013)، وينظر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم الأساسية والافتراضات والمفاهيم والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد على أنها صحيحة" (Daft, 2005: 422). وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات والاستنتاجات لطرق التفكير والتفكير لدى أعضاء المؤسسة بأبعاد مشتركة" (Azanza et al., 2013: 47)، وترتبط الثقافة التنظيمية بالقيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل كأساس متين لنظام الإدارة (Lingmont & Alexiou, 2020). بمعنى آخر، الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي أنشأها الأفراد في المؤسسة واكتشفوها وطوّروها في مواجهة المشكلات للتكيف مع البيئة وتحقيق وحدتها وتماسكها" (Wressell et al, 2018: 603). ومن هنا فالثقافة التنظيمية ظاهرة في المؤسسة يتفق فيها جميع العاملين على أن هناك يداً غير مرئية تقود الأفراد في اتجاه معين. ويساعد فهم ما يُشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكيفية إنشائها واستدامتها الباحثين على تحديد سلوك الأفراد في المؤسسة وتوجيهه بشكل أفضل (Runtu & et al, 2019). وتعتبر الثقافة التنظيمية وفقاً لباكافوسكي وأودونيل-تروجيلو (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo (1982) دليلاً للمؤسسة نفسها. إذ تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة لرضا العاملين (Moynihan & Pandey, 2007). كما تدعم الثقافة التنظيمية القوية التكيف وتطوير أداء العاملين من خلال تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف مشتركة (Uddin et al., 2012). وقد حدد (Azanza et al., 2013) أربعة أبعاد للثقافة الأخلاقية التنظيمية وهي: القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات. وتشير القيم التنظيمية إلى مجموعة المبادئ والاتفاقات المشتركة بين العاملين والتي يلتزم بها الأفراد وتكون محدداتاً لسلوكهم في المؤسسة، كالمساواة والتعاون والاحترام المتبادل وتقبل الآخر والتواصل الفعال (Bin Abdullah & Bin Abdullah, 2020). أما المعتقدات،

فتشير إلى الأفكار المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وتتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام، كالمشاركة في صنع القرار، وتوزيع الأدوار والمهام (Al-Dosari & Al-Aifi, 2019). أما الأعراف التنظيمية، فهي المعايير ذات الأثر الإيجابي التي ينبغي على العاملين في المؤسسة الإلتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للنظام والعمل (Deeb & Al-Bahlul, 2017)، وأخيراً التوقعات، والتي تشير إلى جميع السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يأمل الفرد أن يتلقاها من الآخرين في مكان العمل، كالثقة والتقدير والالتزام والاحترام المتبادل (Emmanuel & Prempeh, 2020). ومن وجهة نظر كلا جكو وآخرون (Klajko et al. 2019) فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية هي أحد العوامل المتعلقة بالرفاهية النفسية للعاملين. وتدعم العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والرفاهية النفسية، فقد أظهرت نتائج دراسة كلاجكو وآخرون (Klajko, et al. 2019) تأثيراً إيجابياً كبيراً للثقافة التنظيمية على الرفاهية النفسية للعاملين. وفي دراسة أخرى، أفاد سانتوس وآخرون (Santos et al. 2014) أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية ومهمة بالرفاهية العقلية. وخلصت دراسة أشورنجد وآخرون (Ashournejad, et al. 2018) إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية لها تأثير كبير على الرفاهية النفسية. وقد ارتبطت الثقافة الأخلاقية التنظيمية برضا العمل والاحتفاظ بالعاملين (Macintosh & Doherty, 2010; Park & Kim, 2009)، وسلوك القيادة (Tsai, 2011)، والفعالية التنظيمية (Gregory et al., 2009). ونظراً لهذه العلاقات، يبدو أن الثقافة الأخلاقية التنظيمية تتخلل كل جانب من جوانب المؤسسة. فهي تمثل الروح في جسم المؤسسة (Hijazi & Qashou, 2021)، والركيزة المهمة في توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والانتاجية (Al-Subaie, 2019)، وهي من أهم محددات نجاح المؤسسة واستقرارها وذلك؛ لشعور العاملين بالانتماء للنظام الاجتماعي؛ والالتزام بسياسة المؤسسة؛ والتفاعل في إنجاز الأهداف (Al-Aifi & Jawhar, 2013). وبالتالي، فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرفاهية النفسية، وهذا ما يقودنا إلى الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير إيجابي للثقافة الأخلاقية التنظيمية على الرفاهية النفسية

في الجامعات الأردنية.

إلى جانب تأثير الثقافة الأخلاقية التنظيمية المباشر على الرفاهية النفسية، يعد الأسلوب القيادي في مقدمة العناصر المؤثرة في الثقافة الأخلاقية التنظيمية، وللثقافة الأخلاقية التنظيمية دور في تسهيل دور القيادة في تحقيق أهدافها (Bradshaw et al., 2015)، كما أن الثقافة

التنظيمية هي المفتاح الأساسي الذي يمكن من خلاله للقائد توجيه مسار المؤسسة (Han et al., 2016)، حيث يمكن للقيادة تحفيز العاملين للمساهمة وبشكل فاعل في الثقافة التنظيمية واستخدامها على نحو فعال، أن دور الثقافة الأخلاقية التنظيمية في غاية الأهمية كما افترض (Schein, 2010)، فهناك علاقة إيجابية بين القيادة والثقافة التنظيمية. وتشكل الثقافة التنظيمية سلوكيات القادة (Shah & Asad, 2018). وتساعد المعرفة بالثقافة التنظيمية القادة على صياغة استراتيجيات التغيير في المؤسسة وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة التغيير في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يميل أسلوب القيادة أيضًا إلى التأثير على التزام العاملين بتبني التغيير (Seo et al., 2012; Leithwood & Jantzi 2000). إن مؤسسات التعليم العالي وهي تواجه تحديات التغيير والتطوير، أصبحت بحاجة ماسة إلى قيادة قادرة على إيجاد مناخ إيجابي يحفز العاملين ويمكنهم من العمل والانتاج والابتكار، ولعل أسلوبي القيادة الروحية والقيادة الأصيلة من مداخل الإصلاح التربوي الذي تحتاجه تلك المؤسسات لتحقيق أهدافها المنشودة. وعليه ترتبط القيادة الروحية والقيادة الأصيلة بشكل وثيق بالثقافة الأخلاقية التنظيمية، حيث إنها يتشاركان في بناء منظور تنظيمي تسوده الثقافة والمناخ الإيجابي الذي يلبي الاحتياجات الروحية والرضا الذاتي والعلاقات المتينة بين الأفراد من خلال، القيم الإيجابية والإنسانية. حيث تكمن فاعلية القيادة في مقدرتها على تطوير وتعزيز الثقافة الأخلاقية التنظيمية وبناء سلوك اجتماعي للمؤسسة يبرز هويتها وتميزها (Jafloli, 2010). وذكر بينغ وأحمد (Yiing & Ahmad 2009) أن سلوك القادة مرتبط بالثقافة التنظيمية. ووفقًا لماير وآخرون (Meyer et al. 2010) يمكن تعزيز التزام المؤسسة من خلال توجيه الثقافة التنظيمية في الاتجاه المناسب. كما يمكن تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال سلوك ومعتقدات كل فرد في المؤسسة، لأن العمل في ظل نفس الظروف، تسمح الثقافة المتشكلة بالتفاهم المتبادل والعمل بشكل فعال (Aydin & Ceylan., 2009). ولقد تناولت العديد من الدراسات تأثير الأسلوب والنمط القيادي في الثقافة الأخلاقية التنظيمية، والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين الأساليب والأنماط القيادية والثقافة الأخلاقية التنظيمية (Jafloli, 2010)، ويقترح شين (Schein 1992) أن القائد يخلق إلى حد كبير الثقافة التنظيمية، وهي وجهة نظر يتقاسمها مارتن وسيتكين وبوم (Martin, 1985) Sitkin, & Boehm. ومع ذلك، إذا قبلنا نقد هاتش (Hatch 1993) لنموذج الثقافة التنظيمية الذي قدمه شين (Schein 1992)، فإن الثقافة الأخلاقية التنظيمية يمكن أن تكون متغيرًا وسيطًا. ومهما كانت العلاقة، فهناك أدلة لا يمكن دحضها على أن الثقافة الأخلاقية

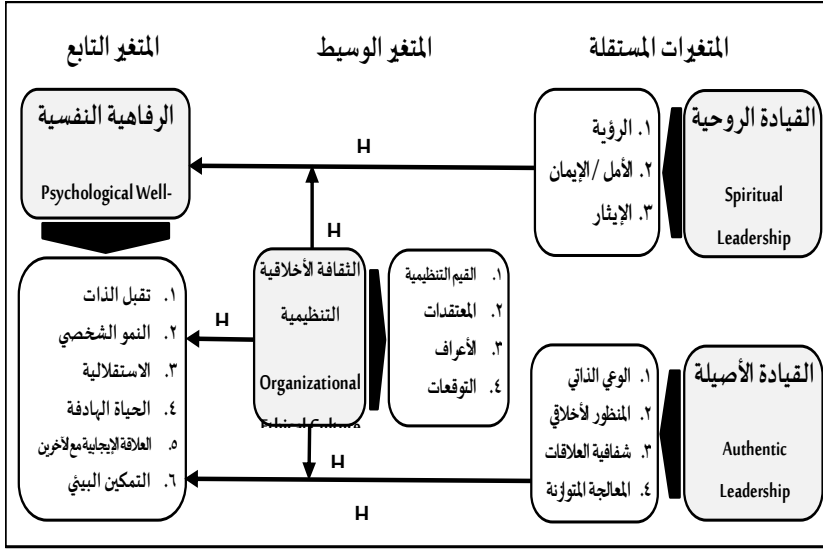
التنظيمية القوية ترتبط بالقيادة القوية والكفؤة. كما أن القيادة ذات السلوكيات الروحية والأصيلة هي الأقدر على حل المشكلات وتحقيق الأهداف وإحداث التغيير المنشود؛ وذلك بسبب ما يمتلكه العاملون فيها من الخبرات الكافية، وبدرجة عالية من الثقافة الأخلاقية التنظيمية (Djourova et al., 2020)، وبالتالي ولجميع ما ذكر؛ فمن المحتمل أن يكون القائد الأصيل أكثر ثقة وانفتاحاً ومرونة؛ وذلك عندما يؤمن بمبادئه وقيمه ومثله التنظيمية، وهي المنطلق الأساس في الجامعات، وفي ذات السياق، يعد أسلوب القيادة آلية أساسية في توجيه الجهود لتحقيق هذه الأهداف، حيث يمارس تأثيراً كبيراً على حياة المرؤوسين (Krishnan, 2012)، وهو المصدر الأكثر أهمية للمشاعر الإيجابية والسلبية في العمل (Dasborough & Ashkanasy, 2002). ومع ذلك، فإن التأثيرات ليست واضحة كما قد يعتقد في البداية. في الأدبيات الأكاديمية، نجد تأثيرات إيجابية وسلبية بين أسلوب القيادة والرفاهية النفسية، وحتى تأثيرات مختلطة. وهكذا، وعلى سبيل المثال، تسلط الدراسات التي أجراها (Djourova et al., 2008; Nielsen et al., 2010; McMurray et al., 2012; Krishnan, 2020)، الضوء على التأثير الإيجابي للقيادة على الرفاهية النفسية. ومن ناحية أخرى، أكدت أبحاث أخرى أن أسلوب القيادة يمكن أن يعمل في الاتجاه المعاكس. على سبيل المثال، يُظهر بورك (Burke 2010) أسلوب القيادة كعامل ضغط في العمل، ويشير يانغ (Yang 2014) إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الروحية والرفاهية النفسية. ووفقاً لذلك، فإننا نفترض الافتراضات التالية:

- الفرضية الرابعة (H4):** يوجد دورٌ وسيطٌ للثقافة الأخلاقية التنظيمية بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية.
- الفرضية الخامسة (H5):** يوجد دورٌ وسيطٌ للثقافة الأخلاقية التنظيمية بين القيادة الأصيلة (AL) والرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية.

3. الطريقة والمنهجية (Methodology):

تعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية كمية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، والتحقق من العديد من العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة (Bryman & Bell, 2007; Saunders et al., 2012)، حيث تم تطوير استبيانٍ منظمٍ لجمع المعلومات وتحليلها، واختبار الفرضيات حول المتغيرات التي تضمنها الإطار المقترح، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب السابق، ويبين الشكل (1) أنموذج الدراسة والمتغيرات المكونة لها

وعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيراتها، والتي ستكون في صورة كمية، واتساقٍ مع مشكلة الدراسة وفرضياتها وأنموذجها.



شكل (1): انموذج الدراسة وفرضياتها

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية، وكانت عينة الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية في محافظتي العاصمة عمان وإربد (الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا)، فيما تكونت وحدة التحليل من القادة الأكاديميين في تلك الجامعات وعددهم (186)، والجدول (1) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، وتتمثل القوة الرئيسية في اختيار القادة الأكاديميين في أنهم يمثلون العنصر الأكثر أهمية كمصدر من مصادر الرفاهية النفسية في الجامعات، وهم المرتكز الرئيس في تحفيز العاملين وخلق البيئة الإيجابية في الجامعات وإدارة شؤون التعليم العالي، أما اختيار الجامعات الأردنية الرسمية فيعود إلى أنهم مناط الحراك التطويري في قطاع التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، رغم أن العديد من الدراسات ترى قدرة مؤسسات التعليم العالي في القطاع الخاص على تحقيق الرفاهية النفسية أكثر منهُ في القطاع العام (Dodd et al., 2021; Khairani et al., 2019; Turashvili & Japaridze, 2012; Scott & Takarangi, 2019). وهذا يشكل تحدياً لاختبار تلك النتائج. واستجابة لمتطلبات ذلك الحراك التطويري رأى الباحث تطبيق هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الرسمية في محافظتي العاصمة عمان وإربد (الجامعة الأردنية، جامعة

العلوم والتكنولوجيا). ووفقاً لذلك؛ تم توزيع (287) استبانة على أفراد وحدة التحليل، استرجع منها (227) استبياناً، تم استبعاد (41) استبانة غير صالحة لعملية التحليل، والتي تعاني من القيم المفقودة الواسعة (Hair et al., 2010)، وبذلك تصبح عدد الاستبانات الصحيحة والصالحة لعملية التحليل (186) استبانة.

4. مقياس عناصر الدراسة (Items Measurement)

• مقياس القيادة الأصيلة (AL): واعتمدنا مقياس (ALQ) من (Neider & Hsiung, 2012; Schriesheim, 2011; Walumbwa et al, 2008)، والذي تضمن (4) مجالات و (18) سؤالاً (عنصر) نحو (أعترف بالأخطاء عند حدوثها ودون تردد)، (أتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة)

• مقياس القيادة الروحية (SL): واعتمدنا مقياس (SLQ) من (Fry et al., 2010) والذي يتضمن (3) مجالات و (12) سؤالاً (عنصر) على نحوٍ من (تحفزي رؤية جامعتي للوصول إلى الأداء الأفضل)، (أساعد العاملين قدر المستطاع في مواجهة الصعاب والتحديات).

• مقياس الرفاهية النفسية (PWB): واعتمدنا فيه على الأدب السابق (Ryff, 1989; Abbott et al, 2006) وتضمن (6) مجالات و (24) سؤالاً (عنصر) على نحوٍ من (أرى أن الحياة عملية مستمرة للتعلم والتغيير)، (أشعر بالقلق نحو اعتقادات الآخرين عني).

• مقياس الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC): واعتمدنا فيه على الأدب السابق (Klajko, et al., 2019; Wressell et al, 2018; Santos et al., 2014; Azanza et al., 2013) وتضمن (4) مجالات: (القيم التنظيمية، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات)، و (16) سؤالاً (عنصر) على نحوٍ من (أشارك العاملين في صنع القرارات)، (أعمل مع الآخرين بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة).

1.4. تحليل البيانات (Data Analysis):

استخدمت الدراسة نمذجة معادلة الهيكلية الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات، ورغم الانتقادات العلمية التي وجهت لها مؤخراً، مثل عدم وجود مؤشرات للجودة، وعدم مقدرتها على تحديد خطأ القياس، إلا أنه يمكن لها أن تعمل بكفاءة تحت ظروف معينة (Sarstedt et al., 2016). وتعتبر هذه النمذجة تقنية مناسبة عندما يحتوي النموذج المقترح متغيرات كامنة ذات ترتيب أعلى (Becker et al., 2012; Hair et al., 2011). بالإضافة إلى أنه يعمل بكفاءة عندما يتضمن النموذج المقترح عدة علاقات للمسار الهيكلية وتحتوي على العديد من العناصر لكل متغير كامن. علاوة على ذلك، فإن نمذجة (PLS-SEM)

تعتبر تقنية مناسبة عندما يكون النموذج المقترح معقد يحتوي على متغيرات معتدلة ويتضمن العديد من المتغيرات الكامنة (Alsaad et al., 2017; Henseler, & Fassott, 2010; Hair et al., 2014a, 2011). كما وتجدر الإشارة إلى أن نمذجة (PLS-SEM) هي خيار بديل عندما لا تتوافق البيانات التي تم جمعها مع البيانات المفترضة للتحليل مثل الحالة الطبيعية وحجم العينة (Hair et al., 2014a, b; Henseler et al., 2009). لكل الأسباب المذكورة أعلاه، استخدمت هذه الدراسة منهج نمذجة (PLS-SEM)، كخيار مفضل على النماذج الأخرى لتحليل البيانات. هذا بالإضافة، إلى أن أحد أهداف هذه الدراسة هو استكشاف علاقات جديدة حيث يكون الأساس النظري أقل وضوحاً. علاوة على ذلك، تم تأسيس العلاقات بين المتغيرات في هذه الدراسة على مستوى عالٍ من التجريد (بناء من الدرجة الثانية). هذا بالإضافة، إلى أن الإطار المقترح يحتوي على متغير وسيط يزيد من تعقيد الإطار. وأخيراً، حجم العينة في هذه الدراسة كانت (186) وهي أقل من قيمة القطع المطلوبة لاستخدام الأساليب الأخرى.

يشير الجدول (١) إلى الخصائص الديموغرافية للمستجيبين من أفراد وحدة التحليل، إذ تبين أن ما نسبته (77%) من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور وهي نسبة معقولة في البيئة الجامعية في المملكة الأردنية الهاشمية، ويشير الجدول أيضاً إلى أن حوالي (72%) من أفراد وحدة التحليل من التخصصات الطبية والعلمية الهندسية، وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية للمستجيبين كان (74%) من أفراد وحدة التحليل من رتبة الأستاذ والأستاذ المشارك وهي نسبة معقولة، إذ أن غالبية القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية يكون لها نشاط بحثي متميز ولها أدوار قيادية في الجامعات الأردنية، وأخيراً بينت النتائج أن ما نسبته (83%) من أفراد وحدة التحليل من فئة نائب عميد ورئيس قسم في المركز الوظيفي، وهذا منطقي نظراً لتعدد الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية، وبناءً على ذلك فإن البيانات تشير إلى أن غالبية المشاركين من أفراد وحدة التحليل لديهم الخبرة المعرفية الكافية للمشاركة وتقديم البيانات الموثوقة بشأن البيانات قيد الدراسة.

الجدول (١) الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

الرقم	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	143	77%
		انثى	43	23%
		المجموع الكلي	186	100%
٢	التخصص الأكاديمي	التخصصات الصحية	63	34%
		التخصصات العلمية	71	38%
		التخصصات الإنسانية	52	28%
		المجموع الكلي	186	100%
٣	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	56	30%
		أستاذ مشارك	82	44%
		أستاذ مساعد	48	26%
		المجموع الكلي	186	100%
٤	المسمى الوظيفي	عميد	32	17%
		نائب عميد	81	44%
		رئيس قسم	73	39%
		المجموع الكلي	186	100%

قبل إجراء اختبار تحليل الانحدار، تمت دراسة توزيع البيانات عن طريق اختبار الانحراف المعياري ومعامل التفرطح لكل متغير من المتغيرات المدرجة في الإطار قيد الدراسة، حيث تباينت جميع القيم بين (± 0.036) و (± 1.73) والتي هي أقل من قيمة القطع (± 2) (George, 2011). وهذا يدل على أن مجموع البيانات في الدراسة يتم توزيعها بشكل طبيعي.

كما تمت دراسة درجة موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس من الدرجة الأولى المستخدمة في هذه الدراسة، ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) حيث يعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى. وقياس درجات الموثوقية المركبة التي تستخدم لتقييم موثوقية المؤشرات، وكذلك درجات تحميل العناصر، كما هو موضح في الجدول (2) حيث كانت درجة تحميل جميع العناصر على المتغيرات الكامنة المفترضة لها بين $(0.72-0.90)$ باستثناء ثلاثة عناصر هما: (BalPro 2) و (SelAw 3) و (Vis 2) حيث تم حذف (BalPro 2) و (SelAw 3) لأن درجة تحميله أقل من (0.4) ، أما العنصر الثالث (Vis 2) فكان ينتمي إلى الرؤية وكانت درجة تحميله (0.67) وهي درجة تقع في نطاق القيم المقبولة كما

اقترحها هير وآخرون (Hair et al. 2014a, b) ، وبالتالي لم يتم اتخاذ أي إجراء آخر. ويشير الجدول أيضاً إلى أنه من الواضح أن درجات كرونباخ ألفا ودرجة الموثوقية المركبة أعلى من قيمة العتبة (0.7). وكذلك تم تقييم صحة نموذج القياس باستخدام متوسط التباين المستخلص (AVE) كما هو مبين في الجدول (2) حيث تراوحت قيم متوسطات التباين المستخلص (AVEs) بين (0.63-0.75) وهي قيم أعلى من عتبة (0.5). ووفقاً لذلك، يمكن للباحث الإدعاء بأن جميع المتغيرات الكامنة في النموذج كانت قادرة على شرح أكثر من نصف تباين العناصر الخاصة بهم، وبالتالي ضمان صلاحية تقارب كافية (الصدق التقريبي)، وتم كذلك تقييم الجذر التربيعي لقيم (AVE) من أجل ضمان الصدق التمايزي، كما هو مبين في الجدول (3) حيث كان الجذر التربيعي لقيم (AVE) لكل متغير كامن أكبر من العلاقة مع المتغيرات الكامنة الأخرى التي تظهر قدراً كبيراً من الصدق التمايزي. وعموماً، فإن الأرقام والقيم المذكورة توفر دليلاً على أن نموذج القياس لديه درجة موثوقية وصلاحية كافية. لذلك، يمكن الاستنتاج أن جميع البيانات مناسبة للقيام بمزيد من عملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

بعد ذلك تم دراسة كلاً من موثوقية ومصداقية البنى الكامنة من الدرجة الثانية (Becker et al., 2012). ونظراً لأن المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية في هذه الدراسة يتم تفعيلها على أنها بنى كامنة عاكسة، فقد قام الباحث بفحص تحميل كل عنصر من الدرجة الأولى على المتغير الكامن المفترض من الدرجة الثانية، وكما هو مبين في الجدول (4) فإن تحميلات جميع البنى من الدرجة الأولى كانت أعلى من قيمة القطع (0.7)، وبالمثل فإن قيم كرونباخ ألفا، والموثوقية المركبة لكل مبنى من الدرجة الثانية هي فوق (0.7)، كما تتراوح قيم متوسطات التباين المستخلص (AVE) بين (0.521) و (0.632) وهي أعلى بكثير من قيمة القطع البالغة (0.5). ووفقاً لذلك، كل المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية في النموذج موثوقة وذات مصداقية، وهذا ما يمكن الباحث التحرك بأمان نحو اختبار جودة النموذج الهيكلي، واختبار الفرضيات المقترحة.

أنشأ الباحث نموذجين هيكليين لدراسة الفرضيات بما في ذلك نموذج التأثير الرئيسي- ونموذج التفاعل، حيث تم تصميم نموذج التأثير الرئيسي لفحص واختبار الفرضيات (H1) إلى (H3)، وفي ذات الوقت، تم اقتراح نموذج التفاعل لدراسة الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المعدلة المقترحة في (H4) و (H5) وقد اتخذت هذه الإجراءات وفقاً لتوصية من هير وآخرون

Hair et al. (2014a) ، الذي يؤكد على أن العلاقة بين المتغيرات قد تختلف إلى حد كبير عندما يحتوي النموذج الهيكلي على وسيط (Hair et al., 2014a).

الجدول (٢) الموثوقية المركبة والصلاحية لعناصر مجالات أداة الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين (AVE)	العناصر	تحميل العناصر
القيادة الروحية (SL)	الرؤية	0.843	0.886	0.835	Vis (1)	0.896
					Vis (2)	0.674
					Vis (3)	0.880
					Vis (4)	0.765
	الأمل / الإيمان	0.886	0.847	0.678	HopFa (1)	0.854
					HopFa (2)	0.766
					HopFa (3)	0.870
					HopFa (4)	0.849
	الإيثار	0.835	0.869	0.693	AltLov (1)	0.833
					AltLov (2)	0.827
					AltLov (3)	0.879
					AltLov (4)	0.826
القيادة الأصيلة (AL)	الوعي الذاتي	0.821	0.878	0.736	SelAw (1)	0.863
					SelAw (2)	0.892
					SelAw (4)	0.865
					SelAw (5)	0.848
	المنظور الأخلاقي	0.858	0.912	0.755	InMPe (1)	0.811
					InMPe (2)	0.823
					InMPe (3)	0.842
					InMPe (4)	0.859
	الشفافية العلائقية	0.798	0.866	0.720	RelTra (1)	0.844
					RelTra (2)	0.837
					RelTra (3)	0.893
					RelTra (4)	0.816
المعالجة المتوازنة	0.848	0.923	0.726	BalPro (1)	0.862	
				BalPro (3)	0.838	
				BalPro (4)	0.856	
				BalPro (5)	0.871	
الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)	القيم التنظيمية	0.857	0.901	0.689	OrgVa (1)	0.849
					OrgVa (2)	0.833
					OrgVa (3)	0.846
					OrgVa (4)	0.731
	المعتقدات	0.842	0.891	0.697	Beliefs (1)	0.854
					Beliefs (2)	0.786
					Beliefs (3)	0.771
					Beliefs (4)	0.822
	الأعراف	0.832	0.879	0.672	Norms (1)	0.844
					Norms (2)	0.872
					Norms (3)	0.779
					Norms (4)	0.726

القيادة الأصيلة والقيادة الروحية والثقافة الأخلاقية التنظيمية كموارد وظيفية
لتحقيق الرفاهية النفسية في التعليم العالي

د. توفيق زايد محمد الرقب

0.827	Expect (1)	0.733	0.924	0.822	التوقعات	
0.876	Expect (2)					
0.864	Expect (3)					
0.725	Expect (4)					
0.884	SelAcc (1)	0.664	0.926	0.932	تقبل الذات	
0.887	SelAcc (2)					
0.906	SelAcc (3)					
0.778	SelAcc (4)					
0.769	PerGr (1)	0.728	0.905	0.876	النمو الشخصي	
0.767	PerGr (2)					
0.865	PerGr (3)					
0.847	PerGr (4)					
0.864	Indep (1)	0.647	0.832	0.873	الاستقلالية	الرفاهية النفسية (PWB)
0.845	Indep (2)					
0.815	Indep (3)					
0.808	Indep (4)					
0.826	PurLi (1)	0.688	0.939	0.911	الحياة الهادفة	
0.778	PurLi (2)					
0.903	PurLi (3)					
0.872	PurLi (4)					
0.764	PoRe (1)	0.764	0.913	0.847	العلاقات الإيجابية	
0.766	PoRe (2)					
0.854	PoRe (3)					
0.846	PoRe (4)					
0.862	EnvE (1)	0.724	0.935	0.833	التمكين البيئي	
0.833	EnvE (2)					
0.825	EnvE (3)					
0.818	EnvE (4)					

تم تقدير معاملات المسار ومستوى دلالتها في النموذج المقترح باستخدام خوارزمية (PLS) وإجراءات البسترة (PLS) باستخدام (500) عينة، نتائج تقدير كلا النموذجين موضحة في الجدولين (3) و (4).

القيادة الأصيلة والقيادة الروحية والثقافة الأخلاقية التنظيمية كموارد وظيفية
لتحقيق الرفاهية النفسية في التعليم العالي

د. توفيق زايد محمد الرقب

الجدول (٣) الجذر التربيعي لمتوسطات التباين (AVE)

SA)	RT)	EE)	PR)	PL)	IND)	PG)	SA)	EX)	NO)	BE)	OV)	IMP)	AL)	HF)	(VIS)	BP)	أبعاد المتغيرات
																0.852	المعالجة المتوازنة (BP)
															0.80 2	0.767	الرؤية (VIS)
														0.823 8	0.70 8	0.743	الأمل / الإيمان (HF)
													0.832	0.633 5	0.65 5	0.647	الإيثار (AL)
												0.869	0.755	0.332	0.76 0	0.761	المنظور الأخلاقي (IMP)
											0.830	0.721	0.733	0.462	0.70 2	0.724	القيم التنظيمية (OV)
										0.835	0.455	0.409	0.635	0.478	0.47 3	0.417	المعتقدات (BE)
									0.820	0.641	0.537	0.346	0.751	0.524	0.46 7	0.476	الأعراف (NO)
								0.813	0.411	0.687	0.543	0.344	0.682	0.426	0.52 3	0.518	التوقعات (EX)
							0.815	0.522	0.311	0.664	0.517	0.306	0.712	0.623	0.48 1	0.505	تقبل الذات (SA)
						0.853	0.575	0.433	0.418	0.408	0.662	0.474	0.405	0.625	0.44 3	0.484	النمو الشخصي (PG)
					0.804	0.442	0.381	0.365	0.342	0.654	0.567	0.265	0.464	0.562	0.67 4	0.740	الاستقلالية (IND)
				0.82 9	0.731	0.410	0.357	0.374	0.315	0.636	0.472	0.442	0.593	0.588	0.64 3	0.684	الحياة الهادفة (PL)
			0.844	0.64 4	0.766	0.487	0.566	0.312	0.648	0.583	0.471	0.456	0.466	0.642	0.67 9	0.667	العلاقات الإيجابية (PR)
		0.861	0.617	0.54 8	0.726	0.658	0.394	0.484	0.332	0.664	0.587	0.255	0.474	0.572	0.68 4	0.672	التمكين البيئي (EE)
	0.848	0.522	0.472	0.43 0	0.518	0.407	0.476	0.285	0.664	0.594	0.484	0.466	0.472	0.651	0.68 0	0.735	شفافية العلاقات (RT)
0.858	0.622	0.427	0.335	0.34 1	0.474	0.468	0.534	0.489	0.413	0.492	0.725	0.478	0.684	0.683	0.65 1	0.674	الوعي الذاتي (SA)

القيادة الأصيلة والقيادة الروحية والثقافة الأخلاقية التنظيمية كموارد وظيفية
لتحقيق الرفاهية النفسية في التعليم العالي

د. توفيق زايد محمد الرقب

الجدول (٤) تقييم نموذج القياس الهرمي

درجة التحميل	بني من الدرجة الأولى	متوسط التباين (AVE)	الموثوقية المركبة	معامل كرونباخ ألفا	بني من الدرجة الثانية
0.922	الرؤية (VIS)	0.521	0.951	0.945	القيادة الروحية (SL)
0.865	الأمل / الإيمان (HF)				
0.834	الإيثار (AL)				
0.924	الوعي الذاتي (SA)	0.565	0.931	0.922	القيادة الأصيلة (AL)
0.871	المنظور الأخلاقي (IMP)				
0.843	شفافية العلاقات (RT)				
0.921	المعالجة المتوازنة (BP)				
0.882	القيم التنظيمية (OV)	0.541	0.921	0.863	الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)
0.986	المعتقدات (BE)				
0.869	الأعراف (NO)				
0.865	التوقعات (EX)				
0.962	تقبل الذات (SA)	0.632	0.948	0.937	الرفاهية النفسية (PWB)
0.877	النمو الشخصي (PG)				
0.852	الاستقلالية (IND)				
0.933	الحياة الهادفة (PL)				
0.920	العلاقات الإيجابية (PR)				
0.808	التمكين البيئي (EE)				

الجدول (٥) معاملات المسار ومستوى الدلالة لنموذج التأثير الرئيسي

اسم المتغيرات	β	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم P
القيادة الأصيلة (AL)	0.228	0.137	1.878	0.021**
الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)	0.219	0.104	2.083	0.014**
القيادة الروحية (SL)	0.239	0.149	1.968	0.023**

Note. Significant at * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $P < 0.01$ (one-tailed test).

يوضح الجدول (٥) أن العلاقة بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) كان لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.239$; $p < 0.05$)، مما يشير إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية يؤدي إلى زيادة في الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى (H1)، ووفقاً لذلك، فقد تقرر قبول الفرضية (H1) والتي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة الروحية (SL) على الرفاهية

النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية. كما أن العلاقة بين القيادة الأصيلة (AL) والرفاهية النفسية (PWB) كان لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.228; p < 0.05$)، مما يشير إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة الأصيلة يؤدي إلى زيادة في الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H2)، ووفقاً لذلك، فقد تقرر قبول الفرضية (H2) والتي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية. وأخيراً، كان للعلاقة بين الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) والرفاهية النفسية (PWB) تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.219; p < 0.05$)، مما يشير إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالثقافة الأخلاقية التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H3)، ووفقاً لذلك، فقد تقرر قبول الفرضية (H3) والتي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية.

الجدول (٦) معاملات المسار ومستوى الدلالة لنموذج التفاعل

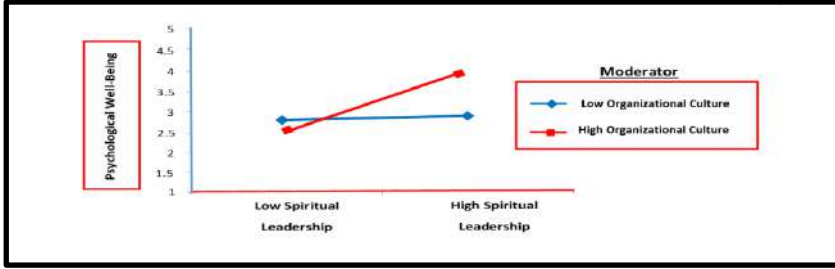
اسم المتغيرات	β	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم P
القيادة الأصيلة (AL)	0.123	0.104	1.258	0.102
الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)	0.263	0.102	2.722	0.005
القيادة الروحية (SL)	0.328	0.137	2.414	0.009
القيادة الأصيلة (AL) X الثقافة التنظيمية (OEC)	-0.215	0.192	1.395	0.074
القيادة الروحية (SL) X الثقافة التنظيمية (OEC)	0.348	0.189	1.827	0.031

Note. Significant at * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $P < 0.01$ (one-tailed test).

يوضح الجدول (٦) نتيجة نموذج التفاعل، وكما هو موضح بالجدول فإن المتغير الكامن للتفاعل بين (القيادة الروحية X الثقافة الأخلاقية التنظيمية) يحتوي على معامل مسار كبير ($\beta = 0.348, at P < 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر معتدل للقيادة الروحية (SL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية بوجود الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) كمتغير وسطي، وهذا يعني أن القيادة الروحية (SL) تكون أكثر فعالية عندما يكون الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) هي المنطلق الأساس في الجامعات الأردنية الرسمية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة (H4)، ومن هنا يقرر الباحث قبول الفرضية (H4) والتي تنص على أنه يوجد

دورٌ وسيطٌ للثقافة الأخلاقية التنظيمية بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية. والشكل (2) يوضح العلاقة بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) تحت المستويات العالية والمتدنية للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC).

وتشير هذه النتيجة إلى ما يتعلق بمعدل مستويات الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) والقيادة الروحية (SL)، وأن القيادة الروحية (SL) مقترنة مع الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) تمارس تأثيراً إيجابياً على الرفاهية النفسية (PWB)، وهذا يعني أن القيادة الروحية (SL) أكثر تنبؤاً بالرفاهية النفسية (PWB)، مما يمنح الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) قوة ومتانة. وتظهر النتائج أيضاً أن المتغير الكامن للتفاعل بين (القيادة الأصيلة (AL) X الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC)) له تأثير ضئيل ($\beta = -0.215, at P > 0.05$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود تأثير معتدل للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) على القيادة الأصيلة (AL) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الخامسة (H5) وبالتالي رفضها وعدم قبولها وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود دورٍ وسيطٍ للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) (KS) بين القيادة الأصيلة (AL) والرفاهية النفسية (PWB).



الشكل (٢): التفاعل بين الثقافة الأخلاقية التنظيمية والقيادة الروحية في الرفاهية النفسية.

وباختصار، أظهرت نتائج الدراسة بأن القيادة الروحية (SL) والقيادة الأصيلة (AL) والثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) لها تأثير إيجابي على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) تتفاعل بشكل كبير مع القيادة الروحية (SL)، وبالتالي، الإدعاء بأن الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) لها دورٌ وسيطٌ إيجابي بين القيادة الروحية (SL) والرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، تم دعمه جزئياً. في حين لم يظهر ذلك على القيادة الأصيلة.

5. مناقشة النتائج (Discussion the Results):

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الروحية (SL) والقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، وكذلك دراسة الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) في تعزيز أساليب القيادة المقترحة، وقد استهدفت هذه الدراسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث تكونت وحدة التحليل من (186) قائداً من الجامعات المذكورة، وهي صالحة لتحليل الإنحدار، وذلك باستخدام برنامج تحليل المسار (PLS - SEM) لدراسة الفرضيات المقترحة، قمنا باستخدام نموذجين: نموذج التأثير الرئيسي، ونموذج التفاعل، وقد أشارت نتائج نموذج التأثير الرئيسي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الروحية (SL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، في حين تم فحص دور القيادة الروحية (SL) بشكل متميز على المستوى الهرمي، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة التي أجريت في قطاع التعليم العالي (Siadat et al., 2013; Khani et al., 2012). ويعزى ذلك إلى أن طبيعة المجتمع وتنشئة أفرادها على المعاني والقيم الروحية، وسلوك القيادة الروحية (SL) يمكنهم من بناء مناخ من الثقة الذي يعزز الرفاهية النفسية، كما أن القيادة الروحية (SL) تعزز الأداء التنظيمي من خلال الجمع بين اتجاهات القادة والقيم والسلوكيات، وإشعال حماسة العاملين، الأمر الذي يمكنهم من التعرف على معنى عملهم ورسالة منظماتهم، مما يشعرهم بأنهم يستطيعون أن يحققوا شيئاً مختلفاً وذو قيمة (Bindlish et al., 2014; Benefiel et al., 2012). كما أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي على إبداع العاملين، ولديها المقدرة على تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز الرفاهية النفسية داخل المؤسسة (Frisdiantare, 2009; Fry & Cohen, 2012; Sahertian, 2012). فالقادة الروحيون يخلقون اتجاهات إيجابية بين مرؤوسيهم وهم أكثر انفتاحاً واحتراماً ورعاية للآخرين وهو ما يسهم في تعزيز الرفاهية النفسية داخل منظماتهم (Hunsaker, 2019).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة وجود تأثير مباشر للقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية الرسمية، وهذا ما كان متوقعاً، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي تؤكد على وجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على الرفاهية النفسية (Naiboğlu & Bilgivar, 2022)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Rahimnia & Sharifirad, 2015) والتي أظهرت عدم وجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية، ولعل هذا يعود إلى أن القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية هم قادة أصليون، لديهم معايير أخلاقية عالية موجهة لسلوكهم بحكم التنشئة والثقافة الدينية،

ويتمتعون بالشفافية التي تخلق بيئة عمل تشجع على التميز والإبداع (Matira & Awolusi, 2021)، كما أن القيادة الأصيلة (AL) تلعب دوراً أساسياً في بناء العلاقات الإيجابية والنمو الشخصي والتأثير في العاملين، وتؤثر إيجاباً في بناء الحياة ذات المعنى (Khani et al., 2012)، كما أن الحراك التطويري لمؤسسات التعليم العالي خلق تحدياً أمام القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لتقديم أداء مختلف يحقق الميزة التنافسية.

وأخيراً، في نموذج التأثير الرئيسي، درسنا التأثير المباشر للثقافة الأخلاقية التنظيمية على الرفاهية النفسية، وعلى عكس الدراسات السابقة قمنا بتفعيل الثقافة الأخلاقية التنظيمية كبنية عاكسة تقاس بالقيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات؛ وذلك من أجل الحفاظ على الاتساق مع أهداف البحث الذي يفترض ذلك، حيث أن من شأن القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف بما في ذلك التوقعات تعزيز الرفاهية النفسية في الجامعات، وتشير نتائج التحليل الإحصائي أن الثقافة الأخلاقية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الرفاهية النفسية في التقبل الذاتي والنمو الشخصي والاستقلالية والحياة الهادفة والعلاقات الإيجابية والتمكين البيئي على نطاق الجامعات الأردنية الرسمية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من (Ashournejad, et al., 2018; Macintosh & Doherty, 2010; Park & Kim, 2009).

ومع ذلك، قدرنا نموذج التفاعل لفحص فرضياتنا المعتدلة، وتُظهر نتائج تأثير التفاعل أن الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) لها تأثير إيجابي على القيادة الروحية (SL) الرفاهية النفسية (PWB) في الجامعات الأردنية، وهذا يشير إلى أنه يمكن النظر إلى الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) كشرط لتسهيل دور القيادة الروحية (SL) علاوة على ذلك، تعد الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) أمراً بالغ الأهمية وهي المفتاح الذي يُمكن القادة الأكاديميون من استخدامه لتوجيه مؤسساتهم نحو الرفاهية النفسية (PWB)، وعلى عكس التوقعات، فإن الدور الوسيط والمعتدل للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) بين القيادة الأصيلة (AL) والرفاهية النفسية (PWB) لم يتأكد، وهذا يشير إلى أن تأثير القيادة الأصيلة (AL) على الرفاهية النفسية (PWB) يعتمد على قدرة القادة، وكلاهما يخلق قدرات نفسية وإيجابية، ويولد مناخاً أخلاقياً وإيجابياً في أي مؤسسة أفضل من الممارسات والمعايير السائدة للثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC).

6. الآثار النظرية والعملية (Theoretical and practical implication):

تم تصميم هذه الدراسة لفحص تأثير أنماط القيادة (الروحية والأصيلة) على الرفاهية النفسية (التقبل الذاتي والنمو الشخصي) والاستقلالية والحياة الهادفة والعلاقات الإيجابية والتمكين البيئي) ودراسة الدور الوسيط والمعدل للثقافة الأخلاقية التنظيمية على نمطي القيادة

الروحية والأصيلة في الجامعات الأردنية، وبذلك تسد هذه الدراسة الفجوة الحرجة في الأدب النظري. أولاً، في حين أن الدراسات السابقة قد اقتصرت على أساليب القيادة الفعالة كالقيادة التحويلية و لم تتعرض للمناهج الجديدة في القيادة كالقيادة الروحية والقيادة الأصيلة، فقد جاءت هذه الدراسة للدراسة لتمييز على نظيراتها من الدراسات السابقة، التي بحثت في تأثير القيادة الروحية والقيادة الأصيلة على الرفاهية النفسية (التقبل الذاتي والنمو الشخصي- والاستقلالية والحياة الهادفة والعلاقات الإيجابية والتمكين البيئي) في الجامعات الأردنية، في إطار نظري واحد، يثري نظرية القيادة الروحية ومع معرفة جديدة من هذا الجانب، ويعطي بعداً جديداً في أدب التعليم العالي. علاوة على ذلك، فإن تفعيلنا للقيادة الروحية يختلف تماماً عن الدراسات السابقة، فقد درسنا القيادة الروحية على أنها بناءً عالي الترتيب بدلاً من دراسة الأبعاد السلوكية بشكل منفصل (أي البناء من الدرجة الأولى)، وتمكننا هذه الخطوة من تقدير وتقييم تأثير المفهوم العام الذي يمثل عدة جوانب لنظرية معينة بدلاً من تأثير أبعادها بشكل منفصل (Alsaad et al., 2015). ثانياً: نختبر إطارنا المقترح في دولة عربية مثل الأردن، والتي تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك الدراسات التي أجريت في السياق الغربي، وهذا من شأنه أن يزيد من تعميق فهمنا للرفاهية النفسية والقيادة والثقافة التنظيمية في سياقات تقدم ثقافة مختلفة وخصائص فريدة من نوعها، خاصة في الدول العربية. ثالثاً: يفترض البحث المسبق ضمناً أن أساليب القيادة تسهل الرفاهية النفسية في المؤسسات التي تتجاهل الدور الذي يلعبه السياق والمعايير السائدة في المؤسسة، كما أن البحث في الدور الوسيط والمعتدل للثقافة الأخلاقية التنظيمية يلقي الضوء على بعض الظروف التي تعتبر مهمة في تسهيل دور القيادة في تعزيز الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية، وتؤكد النتائج التي توصلنا إليها، على أن الثقافة الأخلاقية التنظيمية توفر فرصاً للقيادة في تلقي المزيد من الحلول والآراء والإقتراحات والأفكار والمعلومات من العاملين، عندما ينخرط القادة في صنع القرار التشاركي، إن احتمال وصول القادة إلى القرار الصحيح والحل الأفضل، يكون أعلى عندما تكون الثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) هي الجزء الأساس في المؤسسة، وسيكون القادة أكثر كفاءةً في حل المشكلات وتحقيق التغييرات التنظيمية، عندما يواجه الأفراد درجة عالية من الثقافة الأخلاقية التنظيمية في الواقع، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها في أن القيادة الروحية والقيادة الأصيلة والثقافة الأخلاقية التنظيمية (OEC) لهما تأثير مباشر وإيجابي على الرفاهية النفسية في الجامعات الأردنية. وفيما يتعلق بالممارسة فتتضمن هذه الدراسة جملة من التوصيات للقيادة في الجامعات

الأردنية الرسمية بأن القيادة الروحية والقيادة الأصيلة وسلوكياتهما هما الأكثر ملائمة لتوفير بيئة داعمة للرفاهية النفسية، وعلاوة على ذلك ينبغي التركيز على الثقافة الأخلاقية التنظيمية، وتزويد الجامعات بثقافة تعزز من الثقافة الأخلاقية التنظيمية بين القادة الأكاديميين على المستوى الخاص أو داخل الجامعة ككل.

7. حدود الدراسة (Limitation of study):

ربما يكون من الصعب إيجاد دراسة دون قيود، وبالمثل فإن هذه الدراسة تحتوي على بعض القيود ومن ذلك:

- القيد الأول في هذه الدراسة: أنها ركزت على أسلوبين من أساليب القيادة من بين مجموعة من الأساليب الأخرى المتاحة في الأدب النظري، وهذا يتطلب من الدراسات المستقبلية التحقيق في العلاقة بين أساليب القيادة الأخرى والرفاهية النفسية.
- القيد الثاني في هذه الدراسة: أنه لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة خارج قطاع التعليم العالي الأردني، حيث كانت العينة المستخدمة في هذه الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية، وهذه تتطلب من الدراسات المستقبلية، أن تختبر إطار عملنا في القطاعات الأخرى لفحص صحته في التنبؤ بالرفاهية النفسية فيها.
- القيد الثالث في هذه الدراسة أنها أجريت على الجامعات الأردنية الرسمية، مما يجد من تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع الجامعات في المملكة الأردنية الهاشمية، وهذا يتطلب من الأبحاث المستقبلية مسح عينة تمثيلية لجعل نتائجنا أكثر تعميماً على صعيد المملكة ككل.

8. البحوث المستقبلية (Future researches):

على الرغم من التلميح الذي ذكر في الجزء السابق، إلا أنه على الدراسات المستقبلية أن تولي اهتماماً بتكرار نفس نموذج الدراسة؛ لمعرفة ما إذا كان سيتم الحصول على نتائج مماثلة، كما ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أنواعاً أخرى من الرفاهية: كالرفاهية الفكرية والرفاهية الروحية وكذلك الإلتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، ورأس المال النفسي... علاوة على ذلك، يمكن أن يدرج الباحثون متغيرات أخرى وسيطة في الدراسات المستقبلية، كمنظمة التعلم، وجودة العلاقات، اذ تعد هذه المتغيرات من الأهمية بمكان.

9. بيان تضارب المصالح (Conflict of Interest Statement):

يفيد الباحث بعدم وجود تضارب في المصالح فيما يتعلق بالبحث، والملكية الفكرية، ونشر- هذا البحث.

المراجع (References)

1. Abbott, R., Ploubidis, G., Huppert, F., Kuh, D., Wadsworth, M., & Croudace, T. (2006). Psychometric evaluation and predictive validity of Ryff's psychological well-being items in a UK birth cohort sample of women. *Health and quality of life outcomes*, 4(76), 1-16. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-4-76>
2. Al-Alfi, T., & Jawhar, S. (2013). Organizational culture and its reflections on the development of university administration. *Journal of Reading and Knowledge*, 2013(142), 117-132.
3. Alam, S., Zhang, J. and Shehzad, M.U. (2023). The mechanism of knowledge management processes toward knowledge workers operational performance under green technology implementation: an empirical analysis, *Kybernetes*, 52(12), 6542-6571. <https://doi.org/10.1108/K-06-2022-0859>
4. Al-Dosari, M., & dusa, A. (2019). The prevailing organizational culture in Bisha Governorate schools from the teacher's point of view. *Journal of the College of Education*, 35 (10), 669-690.
5. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies Higher Education*, 41(1), 159-181. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
6. Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
7. Al-Jaradat, M., Khasawneh, S., & Abu-Alruz, J. (2020). Authentic leadership practices in the university setting: the theory of tomorrow. *International Journal of Management in Education*, 14(3), 229-244. <http://dx.doi.org/10.1504/IJMIE.2020.10026531>
8. Alsaad, A., Mohamad, R., & Ismail, N. A. (2015). Perceived Desirability and Firm's Intention to Adopt Business to Business E-Commerce: A Test of Second-Order Construct. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 21(6), 2028-2032. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6194>.
9. Alsaad, A., Mohamad, R., & Ismail, N. A. (2017). The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. *Computers in Human Behavior*, 68(1), 157-169. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.040>.
10. Al-Subaie, F. (2019). The prevailing organizational culture in primary schools in Jeddah Governorate and its relationship to organizational commitment among teachers. *Journal of Reading and Knowledge*, 2019(209), 53-100.
11. Al-Zuhayri, A. (2021). The Impact of Servant Leadership on Employee Psychological Well-Being: A Study of the Mediating Effect of Trust in the

Leader. Arab Journal of Management, 41(4), 53-86.
<https://doi.org/10.21608/aja.2021.86971.1120>

12. Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, AL., Ramírez-Sobrinó, J., Molina-Sánchez, H. (2019). Safeguarding health at the workplace: a study of work engagement, authenticity and subjective wellbeing among religious workers. *Int J Environ Res Public Health*, 16(17), 1-18.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16173016>

13. Ashournejad, F., Kadivar, P., Hejazi, E. (2018). Relationship between agency, planning, school culture and psychological well-being and academic achievement in normal and gifted students: A multi-level analysis. *Journal of Modern Psychological Research (Psychology)*, 12(47), 79-106.

14. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

15. Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/DA6189516190>

16. Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>

17. Baquero, A. (2022). Customer and employee satisfaction in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 4(2), 69–83. <https://doi:10.51525/johti.1172181>

18. Becker, J. M., & Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(s5-6), 359–394. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>.

19. Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.

20. Benefiel, M., Fry, L.W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036597>

21. Bento, A., & Ribeiro, M. (2013). Authentic leadership in School Organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130. <http://hdl.handle.net/10400.13/508>

22. Bin Abdullah, A., & Bin Abdullah, F. (2020). The impact of organizational culture on organizational commitment among employees in educational institutions in the State of Kuwait. *Andalusia Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(37), 71-135.

23. Bindlish, P., Dutt, P., & Pardasani, R. (2012). From Growing Convergence of Spirituality and Leadership Towards a Unified Leadership

Theory. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1), 3-22.
<http://dx.doi.org/10.15183/slm2012.06.1112>

24. Bradshaw, R., Chebbi, M., & Oztel, H. (2015). Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal Business Research Special Issue*, 5(1), 1-20.
<http://dx.doi.org/10.14707/ajbr.150001>

25. Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Revised Edition, Oxford University Press, Oxford.

26. Burke, R. J. (2010). Flow, Work Satisfaction and Psychological Well-Being at the Workplace. *The IUP Journal of Soft Skills*, 4(1&2), 37–48.

27. Carr, A. (2022). *Positive Psychology: The Science of Wellbeing and Human Strengths* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003082866>

28. Chang, B., & Chen, S. (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed On Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, 8(1), 27-50. <https://doi.org/10.7903/cmr.7996>

29. Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing The Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240–255. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004>

30. Chen, C., & Yang, C. (2012). The Impact of Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Multi – Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>

31. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

32. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Mason, OH: Thompson.

33. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.

34. Dasborough, M.T., & Ashkanasy, N. M. (2002), “Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships”, *Leadership Quarterly*, 13(1), 615-34.

35. De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>

36. Deeb, K. A., & Al-Bahlul, A. (2017). Organizational Culture as One of the Key Requirements for the Success of Knowledge Management: A Field Study at Tishreen University. *Al-Baath University Journal for Humanities*, 39(43), 41–74.

37. Djourova, N., & Rodriguez, I., Tordera, N., & Abate, G. (2020). *Self-efficacy and Resilience Mediating Mechanisms Between the Dimensions of TL and Wellbeing*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.27(3), 256-270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>.

38. Dodd, R. H., Dadaczynski, K., Okan, O., McCaffery, K. J., & Pickles, K. (2021). *Psychological Wellbeing and Academic Experience of University*

Students in Australia during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(866), 1-12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18030866>

39. Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(6), 791-808.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>

40. Emmanuel, A. & Prempeh, A. (2020). The effect of organisational culture on teachers' engagement at selected senior high schools in Kumasi Metropolitan. *Academia Journal of Educational Research*, 8(4), 138-153.

41. Fairholm, M.R., & Gronau, T.W. (2015). Spiritual Leadership in The Work of Public Administrators. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 354-373.

42. Fichter, R. (2018). Do the right thing! Developing ethical behavior in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 69-84.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3275-7>

43. Frisdiartara, C., & Sahertian, P. (2012). The Spiritual Leadership Dimension in Relation to Other Value-Based Leadership in Organization. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 284-290.

44. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2003.09.001>

45. Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership as A Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 265-278.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>

46. Fry, L. W., & Slocum, C. (2008). Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 31(1), 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>

47. Fry, L. W., Matherly, J. L., & Ouimet, J. R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: The case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(4), 283-314. <https://doi.org/10.1080/14766086.2010.524983>

48. Fry, L., Hannah, S., & Noel, M. (2011). The Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2011), 259-270.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>

49. García, M., Sánchez, I., & Parra, A. (2019). The role of parents in emerging adults' psychological well-being: a person-oriented approach. *Family Process*, 58(4), 954-971. <https://doi.org/10.1111/famp.12388>

50. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 1-107. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>

51. Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>

52. George, D., & Mallery, P. (2011). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston.

53. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>

54. Güneş, D., Günaydin, N., & Amarat, M. (2024). The mediating role of psychological well-being on the effect of fear of future violent events at work on nurses' intention to migration. *International Nursing Review*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1111/inr.13001>

55. Hair, J. F., Ringle, CM, Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi:10.2753/MTP1069-6679190202>.

56. Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, BJ. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective*. Analysis. London, NJ: Upper Saddle River, Pearson Education.

57. Hair, J. F., Hult, G. M., & Ringle, CM. (2014a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

58. Hair, J. F., Sarstedt, M., & Hopkins, L. (2014b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

59. Han, S. H., Seo, G., & Yoon, SW. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal Workplace Learning*, 28(3), 130-149. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>

60. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.

61. Hefferon, K., & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. London: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/1071181311551098>

62. Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications* (pp. 713-735). (Springer Handbooks of Computational Statistics). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_31

63. Henseler, J., Ringle, Ch., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*. (pp.277-319) Publisher: Emerald JAI Press. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).

64. Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 3(3), 2458–9403.

65. Hijazi, G., & Qashou, Sh. (2021). Participatory leadership and its relationship to organizational culture among principals of primary government schools in Qalqilya Governorate from the perspective of male and female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9(2), 690-709.

66. Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>

67. Huang, N., Qiu S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: mediation of trust and psychological well-being. *Psychol Res Behav Manag*, 2021(14), 655–664. <https://doi:10.2147/PRBM.S311856>

68. Hunsaker, W. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>

69. Ikiz, F.E. & Asici, E. (2017). The Relationship between Individual Innovativeness and Psychological Well-Being: The Example of Turkish Counselor Trainees. *International Journal of Progressive Education*, 13(1), 52-63.

70. Jaflooli, Y. (2010). Administrative leadership and the development of organizational culture. *Al-Hikma Journal*, 2010(4), 247-264.

71. Jamil, K., Dunnan, L., Gul, R. F., Shehzad, M. U., Gillani, S.H.M., & Awan, F. H. (2022). Role of Social Media Marketing Activities in Influencing Customer Intentions: A Perspective of a New Emerging Era. *Front. Psychol.* 12(808525), 1-12. <https://doi:10.3389/fpsyg.2021.808525>

72. Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadersh Organ Dev J*, 27(8), 646–666. <https://doi:10.1108/01437730610709273>

73. Jeon, K. S. (2011). The Relationship of Perception of Organization Performance and Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, And Learning Organization Culture in The Korean Context. [PhD dissertation]. The Graduate School, The Pennsylvania State University. USA.

74. Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597-606. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>

75. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01

76. Khairani, A., & Shamsuddin, H., & Idris, I. (2019). Improving Psychological Well-being Among Undergraduates: How Creativity in Learning Can Contribute? *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 346-360. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2019-3502-21>.

77. Khani, A., Darvish, H., Miandari, K & Arani, H. (2013). The Role of Spiritual Leadership on Empowering Employees: A Case Study of Educational

System. Management Science Letters, 3(3), 1013-1018.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.01.012>

78. Kharmosh, M., & Bahri, S. (2021). Organizational culture as an entry point to reinforce positive behavior in the organization. Rawafed Journal for Studies and Scientific Research in Social and Human Sciences, 5(1), 117-138.

79. Kim, E. S., Tkatch, R., Martin, D., MacLeod, S., Sandy, L., & Yeh, C. (2021). Resilient Aging: Psychological Well-Being and Social Well-Being as Targets for the Promotion of Healthy Aging. Gerontology & Geriatric Medicine, 7(2021), 1-12. <https://doi.org/10.1177/23337214211002951>

80. Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z., & Czibor, A. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. Journal of International Cooperation and Development. 2(2), 19-35. <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>.

81. Koon, V. Y., & Ho, TS. (2021). Authentic leadership and employee engagement: the role of employee well-being. Human Systems Management, 40(1), 81-92. <https://doi:10.3233/HSM-200943>

82. Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. Leadersh Organ Dev J, 33(6), 550-563. <https://doi:10.1108/01437731211253019>

83. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>

84. Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. Journal of Business Ethics, 107(3), 255-264. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>

85. Lingmont, D.N. J., & Alexiou, A. (2020). "The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. Technological Forecasting and Social Change, 161(2020), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302>

86. Lyubomirsky, S., King L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? Psychol Bull, 131(6), 803-855. <https://doi:10.1037/0033-2909.131.6.803>

87. MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. Sport Management Review, 13(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>.

88. Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm. M. (1985). "Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy", in Organizational Culture. Ed. P. J. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin, Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 99-124.

89. Matira K. M., & Awolusi O. D. (2020). Leaders and managers' styles towards employee centricity: a study of hospitality industry in United Arab

Emirates. Information Management and Business Review, 12(1(I), 1–21. [https://doi.org/10.22610/imbr.v12i1\(I\).2891](https://doi.org/10.22610/imbr.v12i1(I).2891)

90. McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. Leadership and Organization Development Journal, 31(5), 436- 457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>

91. Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 76(3), 458–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>

92. Moynihan, D. P., & Pandey, S. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. Public Administration Review, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>.

93. Naiboğlu, G., & Bilgivar, O. O. (2022). The Effect of Authentic Leadership On Organizational Communication: The Mediating Role of Psychological Well-Being. International Journal of Educational Research Review, 7(2), 99-113. <https://doi.org/10.24331/ijere.1012829>

94. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. Leadership Quarterly Journal, 22(6), 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>

95. Nielsen K., Yarker J., Brenner S. O., Randall R., Borg V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. Journal of Advanced Nursing, 63(1), 465-475. Crossref. PubMed. Web of Science.

96. Norman, S. M. (2006). The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership. Lincoln, NE: Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska.

97. Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan S. S. (2013). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. International Journal of Leadership Studies, 8(1), 49-66. <http://irep.iium.edu.my/id/eprint/33481>.

98. Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., & Ariza-Montes, A. (2022). de los Ríos-Berjillos A. Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychol Res Behav Manag*, 2022(15), 2621-2638. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S371300>

99. Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 115–130. <https://doi.org/10.1080/10570318209374072>

100. Park, J., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>

101. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., & Avolio, B. J. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 502-516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>.

102. Peus, C., Wesche, J. S., & Streicher, B. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal Business Ethics*, 107(3), 331-348. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>

103. Politis, J. (2013). The Relationship between Team Performance, Authentic and Servant Leadership. In Kidmore End: Academic Conferences International Limited, 237-244.

104. Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: the mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132 (2), 363–377. <https://doi:10.1007/s10551-014-2318-123>

105. Runtu, T., Novieastari, E., & Handayani, H. (2019). How does organizational culture influence care coordination in hospitals? A systematic review. *Enfermería Clínica*, 29(2), 785-802. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.119>

106. Ryff, C. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother and Psychosom*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>

107. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

108. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>

109. Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

110. Santos, N. D., Bronzo, M., Oliveira, M. P., & Resende, P.T. (2014). Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on

Organizational Performance. Global Journal for Research Analysis, 3(1), 33-36.
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.5>

111. Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O., & Gudergan, S.P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! Journal Business Research, 69(10), 3998-4010.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>.

112. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students. Pearson Education Ltd., Harlow.

113. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

114. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

115. Scott, H., & Takarangi, M. K. T. (2019). Measuring PhD Student's Psychological Well-being: Are we seeing the whole picture? Student Success, 10(3), 14-24. <https://doi.org/10.5204/ssj.v10i3.1294>

116. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In Flow and the Foundations of Positive Psychology (pp. 279-298). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18

117. Sendjaya, S. (2007). Conceptualizing and Measuring Spiritual Leadership in Organizations. International Journal of Business and Information, 2(1), 104-126.

118. Seo, M. G., Taylor, M., Sharon Hill, N., Zhang, X., Tesluk, P., & Lorinkova, T.N. (2012). the role of affect and leadership during organizational change. Personnel Psychology, 65(1), 121-165. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01240.x>

119. Shafiqhi, F., Ajili, Z., & Ajili, G. (2013). Relationship between the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 3(6), 21-30.

120. Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7(1), 511-520.

121. Shehzad, M.U., Zhang, J., Alam, S., Cao, Z., Boamah, F.A. & Ahmad, M. (2023). Knowledge management process as a mediator between collaborative culture and frugal innovation: the moderating role of perceived organizational support. Journal of Business & Industrial Marketing, 38(7), 1424-1446. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0016>

122. Siadat, S. A., Hoveida, R., & Keikha, A. (2013). An Explanation of the Organizational Intellectual Capital Based on Spiritual Leadership Theory - A case study of State-owned 38 Companies. International Journal of Management and Social Sciences Research, 2(12), 47-55.

123. Silva, M.C., Maria O. T., & Márcia L. (2024). Well-being in institutionalised adolescents. Criminal Behaviour and Mental Health, 34(1), 66-78. <https://doi.org/10.1002/cbm.2327>

124. Singh, G. K. P. A., Subramaniam, A., Mahomed, A. S. B., Mohamed, R., & Ibrahim, S. (2020). Role of Authentic Leadership, Servant Leadership and Destructive Leadership Behaviour on Employee Engagement in Malaysian Hospitality Industry. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(9):113–125. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i9/7514>

125. Smith, M. V., & Mazure, C. M. (2021). Mental health and wealth: Depression, gender, poverty, and parenting. Annual Review of Clinical Psychology, 17(1), 181–205. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-071219-022710>

126. Suldo, S. M., Huebner, E. S., Savage, J, Thalji, A. (2011). Promoting subjective well-being. In: The Oxford Handbook of School Psychology. Oxford University Press.

127. Sutanto, E. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. Asia Pacific Management Review, 22(3), 128-135. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2016.11.002>

128. Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Services Research, 11(98).1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

129. Turashvili, T., & Japaridze, M. (2012). Psychological Well-Being and Its Relation to Academic Performance of Students in Georgian Context. Problems of Education in the 21st Century. 49(1), 73-80. <https://doi.org/10.33225/pec/12.49.73>.

130. Uddin, J., Luva, R., & Hossain, S. (2012). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. International Journal of Business and Management, 8(2), 63-77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>

131. Usman, M., Ghani, U., Gul, H., Shah, W. U. (2021). Social support and perceived uncertainties during COVID-19: consequences for employees' wellbeing. *Curr Psychol*, 2021(42), 10248–10259. <https://doi:10.1007/s12144-021-02293-3>

132. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>

133. Walumbwa, F. O., Wang, P., & Wang, H. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>

134. Wang D. S., Hsieh C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613–624. <https://doi:10.2224/sbp.2013.41.4.613>

135. Weaver, G. R., Trevino, LK., Cochran, PL. (1999). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *Acad Manag J*, 42(1), 41–57.

136. Wressell, J., & Rasmussen, B., & Driscoll, A. (2018). Exploring the workplace violence risk profile for remote area nurses and the impact of organisational culture and risk management strategy. *Collegian Journal of the Royal College of Nursing Australia*, 25(6), 601-606. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2018.10.005>

137. Xiong, H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy and Group Performance: An Empirical Study in China. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 921-932. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.6.921>

138. Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal. Business. Ethics*, 123(1), 513–525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>

139. Yiing, L., & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. Leadership & Organization Development Journal, 30(1), 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>.

140. Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.

141. Zavvareh, F. B., & Samangoei, B. (2013). An Investigation on Effects of Spiritual Leadership towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 229-340. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i8/150>.