



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

## القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي

(بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل  
درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

**مروة عودة عبد**

إشراف الأستاذ المساعد الدكتور

**حسين حريجة الحسناوي**

2022 م

1443هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لُتَّ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِی الْاَمْرِ فَاِذَا  
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلٰی اللّٰهِ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَلِیُّ الْعَظِیْمُ

(ال عمران: 159)

## اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة ب(القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي) والتي تقدمت بها الطالبة ( مروة عودة عبد ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال.

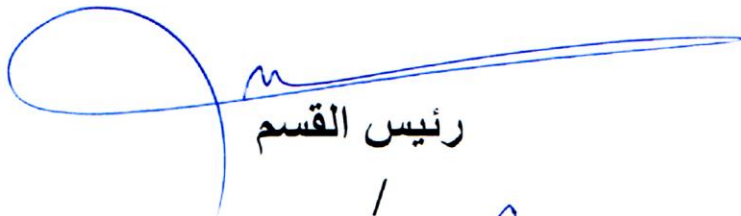


المشرف:

التاريخ: / / 2022

توصية السيد رئيس القسم

( )



رئيس القسم

أ.د. محمود عبد الله

## اقرار الخبير العلمي

اقر بان الرسالة /الاطروحة الموسومة بـ ( القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي  
الايجابي )

تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجله وقعت...

الاسم: أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي



التوقيع:

التاريخ: 2022/1/4

## اقران الخبير العلمي

اقر بان الرسالة / الاطروحة الموسومة بـ ( القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي  
الاجابي )

تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجله وقعت...

الاسم: أ.م. سندس رضوي حنون

د

التوقيع:

التاريخ: ١٠ / ١ / ٢٠٢٢

## اقرار الخبير اللغوي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ (القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي) التي تقدمت بها طالبة الماجستير (مروة عودة عبد) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت...

الاسم: د. محمد عبدالرسول جاسم

التوقيع: 

مكان العمل: جامعة كربلاء / كلية التربية

C.CC ✓

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير /قسم ادارة الاعمال /للطالبة ( مروة عودة عبد ) الموسومة بـ ( القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



أ.د محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة  
بـ القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ) والمقدمة من  
الطالبة ( مروة عودة عبد ) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها  
ووجدنا بأنها جديرة بـ  
ي ادارة الاعمال بتقدير  
( اعتياز )



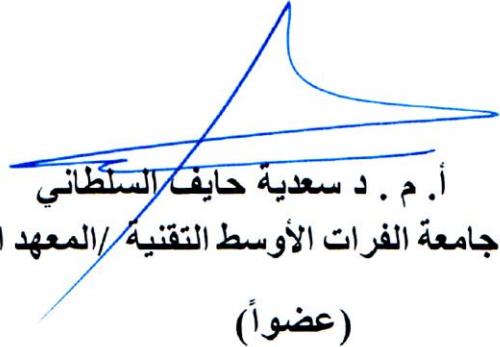
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)



أ. م عبد الاله جميل وطن  
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ. م . د سعدية حايـف السلطاني  
جامعة الفرات الأوسط التقنية /المعهد التقني بابل

(عضواً)



أ. م . د حسين حريجة الحسناوي  
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)



## الاهداء

إلى معلم البشرية .. الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى .. رمز العدالة الإنسانية سيدي ومولاي امير المؤمنين عليه

السلام

إلى ... رمز النضحية والإباء سيدي أبا عبد الله الحسين عليه السلام

إلى ... الموعود المنتظر الامام المهدي عجل الله تعالى فرجه الشريف .

إلى ... القلوب التي أنارت دربي امي وابي اطال الله في عمرهما .

إلى ... من اهتموا بي وساندوني في حياتي اخوتي واخواتي حفظهم الله .

إلى ... المحب الصاب الودود رفيق دربي زوجي العزيز

أهدي ثمرة جهدي المنواضع

ببركة  
الله

# شكر وعرفان

(ولئن شكرتم لأزيدنكم) سورة إبراهيم الآية (7)

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به علي من فضل فوقتي وسداد خطاي ومنحني القدرة على إنعام هذا الجهد المنواضع، وأتقدم بخزير الشكر والعرفان الى الدكتور " حسين حرتجة الحسناوي " على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد واهتمام، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة وتوجيهات سديدة طيلة مدة إعدادها . ويسرني أن أتقدم الى الأساتذة الأفاضل في جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الاعمال بعظيم الامثان والعرفان، والشكر الجزيل الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وابداء ملاحظاتهم القيمة . ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهل لي الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإنعام هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير، لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها فلا يسعني الا أن أسأل الله عز وجل النوفيق لهم .

**الباحث**

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى عينة من الجامعات والكليات الأهلية ، ولتحقيق ذلك تم قياس متغير القيادة الأبوية بثلاثة أبعاد فرعية هي القيادة السلطوية , القيادة الأخلاقية , القيادة الخيرة وتم قياس رأس المال النفسي الإيجابي بأربعة ابعاد فرعية هي الكفاءة الذاتية , الامل , التفاؤل , المرونة .

وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة تضمنت تساؤلات عدة تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا ، وكان اهمها (ما مستوى تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية؟) ومن اجل التوصل الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و جمعت البيانات من خلال الاستبانة ، وقد اشتمل مجتمع البحث ستة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وبلغت عينة البحث (158) من الموظفين ، واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الاحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،استنادا الى البرامج الجاهزة (SPSS V. 23 ; Amos V.23 ; Microsoft Excel 2010) . وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الايجابي ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابعاد الفرعية للمتغير المستقل القيادة الأبوية برأس المال النفسي الإيجابي، اذ تمثلت اقوى علاقات التأثير ببعيد القيادة الأخلاقية ومن ثم بعد القيادة السلطوية ومن ثم بعد القيادة الخيرة . واخيرا اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل اهمها ضرورة استثمار التأثير الايجابي للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الايجابي من خلال قيام الجامعات والكليات الأهلية بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى القادة والموظفين للأفادة من ممارسات القيادة الأبوية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي .

المصطلحات الدالة : القيادة الأبوية ، رأس المال النفسي الإيجابي .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
2- 1	المقدمة
27-4	الفصل الاول : منهجية البحث و بعض الدراسات السابقة
16-4	المبحث الاول : منهجية البحث
27-17	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
82-29	الفصل الثاني : الجانب النظري
52-29	المبحث الأول : القيادة الأبوية : تأطير فكري
77-53	المبحث الثاني : رأس المال النفسي الإيجابي : تأصيل مفاهيمي
82-78	المبحث الثالث : العلاقة بين المتغيرات
121-84	الفصل الثالث : الجانب الميداني
97-84	المبحث الاول : اختبار وتطوير أداة القياس
109-98	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث وابعاده
121-110	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
128-123	الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات المستقبلية
125-123	المبحث الاول : الاستنتاجات
128-126	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
150-130	قائمة المصادر
—	الملاحق
—	Abstract

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	المخطط الفرضي للبحث	1
12	الرسم البياني لمواصفات عينة النوع الاجتماعي	2
12	الرسم البياني لمواصفات عينة الفئة العمرية	3
13	الرسم البياني لمواصفات عينة المؤهل العلمي	4
13	الرسم البياني لمواصفات عينة مدة الخدمة الفعلية	5
42	خصائص القيادة الأبوية	6
43	ابعاد متغير القيادة الأبوية	7
66	خصائص رأس المال النفسي الإيجابي	8
67	ابعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي	9
87	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الأبوية	10
88	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	11
91	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية	12
93	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي	13
103	التمثيل البياني لابعاد متغير القيادة الأبوية	14
109	التمثيل البياني لابعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي	15
114	تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي	16
116	تأثير القيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي	17
118	تأثير القيادة الأخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي	18
120	تأثير القيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي	19

## قائمة البحوث

الصفحة	عنوان البحث	ت
11-10	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	1
11	وصف خصائص عينة البحث	2
15	محاور الاستبانة	3
19-17	الدراسات العربية السابقة لمتغير القيادة الأبوية	4
21-19	الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير القيادة الأبوية	5
23-21	الدراسات العربية السابقة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	6
26-23	الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	7
36-34	مفاهيم القيادة الأبوية حسب آراء الكتاب والباحثين	8
56-55	مفاهيم رأس المال النفسي الإيجابي حسب آراء الكتاب والباحثين	9
85-84	ترميز وتوصيف مقاييس البحث	10
87-86	اختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغير القيادة الأبوية	11
88	اختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	12
90	مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	13
92-91	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية	14
94-93	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	15
95-94	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	16
95	معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة	17
97-96	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	18
98	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الاحصائي	19
100	الإحصاءات الوصفية لبعده القيادة السلطوية	20
101	الإحصاءات الوصفية لبعده القيادة الأخلاقية	21
102	الإحصاءات الوصفية لبعده القيادة الخيرة	22
103	الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية بابعادها	23
105	الإحصاءات الوصفية لبعده الكفاءة الذاتية	24

106	الإحصاءات الوصفية لبعء الأمل	25
107	الإحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل	26
108	الإحصاءات الوصفية لبعء المرونة	27
109	الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي بابعاده	28
110	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	29
111	معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي	30
115	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي	31
117	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي	32
119	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي	33
121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي	34

# قائمة الملحق

عنوان الملحق	الرقم
استمارة الاستبيان	1
أسماء السادة المحكمين	2



## المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. أن نوع القيادة الأبوية من الانواع القيادية المهمة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطويا في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم ومراعاة مصالحهم من جانب اخر ، مما له تأثير كبير في تحفيز المرؤوسين وتحقيق فوائد عدة للمنظمات منها العظمة التنظيمية ، والتي تستطيع المنظمة من خلالها الوفاء بجميع التزاماتها ، وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يتمثل بالتزام أعضاء المنظمة بالمنظمة ورسالتها والتزام قادة المنظمة بتلبية الاحتياجات الاساسية للمرؤوسين. ولما لرأس المال النفسي الإيجابي من تأثير كبير على أداء الاعمال حيث يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة وناجحة ومتطورة لتكون أكثر إيجابية للمنظمات والعاملين، والتي تسهم في زيادة دافعيتهم وكفاءتهم وتشعرهم بالرضا وتسلمهم بالأمل والعزيمة بالإضافة الى مساعدتهم على التحكم في سلوكياتهم وانفعالاتهم والصمود امام والتحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل.

ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحث بموضوع البحث الذي عنى بدراسة القيادة الأبوية ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ، إذ إن الظروف التي في بيئة القطاع الخاص العراقية اليوم بشكل عام والتي تعد الجامعات والكليات الأهلية جزء منها ، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للبحث ، ولعدم دراسة المتغيرات اعلاه مجتمعة حسب اطلاع الباحث وهو يسعى لجمع اكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لإعداد الجانب النظري الخاص بالبحث الحالي . ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه على اربعة فصول رئيسية ، اذ استعرض الفصل الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة من خلال مبحثين ، اشتمل الاول على منهجية البحث ، في حين تناول المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة ، وركز الفصل الثاني على تقديم التأطير الفكري لمتغيرات البحث وقد اشتمل على ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول القيادة الأبوية وعرض المبحث الثاني رأس المال النفسي الإيجابي وبين المبحث الثالث طبيعة العلاقة بين المتغيرات ، واختص الفصل الثالث بعرض وتحليل نتائج متغيرات البحث الذي تركز في ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الاول اختبار وتطوير اداة القياس واشتمل المبحث الثاني على عرض الوصف والتحليل

الاحصائي لمتغيرات البحث وابعاده وانصرف المبحث الثالث الى اختبار فرضيات البحث ، وختم البحث بفصله الرابع في مبحثين تضمن الأول أهم الاستنتاجات وانصرف الثاني الى تقديم مجموعة من التوصيات الضرورية فضلا عن المقترحات المقدمة للباحثين في الدراسات المستقبلية موضوع البحث .

# الفصل الأول

## منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### تمهيد

سنعرض في هذا الفصل في المبحث الاول منهجية البحث التي تم اعتمادها وذلك من خلال التعرف على مشكلة البحث ، أهميته البحث ، أهداف البحث ، التعريفات الاجرائية ، المخطط الفرضي ، فرضيات البحث ، منهج البحث ، حدود البحث ، مجتمع وعينة البحث ، مصادر وأساليب جمع البيانات ، ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية . اما المبحث الثاني فقد تطرق الى عرض بعض الدراسات السابقة (العربية، الاجنبية) ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي ومناقشتها وبيان مجالات الافادة منها فضلا عن توضيح مميزات البحث الحالي، وبذلك يتكون الفصل من مبحثين:

■ المبحث الأول: منهجية البحث

■ المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

## المبحث الأول منهجية البحث

### توطئة:

تمثل منهجية البحث الركيزة الأساسية للظاهرة المبحوثة ، إذ تعد بمثابة خارطة طريق التي ترشد الباحث على تتبع المسارات الصحيحة في توجيه متغيرات البحث والكشف عن طبيعة العلاقات والتفاعلات بين تلك المتغيرات ، ولهذا سيعتمد على منهجية بحث تتمثل بالاتي ( مشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، التعريفات الاجرائية ، المخطط الفرضي ، فرضيات البحث ، منهج البحث ، حدود البحث ، مجتمع وعينة البحث ، مصادر وأساليب جمع البيانات ، ادوات التحليل و المعالجة الاحصائية ) وسيتم عرضها على النحو التالي :

### اولاً : مشكلة البحث

لما كان للبحث الحالي اطارين الأول فكري والثاني ميداني ، فقد جاءت مشكلة البحث لتتنسجم مع تلك الاطر ولتذهب في اتجاهين الأول يتعلق بالجانب النظري المرتبط بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري وإتجاهه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات المتجددة خارجية كانت أم داخلية، والتي كانت متغيرات البحث ( القيادة الأبوية ، ورأس المال النفسي الإيجابي) جزءاً من تلك الموضوعات ، الا انه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات على نطاق واسع مع عدم وجود تحديد للنتائج المتوقعة لهذه العلاقة في الابحاث الادارية على مستوى البيئة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، وهذه الندرة كانت مشكلة بحد ذاتها خاصة على مستوى الادبيات النظرية ، لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية في هذا المجال ومعالجة جزء ولو يسير من النقص الواضح في تحديد مفاهيم هذه المتغيرات وابعادها ومقاييسها المعتمدة في ظرف يعتقد فيه ان المنظمات العراقية احوج ما تكون لتجسيد مفاهيم القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .

اما الاتجاه الثاني لمشكلة البحث فيتعلق بالجانب الميداني الذي يرتبط بطبيعة التحديات والضغوطات التي يواجهها العاملون في الجامعات والكليات الاهلية والتي تنسم بظروف بيئية داخلية غير مستقرة ، كما ان ضعف التركيز على الممارسات المستقيمة وابتعاد القادة من اول وهلة في تعاملهم مع العاملين عن السلوك الابوي يرتبط بالعديد من المخرجات السلبية كاللامبالاة ، انعدام الثقة ، الصراع ، وضعف الاداء. وعليه فان اهتمام المنظمات برأس المال النفسي الإيجابي يقلل من الضغوط النفسية لعاملها ، وعليه شُخصت المشكلة الميدانية في ضوء عدم حسم توليفة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ميدانياً

على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة هذا من جهة ، و ما تبين من بعض اللقاءات مع بعض الموظفين تم تشخيص قصور واضح في هذا المجال من جهة أخرى ، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لبيان أهميتها والافادة منها خاصة كونها تسهم في ترشيد سلوكيات الموظفين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية. وفي ضوء ما سبق يمكن تمثيل مشكلة البحث في تساؤلات عدة :

1. ما هي اوجه العلاقة المعرفية بين المتغيرين وكيف يمكن توظيفها ميدانياً ؟
2. ما مستوى توافر السلوكيات الأبوية لدى القادة في الجامعات و الكليات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى الموظفين في الجامعات و الكليات الأهلية المبحوثة؟
4. ما مستوى علاقات الارتباط بين القيادة الأبوية بابعادها مع رأس المال النفسي الإيجابي ؟
5. ما مستوى تأثير القيادة الأبوية بابعادها في رأس المال النفسي الإيجابي ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال تناولها الموضوعات المبحوثة المتمثلة (بالقيادة الأبوية ، رأس المال النفسي الإيجابي ) ومدى تطبيقها في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. أن الأهمية التي تؤديها متغيرات البحث كونها من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي ومن ثم فإن البحث يعد محاولة لأثارة الاهتمام بها في الجامعات و الكليات المبحوثة ، مما يدعو إلى ضرورة الخوض فيها. كما يعد مجال البحث (الجامعات و الكليات الأهلية) ذا أهمية و كونها تقوم باستيعاب الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية اسوة بالجامعات الحكومية مما له انعكاسات على البيئة والمجتمع مستقبلاً. وكذلك اسهام البحث في ردم الفجوة البحثية من خلال العلاقة والتأثير بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي وذلك يسهم في اهتمام إدارة الجامعات و الكليات على ادراك أهميته لهذه المتغيرات. حيث يسهم موضوع بحثنا الحالي بوضع جملة من المقترحات والتوصيات التي تم التوصل اليها والتي سوف تسعف المسؤولين وصناع القرار في مواجهة المشاكل التي ممكن ان تواجههم اثناء تطبيق القيادة الأبوية للمرؤوسين والعمل على حلها. و يقدم البحث إضافة علمية وعملية للمكتبة العراقية في السلوك التنظيمي عموماً والقيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي على وجه الخصوص ، بما يحتويه جانبه من خلاصة لأفكار الباحثين واسهاماتهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث .

#### ثالثاً: أهداف البحث

استناداً على مشكلة البحث وتساؤلاته ، يمكن ان نحدد اهم اهداف البحث الحالي الذي يسعى إلى تحقيقها وهي كالاتي :

1. بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم القيادة الأبوية وابعادها فضلاً عن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي وابعاده .
2. اكتشاف طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث من خلال ماهو متوافر من كم معرفي ذي علاقة بالمتغيرات ودعم وتعزيز هذه العلاقة منطقياً للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة .
3. التأكد من الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات الدراسة ومدى ملائمة و تطابق الهيكل الفكري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها المتمثل بإجابات افراد العينة المبحوثة .
4. وصف وتشخيص متغيرات البحث اجمالاً وتفصيلاً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.
5. اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.
6. اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.

#### رابعاً: التعريفات الاجرائية

بالنسبة الى التعريفات الاجرائية للمتغيرات وابعادها الفرعية فيمكن تحديدها بالاتي :

1. القيادة الأبوية ( **Paternalistic Leadership** ) : بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين .

وتتضمن القيادة الأبوية ثلاثة ابعاد فرعية هي:

- أ. القيادة السلطوية ( **Authoritarian leadership** ) : هي أسلوب إدارة يمتلك فيه قائد واحد سلطة اتخاذ القرارات دون مداخلات من الآخرين ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي نقاش مع وجوب الطاعة والاحترام وقليل ما يتبادل القادة السلطويون المعلومات مع المرؤوسين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل .
- ب. القيادة الأخلاقية ( **Ethical leadership** ) : اظهر المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي في تصرفاته واجراءاته وقراراته وسلوكياته مما يسهم في بناء علاقات صادقة مع المرؤوسين وتقديم الفائدة للآخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي الى ضرر الآخرين .
- ج. القيادة الخيرة ( **Benevolent Leadership** ) : شكل إيجابي من أشكال القيادة حيث يظهر القائد الخير اهتماماً بشؤون المرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل

والصعوبات التي تواجههم داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة عند الحاجة وتجنب احراج المرؤوسين امام الجمهور.

2. رأس المال النفسي الإيجابي ( **positive psychological capital** ) : هو الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والرفاهية والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أ. الكفاءة الذاتية ( **Self-efficacy** ) : هي إدراك الفرد لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة .

ب. الأمل ( **Hope** ) : يقصد به قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف وهو امر ناتج عن حالة تحفيزية إيجابية مستمدة من التخطيط الناجح والقدرة على إيجاد الطرق البديلة لتحقيق الهدف .

ج. التفاؤل ( **Optimism** ) : هو الميل الذاتي نحو توقع أشياء جيدة من الاحداث الحالية والمستقبلية ان الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل يكونون اكثر نجاحا واصراراً في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض تحقيقهم للأهداف .

د. المرونة ( **Flexibility** ) : يقصد بها ميل الفرد الى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة مشكلات وصعوبات في العمل مع قناعاته بقدرته على التكيف واحتواء الموقف والعودة سريعاً الى الحالة الطبيعية .

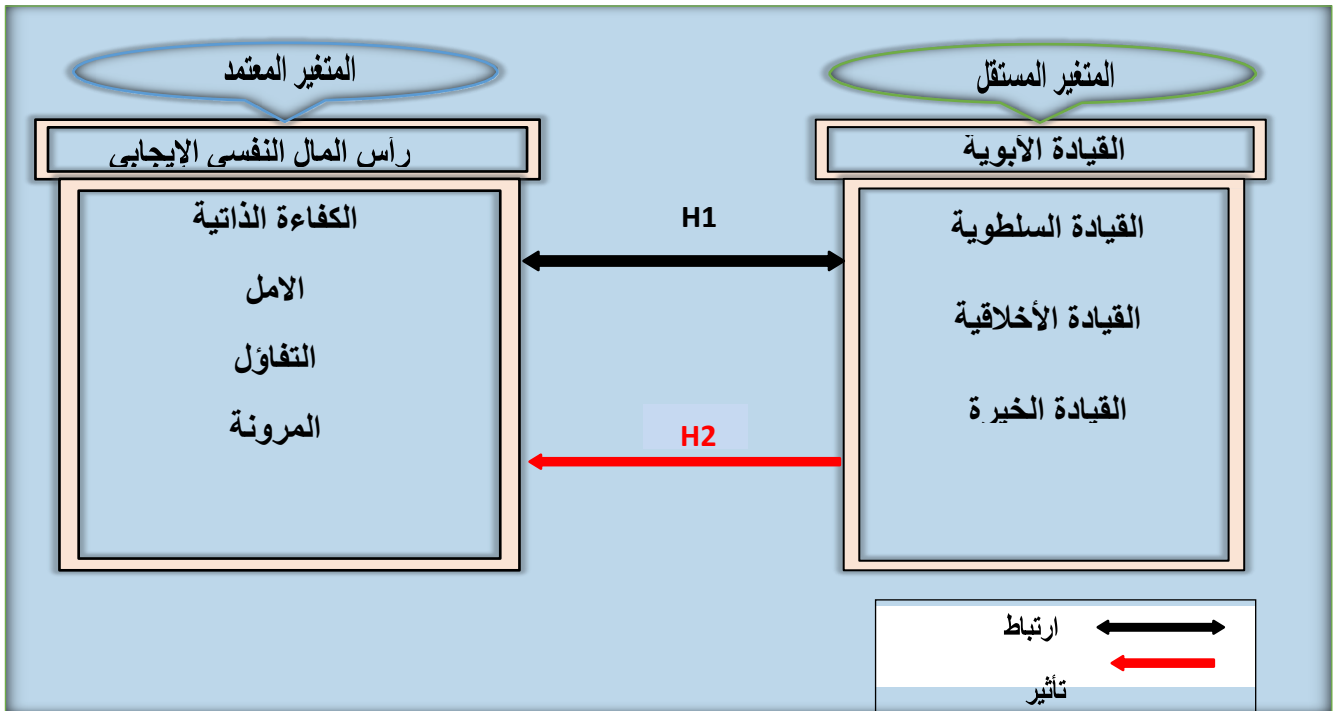
#### خامساً : المخطط الفرضي

بحسب ما تم الاطلاع عليه ضمن الإطار الفكري والنتائج المعرفية للباحثين فإن مخطط البحث الحالي يعتمد على شكلين من المتغيرات :

1- المتغير المستقل : وهو القيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة (القيادة السلطوية ، القيادة الاخلاقية ، القيادة الخيرة) وهي متغيرات ذات طبيعة تفسيرية لقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Cheng et al.,2004) .

2- المتغير المعتمد : وهو رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) وهي مستجيبة لقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Luthans et al.,2007) .

وبالاعتماد على مشكلة البحث وتحقيقاً لما تصبو إليها ، تم بناء المخطط الفرضي للبحث ، إذ تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته بناء مخطط وافي يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية و الأبعاد الفرعية للبحث ، والتي تشير إلى تكوين صورة وإجابات ابتدائية لفرضياته ، وبذلك تبنى بحثنا الحالي مخططاً فرضياً يبين العلاقة التآثيرية بين القيادة الأبوية كبعد مستقل و رأس المال النفسي الإيجابي كبعد معتمد ، وبذلك يكون الهدف من خلال تقديم هذا المخطط إلى أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث ومن ثم القدرة على قياسه لعلاقات الارتباط والتآثير ، وان الاتجاه لحركة المخطط هي المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات الرئيسية والفرعية ، لذا فان الأسهم التي تربط متغيرات البحث الرئيسية والفرعية توضح الطبيعة للعلاقات الارتباطية والتآثيرية فيما بينهما ، فاتجاه السهم (H1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين بين القيادة الأبوية و رأس المال النفسي الإيجابي ، ويشير السهم (H2) إلى وجود علاقة تآثير للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي ، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث

سادساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث في معالجة مشكلته وتحقيقاً لأهدافه من الفرضيات الآتية:-



أولاً: الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها ورأس المال النفسي الإيجابي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة السلطوية ورأس المال النفسي الإيجابي .
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي .
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي الإيجابي.
- ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي.

#### سابعاً : منهج البحث

يعدُّ منهج البحث الطريق الذي يُمكن من خلاله الوصول الى الحقيقة الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث عن طريق توضيح الروابط والعلاقات والمفاهيم التي ترتبط بها المتغيرات (درويش ، :2018 17). وقد أشار(Adams et al.,2014:1) الى ان منهج البحث هو التقصي الدؤوب والمواظبة المستمرة او التحقيق او التجريب الذي يهدف الى اكتشاف الحقائق و النتائج الجديدة ، فضلا عن انه يساعد في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة . و لكي يصل الباحث الى نتائج تضمن حل مشكلة البحث فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ( Analytical Descriptive Approach) في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وفرزها وتفسيرها للحصول على النتائج ، ويمتاز بنظرة شمولية واقتران الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث والتحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات .

#### ثامناً: حدود البحث

ان تحديد حدود البحث يعد امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، إذ لابد من تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الآتي :

1- **الحدود المكانية :** تم اختيار الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ليشتمل عليها البحث الميداني وهي (جامعة وارث الانبياء ، جامعة الزهراء ، جامعة اهل البيت ، جامعة العميد ، جامعة الزهراوي ، كلية الطف الجامعة ) .

2- **الحدود الزمانية :** امتدت مدة إعداد البحث من تاريخ 2020/11/12 الى 2021/11/15 اذ جرى تقسيم هذه المدة الى قسمين، تضمن القسم الاول اعداد منهجية البحث وجمع مصادر المعلومات وكتابة الجانب النظري والقسم الثاني تضمن اعداد الجانب الميداني للبحث بدءاً من اختيار الأدوات الإحصائية ومن ضمنها المقاييس الخاصة بإعداد الاستبانة وتحديد فقراتها وتوزيعها على عينة البحث وانتهاءً بالنتائج التي تم الحصول عليها.

**تاسعا: مجتمع وعينة البحث :**

**1. وصف مجتمع وعينة البحث**

يُعد مجتمع البحث عنصراً أساسياً في نجاح الجانب الميداني من البحث وبذلك فقد كفل مجتمع البحث بالمنظمات التعليمية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة ، وقد تم اختيار المنظمات التعليمية كهيئة تطبيقية للبحث ، وقد بلغ حجم المجتمع (265) فرداً من العاملين في مختلف المستويات الادارية ضمن الكليات والجامعات المختارة ، وقد كان نوع العينة عشوائية وقد بلغ حجمها (158) استبانة حسب جدول تحديد حجم العينات ل(Sekaran,2003) ، إذ جرى توزيع (172) استبانة وقد كان المسترجع منها (163) بنسبة استرجاع (95%) بينما كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (158) استبانة بنسبة (97%) ، ويوضح الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل .

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	الجامعات والكليات الأهلية	سنة التأسيس	عدد الموظفين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	جامعة وارث الانبياء	2017	68	55	52	50
2	جامعة الزهراء	2019	55	36	34	33
3	جامعة اهل البيت	2003	30	14	13	13
4	جامعة العميد	2017	60	32	30	29
5	جامعة الزهراوي	2009	40	23	22	21
6	كلية الطف الجامعة	2012	12	12	12	12

158	163	172	265	المجموع
-----	-----	-----	-----	---------

المصدر: اعداد الباحث

## 2. وصف عينة البحث

تعرض هذه الفقرة وصف عينة البحث وفق الفقرات التي تم تناولها في الاستبانة والتي تبين المعلومات الشخصية والعلمية الخاصة بالعينة وكما هو موضح في الجدول (2):-

جدول (2) وصف خصائص عينة البحث

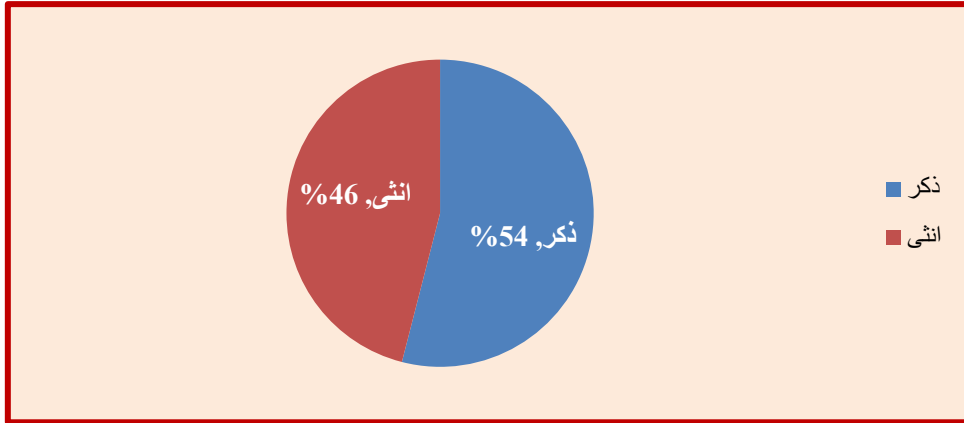
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخصائص	ت
54	85	الذكور	النوع الاجتماعي	1
46	73	الإناث		
%100	158	n		
63	100	أقل من 30	الفئة العمرية	2
24	38	30-40		
7	11	41-50		
2	3	51-60		
4	6	61 سنة فأكثر		
%100	158	n		
11	17	دبلوم	المؤهل العلمي	3
67	106	بكالوريوس		
1	2	دبلوم عالي		
13	20	ماجستير		
8	13	دكتوراه		
%100	158	n		
69	109	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الفعلية	4
16	25	5-10		
4	6	11-15		
-	0	16-20		
3	5	21-25		
3	5	26-30		
5	8	31 سنة فأكثر		
%100	158	n		

المصدر: من إعداد الباحث

## أ. النوع الاجتماعي:

اذ أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في جدول (2) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (54%) في حين بلغت نسبة الإناث (46%) ، وهذا يدل على أن الفئة

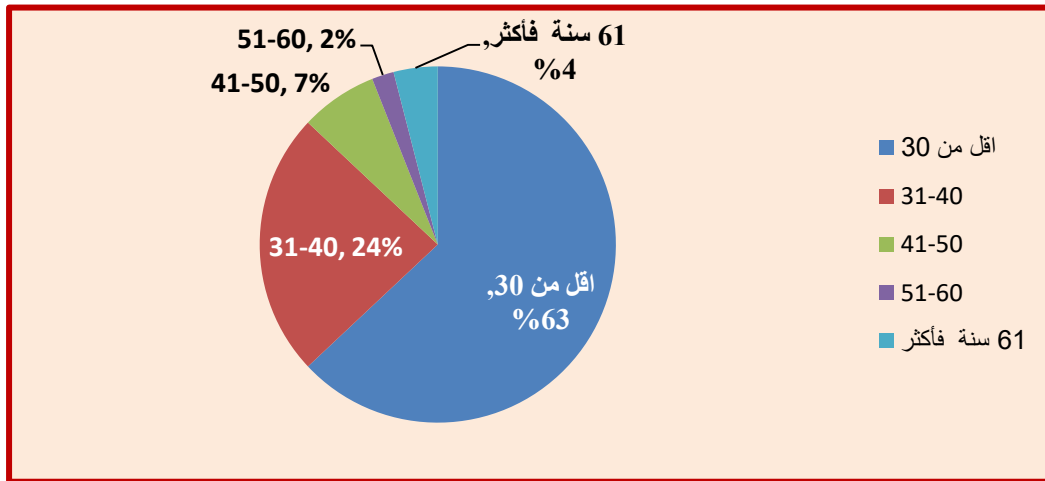
الغالبية من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة كانت من الذكور بينما احتلت الإناث المرتبة الأقل في هذه الجامعات والكليات ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني (2) .



الشكل (2) الرسم البياني لمواصفات عينة النوع الاجتماعي

### ب. الفئة العمرية:

يتضح من نتائج الجدول (3) بأن افراد عينة البحث تتراوح أعمارهم (أقل من 30 ) سنة اذ بلغت نسبتهم (63%) ثم تليها الفئة العمرية (31-40) اذ بلغت نسبتهم (24%) ثم تليها الفئة العمرية (41-50) اذ بلغت نسبتهم (7%) ثم تليها الفئة العمرية (61 سنة فأكثر ) اذ بلغت نسبتهم (4%) ثم تليها الفئة العمرية (60-51) اذ بلغت نسبتهم (2%) ، مما يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تعتمد الطاقات الشابة فضلا عن أن هذه الاعمار تساعد في الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل دقيق ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني (3) .

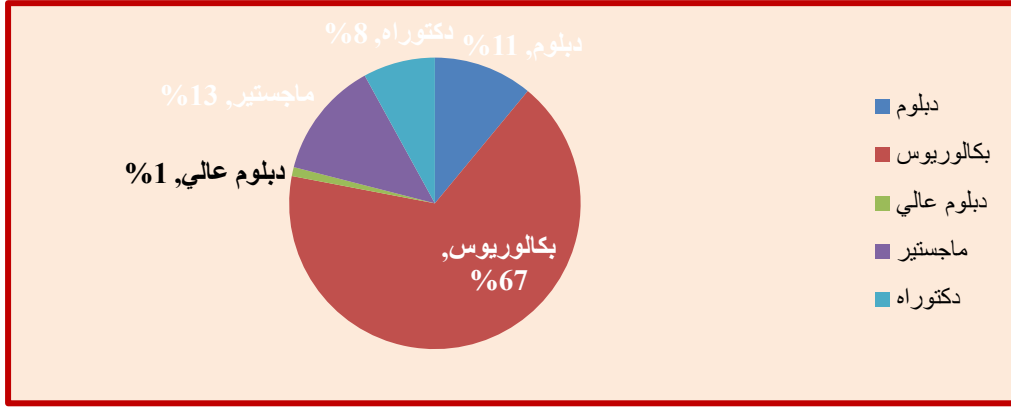


الشكل (3) الرسم البياني لمواصفات عينة الفئة العمرية

### ج. المؤهل العلمي :

تبين النتائج الإحصائية الواردة في جدول (3) ان غالبية افراد عينة البحث من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها (67%) ويليها حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتهم (13%) ثم

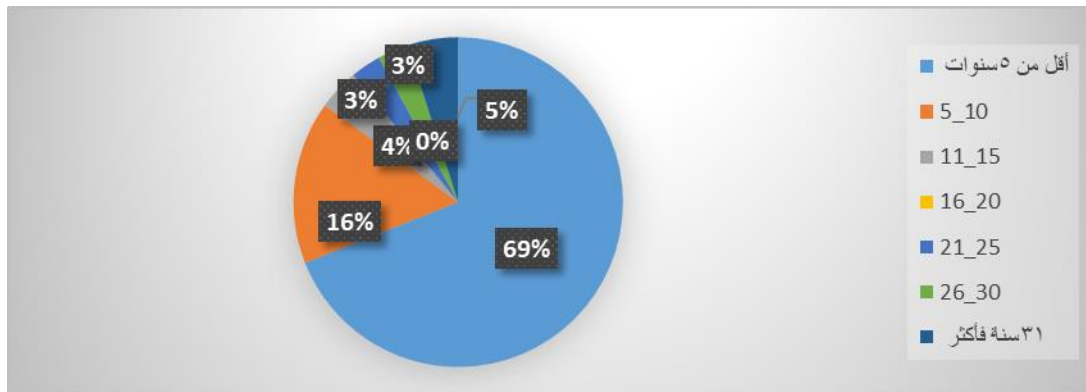
يليه حملة شهادة الدبلوم اذ بلغت نسبتهم (11%) ثم يليها حملة شهادة الدكتوراه اذ بلغت نسبتهم (8%) ثم يليها حملة شهادة الدبلوم العالي اذ بلغت نسبتهم (1%) ، وهذا ما يدل على ان افراد البحث لديهم القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة والاجابة عليها بكفاءة ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني (4) .



الشكل (4) الرسم البياني لمواصفات عينة المؤهل العلمي

#### د. مدة الخدمة الفعلية :

تشير نتائج جدول (3) الى ان اغلبية افراد عينة البحث هم من يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (اقل من 5 سنوات ) وبنسبة (69%) ، وفي المرتبة الثانية هم الافراد الذين يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (5-10) وبنسبة (16%) ، ويليهما الافراد الذين يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (11-15) وبنسبة (4%) ، ويليهما الافراد الذين يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (16-20) وبنسبة (3%) ، ويليهما الافراد الذين يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (21-25) وما بين (26-30) وبنسبة (0%) ، ويليهما الافراد الذين يمتلكون خدمة فعلية تتراوح ما بين (31 سنة فأكثر) وبنسبة (0%) ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني (5) .



الشكل (5) الرسم البياني لمواصفات عينة مدة الخدمة الفعلية

## عاشرا: مصادر وأساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والادوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق اهداف البحث وتغطية الجانبين الفكري والميداني، إذ وظّف البحث الحالي في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانبين الفكري والميداني أساليب بحثية عديدة ، وقد تمت الاستعانة بالقنوات المعلوماتية في تجميع معلومات البحث ، إذ اعتمد البحث الحالي جانبين :

## 1- الجانب النظري:

بهدف وضع إطار نظري يتلاءم مع أهداف البحث ، فقد اعتمد الباحث في بناء الجانب النظري على المصادر المتاحة التي تناولت موضوع البحث ، إذ استعان الباحث في هذا الجانب بما تيسر من مراجع علمية عربية أجنبية من كتب ، ومقالات ، وبحوث ، ورسائل واطاريح ، ذات الصلة بموضوع البحث ،

## 2-الجانب الميداني:

وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المختصة بهذا الجانب من البحث وعلى النحو الآتي :

**استمارة الاستبانة<sup>1</sup>** : تعد أحد المصادر المهمة والشائعة الاستخدام في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لأجراء البحوث والدراسات ، بل تعد الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات ، و روعي في أعداد الاستمارة وصياغة فقراتها الوضوح والتجانس لكي يتم ادراكها من قبل المجيبين ولإدراك الهدف منها ايضا ، وقد روعي ايضا في صياغتها تشخيص متغيرات البحث ، إذ تم وضع عباراتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة ، وتمت صياغتها بالشكل الذي يخدم أهداف البحث وفرضياته ، فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص ، إذ تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين<sup>2</sup> من الأساتذة ضمن الاختصاص ، وقد تم الأخذ بكثير من الملاحظات الجوهرية التي جاءوا بها ، وقد تضمنت الاستمارة جزأين غطت جميع فقرات البحث البالغة ( 42 ) فقرة ، ونعرض من خلال الآتي وصفا لمحتوياتها الذي تضمن محورين وهي :

**المحور الأول** : اشتمل على المعلومات العامة التعريفية التي تخص المجيب عن الاستمارة والمتمثلة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة الفعلية ) .

<sup>1</sup> يوضح الملحق (1)استمارة الاستبانة

<sup>2</sup> يوضح الملحق (2)اسماء الخبراء والمحكمين لمقياس البحث الحالي

**المحور الثاني:** يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس المعتمدة في قياس المتغير الرئيس الاول للبحث (القيادة الأبوية) إذ يتضمن المتغير الأول ثلاثة أبعاد هي (القيادة السلطوية ، القيادة الاخلاقية ، القيادة الخيرة) . كما يشتمل هذا الجزء ايضا من الاستبانة على المقاييس المعتمدة في قياس المتغير الرئيس الثاني للبحث (رأس المال النفسي الإيجابي) إذ يتضمن المتغير الثاني اربعة أبعاد هي (الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة) وقد تم استخدام التدرج (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة لتحديد وزن الاجابة على تلك الفقرات والتي على كانت شكل (لا اتفق تماما ، لا اتفق ، غير متأكد ، اتفق ، اتفق تماما).

**الجدول (3) محاور الاستبانة**

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الاول	المعلومات الخاصة بمجيبى الاستمارة	النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الفعلية	----	Cheng et al.,2004
المحور الثاني	اولا: ابعاد القيادة الأبوية	1- القيادة السلطوية	6	
		2- القيادة الأخلاقية	6	
		3- القيادة الخيرة	6	
ثانيا: أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي		1- الكفاءة الذاتية	6	Luthans et al.,2007
		2- الامل	6	
		3- التفاؤل	6	
		4- المرونة	6	
المجموع الكلي			42	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

**حادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:**

تعد ادوات التحليل الاحصائية الوسيلة الاساس التي يمكن من خلال مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها ، وعليه سوف يتم اعتماد الاساليب الاحصائية التالية باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23) و (SPSS V. 23) و (Microsoft Excel 2010) :

أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.

3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس

مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.



المبحث الثاني  
بعض الدراسات السابقة

توطئة :

تكتسب الدراسات السابقة مكانة كبيرة في البحث العلمي ، لأنها تعد تراكما معرفيا يتيح للباحث الاحاطة بمتغيرات البحث ذات العلاقة والافادة منها في دعم الجانب النظري والميداني للبحث الحالي ، لذا يستعرض هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ( العربية والاجنبية ) ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي ، بالاعتماد على الفقرات الاتية :-

أولا : الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأبوية .

1. الدراسات العربية .

الجدول (4) الدراسات العربية السابقة لمتغير القيادة الأبوية.

الدراسة	1- دراسة (القاموسي، 2016)
عنوان الدراسة	التأثير الوسيط للصدقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الابوية وسلوكيات العمل / رسالة ماجستير
الملخص	الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الابوية المتمثلة ب(القيادة السلطوية ، القيادة الخيرة ، القيادة الاخلاقية) وسلوكيات العمل المتمثلة ب(سلوك المساعدة ، سلوك صوت العاملين ، سلوك المنحرف) بوجود الصداقة التنظيمية المتمثلة ب(فرصة الصداقة ، جودة الصداقة) ، تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم الاعتماد على ( Fu et al.,2013) (Wu et al.,2012) (Cheng et al.,2009) ، وقد شملت العينة (209) من التدريسيين في الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة الأبوية وسلوكيات العاملين وتزداد هذه العلاقة بوجود تأثير الصداقة التنظيمية بحيث أن أي تحسين في الأسلوب القيادي المتبع وكيفية تعامل القائد مع المرؤوسين

<p>يؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم ومن ثم يؤثر على المخرجات التنظيمية وتحقيق الأهداف ويدفع الافراد الى زيادة ولائهم تجاه وظائفهم.</p>	
<p>2- دراسة (خلف وآخرون، 2020)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الابوية المتمثلة ب (القيادة الاستبدادية والقيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية) في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) ، تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة الاستبدادية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من (العابدي وعبد الهادي ، 2017) ، وقد شملت العينة (192) من الكادر الوظيفي المتمثل ب(قيادات وموظفين) في رئاسة جامعة الانبار ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط (بيرسون) وتحليل الانحدار البسيط ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين القيادة الابوية والانغماس الوظيفي وان أي تحسين في مستوى القيادة الابوية سينعكس إيجابا على مستوى الانغماس الوظيفي مما يسهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على زيادة حبهم وثقتهم وانغماسهم بعملهم .</p>	<p>الملخص</p>
<p>3-دراسة (عشري، 2021)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة معرفة مدى تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه . تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة الاستبدادية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من (Öge et al.,2018) ، وقد شملت العينة (269) من العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية ، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها (التحليل العملي الاستكشافي، معامل الفا لكرونباخ ، أساليب التحليل الوصفي ، معامل ارتباط بيرسون ، أسلوب الانحدار المتعدد) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الابوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه بالإضافة الى وجود</p>	<p>الملخص</p>

تأثير لابعاد القيادة الابوية على كل بعد من ابعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه .	
---	--

## 2. الدراسات الأجنبية .

جدول (5) الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير القيادة الأبوية

الدراسة	4- دراسة (Cheng et al., 2004)
عنوان الدراسة	Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations القيادة الأبوية واستجابة المرؤوسين: إنشاء إنموذج للقيادة في المنظمات الصينية / بحث ميداني
الملخص	الهدف من الدراسة التحقق من القيادة الأبوية والقيادة التحويلية ومدى استجابة المرؤوسين اتجاه هذه الأنماط القيادية . تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من Farh & (Cheng,2000)، وقد شملت العينة (543) من المرؤوسين في شركات المحلية في التايوان ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأبوية القدرة على توضيح التفاعلات والعلاقات الثانوية بعد ضبط المفاهيم الغربية للقيادة التحويلة كما ان ابعاد القيادة الأبوية (السلطوية والأخلاقية والخيرة ) لها اثار إيجابية على ردود المرؤوسين .
الدراسة	5-دراسة (Erden & Otken,2019)
عنوان الدراسة	The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and Nepotism الجانب المظلم من القيادة الابوية : التمييز والمحسوبية بين الموظفين / بحث ميداني

<p>الهدف من الدراسة التحقيق في القيادة الأبوية في بيئة الاعمال التركية واختبار العلاقة بين القيادة الأبوية والتميز والمحسوبية للموظفين . تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من (Cheng et al.,2004) ، وقد شملت العينة(183) من الموظفين العاملين في الشركات العائلية في تركيا ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يرون في عملية التوظيف والترقية والمهام والتقييم كما تعتبر القيادة الابوية سمة اجتماعية ثقافية في الهند وباكستان والصين وتركيا وتوفر نظرة مهمة حول الثقافة التركية.</p>	<p><b>الملخص</b></p>
<p>6- دراسة(Huang &amp; Lin,2021)</p>	<p><b>الدراسة</b></p>
<p>Is Paternalistic Leadership a Double-Edged Sword for Team Performance? The Mediation of Team Identification and Emotional Exhaustion</p> <p>هل القيادة الأبوية سيف ذو حدين لأداء الفريق؟ الدور الوسيط لهوية الفريق والاستنزاف الشعوري / بحث ميداني</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>الهدف من الدراسة بيان مدى تأثير القيادة الأبوية في أداء الفريق وضبط الإرهاق العاطفي . تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة السلطوية، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من (Chen et al.,2014) ، وقد شملت العينة(330) موظفا 66 من القادة و264 من الأعضاء في شركات تصنيع في تايوان ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية، كرونباخ الفا ، التحليل العاملي التوكيدي ، التحليل العاملي الاستكشافي ، تحليل الارتباط ، نمذجة المعادلات الهيكلية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة السلطوية تأثير إيجابي على أداء الفريق ومن ثم زيادة ابداع لدى الموظفين كما لها تأثير سلبي على أداء الفريق نتيجة حدوث الإرهاق العاطفي اما القيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة لها تأثير إيجابي على أداء الفريق ونشر روح التعاون بينهم وضبط الإرهاق العاطفي .</p>	<p><b>الملخص</b></p>

الدراسة	7-دراسة (Qian&Walker,2021)
عنوان الدراسة	Building Emotional Principal–Teacher Relationships in Chinese Schools: Reflecting on Paternalistic Leadership بناء العلاقات العاطفية بين المدير والمعلم في المدارس الصينية: التأمل في القيادة الأبوية / بحث ميداني
الملخص	الهدف من الدراسة بيان مدى تأثير القيادة الابوية المتمثلة ب(القيادة السلطوية ، القيادة الخيرة ، القيادة الاخلاقية) في المدارس الصينية ، تم قياس المتغير بثلاثة ابعاد وهي : القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة وقد تم اعتماد الابعاد من (Farh & Cheng, 2000) ، وقد شملت العينة(101) من مديري المدارس الابتدائية في (6) محافظات صينية ، ومن اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الأبوية تساعد على خلق بيئة عائلية في مكان العمل (يتصرف القائد مثل أحد أفراد الأسرة الكبار الذي يوجه مرؤوسيه في حياتهم المهنية والشخصية ) فضلا عن أن القيادة الأبوية توفر الرعاية والحماية و التوجيه للمرؤوسين في حياتهم المهنية والشخصية بطريقة أبوية وتتوقع في المقابل الولاء و الاحترام من قبل المرؤوسين . كما تعزز ثقة المرؤوسين في القادة.

ثانيا: الدراسات السابقة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي .

### 1.الدراسات العربية .

جدول(6) الدراسات العربية السابقة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي .

الدراسة	1- دراسة (السعدون،2018)
عنوان الدراسة	إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي / رسالة ماجستير
الملخص	الهدف من الدراسة بيان تأثير إدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي للكليات الاهلية في (كربلاء المقدسة، بابل) ، تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من ( Luthans et al., )

<p>2008). وقد شملت العينة (500) من التدريسين في الكليات الاهلية في كربلاء المقدسة وبابل ، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها الإحصاءات الوصفية، معامل الاثبات لكرونباخ الفا ، تحليل الارتباط Pearson ، تحليل الانحدار . وقد أظهرت نتائج الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده كما توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الاحتواء العالي ورأس المال النفسي وقد كانت النتائج تدل على التقبل الإيجابي لأفراد عينة الدراسة حيث دلت النتائج ان متغير إدارة الاحتواء العالي يدعم بقوة من خلال ابعاده رأس المال النفسي ويسهم بتعزيزه وتحسين كفاءته .</p>	
<p>2- دراسة (المعموري، 2019)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع /رسالة ماجستير</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة اختبار العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع ، تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من (Luthans et al., 2008) ، وقد شملت العينة (175) من موظفي في المديرية العامة لتربية محافظة بابل ، ومن اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط (بيرسون) وتحليل الانحدار البسيط ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام مديرية تربية بابل بوجود رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يزيد من تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع إذ أن وجود رأس المال النفسي الإيجابي الى جانب سلوكيات القيادة التحويلية والذي من شأنه أن يعزز من ابعاد الجاهزية التنظيمية نحو الابداع (الهيكل والثقافة التنظيمية التي تدعم الابداع –أسلوب القيادة والإدارة التي تدعم الابداع –الدعم التنظيمي للأبداع والتطوير- رأس المال البشري الإبداعي – التوجه للتعلم وإدارة المعرفة).</p>	<p>الملخص</p>
<p>3- دراسة (العتيبي، 2021)</p>	<p>الدراسة</p>

<p>دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الاصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة اختبار دور القيادة الاصلية في الاندماج في العمل من خلال توسط رأس المال النفسي، تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من (Luthans et al., 2007) ، وقد شملت العينة(230) من الموظفين الذي يعملون في (8) شركات خاصة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، ومن اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان للقيادة الاصلية تأثيرا إيجابيا على رأس المال النفسي والاندماج في العمل كما ان راس المال النفسي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الاصلية والاندماج في العمل.</p>	<p>الملخص</p>

## 2. الدراسات الأجنبية

جدول(7) الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي .

<p>4- دراسة (Luthans et al., 2007)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>Positive psychological capital :Measurement and relationship with performance and satifaction رأس المال النفسي الإيجابي : القياس والعلاقة مع الأداء والرضا / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة تحليل عوامل رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة ) وكيف تكون هذه العوامل كمؤشرات للأداء والرضا الوظيفي . تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من (Luthans et al., 2005) ،تضمنت الدراسة الأولى ثلاث عينات ، شملت (167) طالبا إدارة و(404) من طلاب الإدارة في نفس الجامعة في وقت اخر ، (174) طالبا إدارة في وقت اخر أيضا ، وتمثلت</p>	<p>الملخص</p>

<p>عينة الدراسة الثانية في(1500) موظف من المهندسين والتقنيين في مصانع الخدمة و(900) موظف في خدمات التأمين من كل المستويات في مصانع الخدمة. من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار، فقد استخدم أسلوب تحليلي وصفي واستمارة الاستبيان ومقياس ليكرت الخماسي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان الافراد الأكثر كفاءة وامل وتفاؤل ومرونة اكثر من غيرهم عرضه لمشاكل العمل كما ان الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي يأتي بعوائد اكثر من الاستثمار في الأنواع التقليدية لرأس المال .</p>	
<p>5- دراسة (Yildiz,2017)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on Their Organizational Commitment and Contribution to the Work: A Qualitative Research on Managers</p> <p>تأثير رأس المال النفسي والخصائص الشخصية على الموظفين بشأن التزامهم التنظيمي واسهامهم في العمل : بحث نوعي عن المديرين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة دور رأس المال النفسي والخصائص الشخصية للموظفين بشأن التزامهم التنظيمي والمساهمة في العمل . تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من ( Luthans et al., 2007 ) ، وقد شملت العينة (217) من المديرين (مدير عام ، الإنتاج ، التسويق ،الموارد البشرية ، التمويل ، المحاسبة) ، من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان جميع ابعاد رأس المال النفسي وابعاد الخصائص الشخصية لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي والمساهمة في العمل حيث كلما زاد إدراك الموظفين لابعاد رأس المال النفسي كلما ارتفع اسهامهم في العمل وشعورهم بالمسؤولية ومن ثم زادت كفاءة العمل والأداء للموظفين واصبحوا قادرين على العمل بطريقة مخططة وتطوير مداخل حل المشاكل وخلق مناخ</p>	<p>الملخص</p>



<p>إيجابي داخل المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي.</p>	
<p>6- دراسة (Donaldson et al., 2020)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries</p> <p>تعميم البطل في 15 دولة : رأس المال النفسي الإيجابي في الولايات المتحدة ودول غربية أخرى / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة معرفة أي من الدول التي نجح فيها تطبيق رأس المال النفسي الإيجابي المتمثل (التفاؤل ، المرونة ، الامل ، الكفاءة الذاتية) في مكان العمل ، تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من (Luthans et al., 2007) . وقد شملت العينة ( 3860 ) موظفا في (15) دولة هي (أستراليا، البرازيل ،الصين ،فرنسا ، المانيا، بريطانيا العظمى ، الهند ،إيطاليا ، اليابان ، هولندا ، نيوزيلندا ،الفلبين ،جنوب افريقيا، الولايات المتحدة) ،من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية، كرونباخ الفا ، التحليل العاملي التوكيدي ،التحليل العاملي الاستكشافي ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار، نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال النفسي الإيجابي يرتبط بقوة مع مكان العمل والكفاءة والتكيف وأداء العمل الشامل في 15 دولة كما ان الجهود المبذولة لتطوير رأس المال النفسي الإيجابي قد تكون فعالة عبر الثقافات المختلفة والتي تسهم في تعزيز الأداء الإيجابي في مكان العمل العالمي .</p>	<p>الملخص</p>
<p>7-دراسة (Clarence et al., 2021)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>Predictors of Positive Psychological Capital: An Attempt Among the Teacher Communities in Rural Jharkhand, India</p> <p>تنبؤات رأس المال النفسي الايجابي : محاولة بين مجتمعات المعلمين في ولاية جهارخاند في الهند / بحث ميداني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

الملخص	الهدف من الدراسة معرفة تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على أداء المعلمين . تم قياس المتغير باربعة ابعاد وهي : الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة وقد تم اعتماد الابعاد من (Luthans et al., 2007) ، وقد شملت العينة (1120) مجيبا من مختلف المدارس الريفية في ولاية جهارخاند الهندية. من اهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي الإحصاءات الوصفية، كرونباخ الفا ، التحليل العاملي التوكيدي ، التحليل العاملي الاستكشافي ، تحليل الارتباط ، نمذجة المعادلات الهيكلية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية ، الامل المرونة ، التفاؤل) لها تأثير معنوي وايجابي كبير على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس مما يسهم زيادة الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .
--------	--

### ثالثا : مناقشة الدراسات السابقة

#### 1. مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

تساعد الدراسات السابقة في ارشاد الباحث الى الطريق الصحيح في مجال بحثها سواء في الجانب النظري ام الميداني ، إذ يمكن اجمال الإفادة من هذه الدراسات من خلال النقاط الآتية:

- أ. ان استعراض الدراسات السابقة قد أثرت الجانب النظري بما تحمل من أفكار تسهم وبشكل كبير في رسم الجانب النظري وتقديم الأفكار والآراء والمقترحات المناسبة بمتغيرات البحث.
- ب. ان اطلاع وتحليل الباحث للنتائج والتوصيات لهذه الدراسات السابقة مكنتها من معرفة الحدود التي وصلت اليها تلك الدراسات مما أتاح مساحة معرفية للعلاقات بين المتغيرات للانطلاق بتوصيات تخص مضمون البحث.
- ج. تحديد أدوات البحث وتصميم أداة البحث واعتماد المقاييس الحالية الأفضل في قياس متغيرات البحث وتحديد ابعادها الفرعية بسبب ما جاءت به المصادر ذات الصلة وبما ينسجم مع الواقع الميداني للمنظمات عينة البحث.
- د. -اختيار أساليب المعالجة الاحصائية الملائمة خاصة على مستوى الاختبارات البنائية وكيفية تطوير المقاييس واختبار فرضيات البحث .

هـ. مقارنة النتائج التي توصل اليها البحث الحالي على مستوى اختبار الفرضيات مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وتشخيص مدى الاتفاق والاختلاف عنها .

## 2. ما يميز بحثنا الحالي عن الدراسات السابقة

بالرغم من الاستفادة الكبيرة من الدراسات السابقة بالنسبة للبحث الحالي، إلا أن هناك ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ويتمثل ذلك بالنقاط الآتية :-

أ. واقعية العنوان والربط المنطقي بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي كمعالجة للفجوة ذات العلاقة بهذا العنوان .

ب. الدراسة في بيئة تطبيق متلائمة جدا مع العنوان على مستوى الجامعات والكليات الأهلية وهو ما يميز دراستنا عن بعض الدراسات السابقة التي انتهجت في محتواها الميداني في بيئة تطبيق مختلفة.

ج. تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بنوع عينة البحث، إذ اعتمدت دراستنا موظفي الجامعات والكليات الأهلية وهم افضل من شخص مستوى ابعاد القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .

د. تقديم اقتراحات واليات العمل التعزيزية التي تدعم تطبيق ابعاد القيادة الأبوية لتحسين رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث .

# الفصل الثاني

## الجانب النظري

### تمهيد

يركز هذا الفصل في تناول الخلفية الفكرية والأدبية لمتغيرات عنوان البحث الحالي وإظهار العلاقة بينهما من اجل اثراء موضوع البحث بالشكل الكامل ، إذ يعد تناول الخلفية الفكرية والأدبية الاساس الذي ينطلق منه البحث الحالي في التوصل الى النتائج ، ولهذا سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث الاول للقيادة الأبوية ، اما الثاني لرأس المال النفسي الايجابي ، في حين الثالث لتوضيح العلاقة بينهما . وكالاتي:

- المبحث الأول: القيادة الأبوية: تأطير فكري
- المبحث الثاني: رأس المال النفسي الإيجابي: تأصيل مفاهيمي
- المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات



توطئة:

ان القيادة تشكل عاملا حاسما في إدارة ونجاح المنظمات، فلها دور كبير في تحديد اهداف ورسالة المنظمات، فإن القيادة الأبوية هي احدى أنواع القيادات ولها دور كبير في نجاح المنظمات لأنها تقدم نموذج جيد يقتدى به العاملين ويتأثرون به وبذلك تحقق المنظمات الغرض الذي وجدت من اجله ، وتوسع التركيز عليها في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيرا تنظيميا مهما وركنا أساسا في نجاح المنظمات، كما تعتبر من الأنماط القيادية الفاعلة في المنظمات والمأخوذة من النظام الأسري الذي يهتم فيه الأب بشؤون أفراد عائلته فإنه يسعى الى تشجيعهم ومتابعتهم والاسهام في حل مشاكلهم كما يتسم القائد بالعطف الأبوي وفسح المجال امامهم من أجل إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات .

اولاً: مفهوم القيادة واهميتها

### The concept of leadership and its importance

قبل التطرق لمفهوم القيادة الأبوية يجب أن تكون هنالك وقفة لمفهوم القيادة، حيث حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك بسبب تأثيرها على نجاح او فشل المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة، وتعد القيادة اهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الاداري لتكون سببا في تحقيق اهداف المنظمات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. اذ أشار(Ukaidi,2016:26) الى ان القيادة هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق الاهداف المنشودة ، كما ان القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات والموارد الاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين، كما يتيح الفرص من اجل توجيهه والتأثير بمؤوسيه وسلوكهم . وأشار(Koeh&Namusonge,2012:4) أن القيادة تعني عملية التأثير على أنشطة الفرد او المجموعة عند قيامها بجهد نحو تحديد الهدف او تحقيقه. وقد عرف (Vroom&Jago,2007:17) القيادة بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين وبطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس ، فالقائد هو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه او سلطته وانما بقدرته على

الاقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الأثارة والحماس لدى الآخرين. وأضاف ( Hafeez et al 2012:135)، بانها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط مجموعة نحو هدف مشترك ، كما أن وجود قادة يمتلكون قيما عالية في المنظمة يؤدي الى ايمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم ويجعلهم يقومون بأداء أعمالهم ليس فقط ما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع منهم، كما أن بناء القيادة شبكة من العلاقات الجيدة مع مرؤوسيهم سيؤدي بدوره الى ابراز أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات ومواهب وسيدفعهم ذلك الى تطوير أنفسهم ويحافظ على الروح المعنوية العالية لديهم ، وهذا من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك والتعاون. كما أشار (Kolzow,2014:9) بأنها القدرة على التأثير وتحفيز وارشاد الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف ، يركز هذا التعريف على عامل التأثير بين القائد والمرؤوسين وفي حالة فشل عملية التأثير في الجماعة فإن القائد قد يلجأ الى سلطته الرسمية عن طريق اللوائح والقوانين ، أن كل قائد يجب أن يتميز بمجموعة من الصفات والمهارات تساعده على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، كما يمثل أسلوب القيادة حاجة فعالة لمنظمات اليوم. كما أنها اعداد وتحفيز ومواءمة الأفراد مع الاتجاهات الحديثة (Okere & Olorunfemi,2018:2). فقد أشار(الجنابي ، 2019:23) بأنها مجموعة من العمليات والسلوكيات المستخدمة من قبل القائد لتحقيق المهمة والأهداف الرئيسية من خلال العمل الجماعي للموظفين والرضا والالتزام ، كما تؤكد نظريات القيادة على انه لا يمكن للقائد تحقيق أهداف المنظمة الا من خلال خلق علاقات مع مرؤوسيه وتحفيز التزامهم وادائهم. وأضاف ( Sharma & Jain,2013:310) بأنها عملية التأثير على الأفراد والجماعات التي تهدف الى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل الطرق الممكنة باتجاه تحقيق الهدف المحدد، فالقيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، كما تعتمد القيادة على السمات الشخصية للقائد وقدراته وامكانياته ومن اهم السمات التي يتمتع بها القائد هي الذكاء والشجاعة والصدق والتواضع والشعور بالمسؤولية والعدل والمساواة وقبول النصيحة والطموح والتفاؤل . وأشار (George&Jones,2005:339) الى اتفاق الباحثين والكتاب على اثنتين من الخصائص الأساسية في تعريفات القيادة هما:

1. القيادة تتضمن التأثير على الآخرين أي الافراد او الجماعات.

2. القيادة تتضمن مساعدة الافراد والجماعات على تحقيق أهدافها.

أشار (Al\_Maqbali,2017:55) الى أهمية القيادة حيث أنها تمثل حلقة بين العاملين والخطط المستقبلية للمنظمة كما تمثل قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة كما تدعم القوى الإيجابية

وتقلص الجوانب السلبية في المنظمة كما يمكنها السيطرة على المشكلات ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتطوير وتدريب ورعاية الافراد اذ انهم يمثلون الرأسمال الأهم والموارد الأعلى ومواكبة التطورات وتوظيفها لخدمة المنظمة .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة : بانها السلوك الذي يقوم به القائد للتأثير على المرؤوسين وتوجيههم وتطوير أدانهم ومساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة ، فالقيادة تجمع من خلال هذا التعريف بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك المرؤوسين والتعاون المشترك كما أن القائد الأبوي يجب أن يكون له دور أساسي في تزويد المرؤوسين بالتماسك والتعاون والتوجيه والطاقة ويكون قادرا على احداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة.

ثانيا :- طبيعة و مفهوم القيادة الأبوية

### Nature and concept of Paternalistic leadership

أن القيادة الأبوية تعود الى جميع الأنبياء والمرسلين من نبي الله آدم (عليه السلام) الى الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه واله وسلم ) اذ أن الخلافة هنا تأتي بمقام الابوة على الناس ورعايتهم وقول الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه واله وسلم ) (( انا و علي ابوا هذه الامة )) . أن الأبوية paternalism تعني أهتمام القادة بالمصلحة الشخصية للمرؤوسين، ففي الثقافات الأبوية يعد الاشخاص في السلطة أن من واجبهم توفير الحماية للأفراد الذين تحت رعايتهم وفي مقابل هذه الحماية والرعاية ، يقوم المرؤوسون بآثبات الولاء ، والامتثال ، والاحترام للقائد ، أي أن القائد يستخدم سياسة السيطرة على الآخرين بطريقة أبوية في التعامل مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ( Pellegrini & scandura,2008:568). فقد أشار (القاموسي،2016:39) ان الابوية هي عملية ممارسة وإظهار اهتمام مفرط للآخرين وتكون لها تداعيات إيجابية وسلبية ففي بعض الأحيان تكون إيجابية للأداء عند ادارتها بالشكل المناسب وباستراتيجية فعالة بحيث تؤدي الى تعزيز خلق القيمة وفي حالات أخرى تكون سلبية ومدمرة وغير مرغوب فيها ، ففي الثقافات الابوية يعتقد الافراد في السلطة ان من واجبهم توفير الحماية لمن تحت رعايتهم وفي المقابل يتوقعون الولاء والثقة والاحترام منهم . كما أشار (-Arsezen Otamis et al .,2015:92) بان الأبوية تعني المصلحة الشخصية للمديرين في حياة المرؤوسين خارج العمل والمشاكل الشخصية، وجهود المديرين لدعم المرؤوسين لتحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الرفاهية.

وأوضح (Öner, 2012:302\_303) أن القيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية (Pater) والتي تعني الأب ، والتي استمدت معناها من الأسرة التي يلعب فيها الأب دور القائد ، أن القائد الأبوي يتصرف كأب مع أولاده ويتجلى ذلك من خلال الرعاية والتوجيه والحماية ، وبالمقابل فهو يحظى بالاحترام والولاء والطاعة من قبل المرؤوسين. نشأت القيادة الأبوية من سياق شرقي، وبالتالي فإن العديد من الدراسات المبكرة عن القيادة الأبوية هي من شركات في البلدان الشرقية ، حيث تعد الأبوة هي قيمة إيجابية مقبولة للغاية من قبل الموظفين اليابانيين ، فانهم يؤمنون بها ويعودوا اهم معزز للتشغيل الفعال في الشركات اليابانية ، كما لا تزال القيادة الأبوية أسلوب قيادة سائدا في منظمات الاعمال الصينية الحالية وهي منتشرة في الشركات المملوكة للعائلات الصينية(Liu,2014:4). وفي السياق نفسه أشار (Cheng et al .,2004:91-92) في دراسة للجذور الثقافية للقيادة الأبوية ان القيادة المتسلطة تنبع من تقاليد الثقافة الكونفوشيوسية وتعني الكونفوشيوسية مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها الصينيون منذ التاريخ وهي ليست ديانة بل مذهب يحتوي على القيم والمبادئ الهامة لتكوين شخصية الفرد وسلوكياته ومعتقداته وعلاقته مع الاخرين أسسها كونفوشيوس الذي لقب بالأستاذ الحكيم والعظيم الذي تربح على منزلة عالية في تاريخ الصين واحتل قلوب الصينيين وعقولهم وأصبحت فلسفته أساس لتحديد سلوكيات الصينيين ونمط تفكيرهم كما اهتم كونفوشيوس بتحديد المعايير الأخلاقية والسلوكية للمجتمع وكذلك الإصلاح السياسي فكانت أفكاره صارمة فهو يرى انه اذا خالف المرؤوس قائده او خالف الابن والده فإن ذلك يعد ذنبا كبيرا ، ففي الاخلاق الكونفوشيوسية للأب السلطة الشرعية المطلقة على ابنه وافراد الاسرة الاخرين حيث كانت القيادة المتسلطة مرحب بها فكان للقيادة سلطة عالية وعلى المرؤوسين ان يكونوا مطيعين لها. في حين حدد (Cheng & Wang, 2015 :641) إن جذور القيادة الأبوية تعود الى الثقافة التقليدية الصينية ، اذ كانت الأسرة هي النظام الأساسي في المجتمع الصيني لأكثر من 3000 عام ، ولها تأثير كبير على الميول النفسية والسلوكية للشعب الصيني ، وأن السلطة الأبوية هي السلطة المتفوقة على افراد الأسرة. وأشار (Özçelik & Cenkci, 2014:873) في دراسة عبر الثقافات شملت 10 دول وجد أن الهند والصين وباكستان وتركيا سجلت أعلى الدرجات في الأبوة ، بينما سجلت ألمانيا وإسرائيل ادنى الدرجات ، وسجلت رومانيا وروسيا وكندا والولايات المتحدة في المنتصف . وقد أشار (Nazir et al ., 2020 :3) أن الفلاسفة الغربيين لديهم نظرة سلبية تجاه القيادة الأبوية لأنها تدل على النهج السلطوي ، إلا أنها تحظى باهتمام كبير في الدول الآسيوية ، بما في ذلك اليابان والصين وتركيا والهند لأنها تشجع المعاملة الحسنة بين القائد والمرؤوسين. وأظهرت النتائج ان للقيادة الأبوية تأثيرا إيجابيا على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مختلف الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان (Rehman & Afsar, 2012:1). يمارس أسلوب القيادة الأبوية بشكل كبير في منظمات في آسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط (Khuwaja, 2020:6). وأشار (Erben & Güneşer, 2008:957)



( أن القائد الأبوي يهتم بشكل كبير بالموظفين و عوائلهم وبالمقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام والطاعة ، في العلاقة الأبوية قد يعاقب القائد الموظفين إذا تصرفوا بشكل مستقل ، من المتوقع ان يكون الموظفون الذين يعملون لدى القادة الأبويين ملتزمين ومخلصين لقادتهم ، كما أن معظم الاشخاص الذين يعملون لدى القادة الأبويين لن يتركوا منظماتهم مقابل أجور أفضل او فرص ترقية ، فضلا عن ذلك فان القادة الأبويين يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع المرؤوسين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم ويكسبون احترام وثقة المرؤوسين ويلهمونهم الأمل . وقد أضاف (Khuwaja et al.,2020:6) أن القيادة الأبوية هو أسلوب يجمع بين الانضباط الصارم والسلطة القوية مع الاحسان الابوي والنزاهة الأخلاقية ، فقد تم دعم القادة الابويين لتأكيد السيطرة القوية والسلطة على المرؤوسين للحفاظ عليها وبالتالي يتوقع الاحترام والثقة من المرؤوسين، فضلا عن ذلك فهي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع المرؤوسين والتي تقوم على الاهتمام بسعادتهم ورفاهيتهم ، فقد أكدت وجهات النظر حول معنى القيادة الأبوية على شخصية القائد والنزاهة والثقة بالنفس والوعي الأخلاقي والتوجه الجماعي الذي يعزز المصالح الجماعية وإظهار الكياسة والاعتبار لحقوق واحتياجات الآخرين .في القيادة الأبوية يكون دور القائد هو توفير التوجيه والرعاية والحماية والثقة للمرؤوسين ، اما دور المرؤوسين هو الولاء والالتزام الوظيفي والإخلاص والاحترام للقائد ،حيث تتمثل احدى مسؤوليات القائد الأبوي ان يستشير المرؤوسين في الأمور التي تهمهم ، بحيث تكون نتيجة تصرفات القائد مرضية لجميع المرؤوسين ( Ugurluoglu et al., 2018 :2) . أشار (Özçelika & Cenkci ,2014:873) أنه سجلت اعلى القيم الأبوية في الصين والهند وتركيا وباكستان في حين سجلت المانيا و إسرائيل نسب اقل، بينما كانت روسيا ورومانيا وكندا والولايات المتحدة لها نسب متوسطة من القيادة الأبوية. يعد أسلوب القيادة الأبوية الأسلوب الأكثر أهمية الذي يتوافق بشكل كبير مع قيم وتوقعات المرؤوسين في ماليزيا ( Liu, 2014 :4) . وأشار ( Chen et al., 2014 :796) الى ان يعد اسلوب القيادة الأبوية اسلوبا نموذجيا للقيادة في الثقافات الآسيوية كونها متجذرة بعمق في الكونفوشية الصينية، وكذلك كونها طريقة فعالة للتأثير على سلوك الموظف في السياقات الآسيوية، كما أنها النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المنظمة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية والتوجيه والاعتبار الفردي للمرؤوسين، كما أن المرؤوسين يظهرون الطاعة والامتثال والاحترام والولاء لقائدهم كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاثة عناصر مهمة هي: التسلط ، الأخلاق ، الخير ، يشير التسلط الى سلوك القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة و وجوب الطاعة وتعني الأخلاق القيادة القدوة المتفوقة الفضائل اما الخير يعني الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين.

وأكد (واعر، 2015:56) انه في الثقافات الأبوية يتوقع المرؤوسون من قائدهم ان يكون معهم حتى في المناسبات الخاصة (حفلات الزفاف، الجنائز...) يمكن القول ان القائد الأبوي يتصرف عموما كالأب مع

أولاده يكسب الاحترام بفضل اهتمامه وحمایته بالمرؤوسين. وقد أشار (Özçelika & Cenkci 2014:873) تستند القيادة الأبوية الى فكرة ان المديرين يهتمون بالمرؤوسين على الصعيد العائلي والمهني ويحاولون تعزيز رفاهية المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، في الثقافات الأبوية يتولى الأشخاص في السلطة دور الوالدين ويعتقدون أنه من واجبهم توفير الحماية للأفراد الذين هم تحت رعايتهم. وفي مقابل هذه الحماية والرعاية يظهر المرؤوسون الولاء والثقة والأمتثال والاحترام للقائد.

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم القيادة الأبوية وهذا يعود لاختلافهم في رؤاهم والزوايا التي ركز عليها كل منهم بالإضافة الى اختلافهم في طبيعة وعينة الدراسات التي قاموا بها. ويوضح الجدول (8) مجموعة من مفاهيم القيادة الأبوية حسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

جدول (8) مفاهيم القيادة الأبوية حسب اراء الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1.	Pellegrini & scandura, 2008:569	هي العلاقة التي يفرض فيها القائد بشكل رسمي جميع السلوكيات والقرارات الحياتية المهمة لمرؤوسيه ضمن إطار أخلاقي ينسب للاب فهما لا جدال فيه لاحتياجات مرؤوسيه ومصالحهم.
2.	Haldar et al .,2010:232	هي أسلوب للقيادة السائدة في منظمات الاعمال الصينية من خلال أتباع نهج مشابه للنظام الأبوي حيث يستلزم سلطة واضحة وقوية مع الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين.
3.	Rehman & Afsar 2012:1	تعني سمة اجتماعية وثقافية تم تطويرها لاضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل و اضفاء المعنويات عليه وتؤثر ايضا على سلوكيات الموظفين ومواقفهم، مثل الرضا الوظيفي والأداء والاتصال المؤسسي .
4.	Anwar, 2013:109	تعني تصرف القائد مثل تصرف الأب مع الأبناء، إذ يرى انه ملزم بتوفير الحماية والعناية للآخرين، والمرؤوسين بدورهم يردون ذلك بالولاء والاحترام والامتثال الطوعي، حيث يشعر المرؤوسون بالحماية والامن ومناخ تنظيمي شبيه بالأسرة.

5.	Özçelik & Cenkci , 2014:1	هي علاقة هرمية يقوم من خلالها القائد بتوجيه الحياة المهنية والشخصية لمرووسيه بطريقة تشبه تعامل الوالدين ، وبالمقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام .
6.	Chou et al.,2015:3	تعني الحفاظ على النظام الاجتماعي والسعي لتحقيق الانسجام الاجتماعي كأساس للقيادة وبالتالي تحقيق الأهداف الموسومة.
7.	Arsezen - Otamis et 2015:92 al.,	تعني اهتمام المديرين بالحياة المهنية والشخصية لمرووسين ، ودعمهم لتعزيز الرفاهية وتحقيق الأهداف الشخصية .
8.	Top et al.,2015 :13	أسلوب القيادة السائد في منظمات الاعمال الذي يتم ممارسته من قبل القادة اليابانيين والصينيين من اجل تلبية معايير اداء عالي.
9.	Veloen,2016:9	أسلوب القيادة يشعر فيه القائد بالقلق الشديد على رفاهية الموظفين ، مما يؤدي الى انخفاض مستوى السيطرة الاستقلالية من جانب الموظف .
10.	Chen, 2017:45	أسلوب للقيادة يجمع بين الانضباط الصارم والتسلط والإحسان الأبوي والنزاهة الأخلاقية.
11.	Fang et al., 2019:3	نمط قيادي يجمع بين الانضباط العالي والسلطة مع الاحسان الابوي والأخلاق العالية .
12.	Hou et al., 2019:6	بأنها الإنموذج الابوي للمرووسين والذي يتميز بالفضائل الإنسانية السامية والنزاهة الأخلاقية والانضباط الذاتي .
13.	Lau et al., 2019:765	هي نهج اداري يتضمن شخصية سلطة مهيمنة وتعامل الموظفين كما لو كانوا أعضاء في عائلة كبيرة ممتدة وفي المقابل يتوقع القائد الولاء والثقة والاحترام من قبل الموظفين.
14.	Ünler & Kılıç, 2019:2	دور القائد لتوفير الحماية والرعاية والتوجيه لمرووسين على الصعيد المهني والعائلي ويتوقع من المرؤوسين الإخلاص والاحترام والولاء.
15.	Khan & Gul,	أسلوب القيادة الذي يتكون من ثلاثة عناصر مهمة هي التسلط

والخير والاخلاق يشير التسلط الى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة ويعني الخير الرعاية والاهتمام بالمرووسين اما عنصر الاخلاق فيوضح الفضائل الشخصية والانضباط العالي .	2020:203	
تمثل القادة الذين لديهم تأثير قوي على الموظفين ، ومنحهم الفرصة لشرح أفكارهم الخاصة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وفرض السيطرة عليهم ، وكذلك تشجيعهم على الابتكار .	Saygili et al.,2020:2	.16

ومن خلال مراجعة المفاهيم أعلاه يتضح انها تشترك بمجموعة من الجوانب المشتركة التي ركزت عليها على سبيل المثال مجموعة من السلوكية الأخلاقية ، سلطة قوية واضحة ، سمة اجتماعية وثقافية ، علاقة هرمية بين القائد والمرووسين ، نهج اداري ، انموذج ابوي للمرووسين.

يتضح مما تقدم ان القائد الأبوي يكون بمثابة الأب مع أولاده فانه يسعى الى تشجيعهم ومتابعتهم وحل مشاكلهم وفسح المجال امامهم من اجل ابداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات كما يوفر الحنان والرعاية والعدالة والتوجيه في حياتهم المهنية والشخصية وتطبيق القيم وخلق مناخ عمل إيجابي وتشجيع العمل الجماعي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لرفع مستوى أدائهم الذاتي من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال امتلاك القائد الأبوي لسمات وخصائص ومهارات خاصة كما أن السمات والخصائص التي يتميز بها القائد الأبوي تؤدي الى خلق سمعة إيجابية تزيد من ثقة المرووسين به ولهذا يمكن للقائد الأبوي أن يحدث فرقا في المنظمات ويكون مهما لنجاحها من خلال أفعاله. يمكن تعريف القيادة الأبوية: بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرووسين.

ثالثا:- أهمية القيادة الأبوية

### The Importance of Paternalistic Leadership

حظيت القيادة الأبوية اهتماما كبيرا من لدى العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة اذ هناك العديد من الدراسات التي تعمقت في إرساء الافتراضات الأساسية للنظرية وكيفية تنميتها وتطويرها وخصائصها الرئيسية والابعاد المعتمدة في قياسها ، وبذلك فقد اكتسبت أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة نظرا للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات المعاصرة وهذا ما ذهب ببعض الباحثين

الى الاهتمام بالكتابات البحثية الخاصة بالقيادة الأبوية . فقد أشار (Cheng & Wang, 2015:639) ان للقيادة الأبوية تأثيرا كبيرا على المستوى الفردي والجماعي والنتائج التنظيمية في السلوك التنظيمي والإدارة في المنظمات، ومن النتائج المحتملة للقيادة الأبوية الولاء للقائد والالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي تعد القيادة الأبوية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي مما يؤدي الى تدني نسبة الخطأ فضلا عن ذلك فان القيادة الأبوية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية كما تعد القيادة الأبوية من اهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة حيث تلبي احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقعا وذلك لما تحققه القيادة الأبوية من ولاء وثقة واحترام متبادل بين القائد والمروؤوس . وأشار (Cicellin et al ., 2015:103) ان القيادة الأبوية تساعد على خلق بيئة عائلية في مكان العمل (يتصرف القائد مثل أحد أفراد الأسرة الكبار الذي يوجه مروؤوسيه في حياتهم المهنية والشخصية ) وكذلك إقامة علاقات وثيقة وشخصية مع المروؤوسين (القائد يؤسس علاقات وثيقة مع كل مروؤوس على حدة ) فالقيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين من خلال مجموعة من السلوكيات الوظيفية الإيجابية حيث ان العديد من الدراسات توصلت الى وجود علاقة بين مباشرة بين القيادة الأبوية والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأضاف (Lieberman, 2014: 188) أن القيادة الأبوية توفر الرعاية والحماية و التوجيه للمروؤوسين في حياتهم المهنية والشخصية بطريقة أبوية وتتوقع في المقابل الولاء و الاحترام من قبل المروؤوسين ، كما تعزز ثقة المروؤوسين في القادة ودعم وتعزيز المروؤوسين للمشاركة في الإنجاز التنظيمي وتحسين أداء المروؤوسين كما تؤثر إيجابا على الرضا في العمل، ويركز القائد على مساعدة المروؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم الدعم لهم من اجل ضمان تماشي أهدافهم مع أهداف المنظمة ويركز هنا القائد على ضمان رفاهية مروؤوسيه والعمل على ارضائهم وهذا ناتج بالأساس من ادراك القائد لمهامه الحقيقية وتلبيتها. أشار (خلف وآخرون ، 2020:345) الى أن القيادة الأبوية لها آثار إيجابية في المجتمع بسبب القدرة على التماس الثقة العاطفية من المروؤوسين وان الثقة العاطفية تدل على مجموعة مشاعر إيجابية وروابط شخصية تجاه القائد وان تؤدي دورا مهما في توضيح كيف يمكن للقائد الأبوي أن يقوم بتحفيز اتباعه من اجل الوفاء بالمعايير العالية للأداء الوظيفي. كما تحفز القيادة الابوية العاملين وتجعلهم يسعون الى التحسين المستمر في كافة العمليات وتحقيق انتاجية اكثر وجودة عالية.

وأضاف (Veloen, 2016:12) أن هنالك العديد من الدراسات في القيادة الأبوية التي قد ركزت على الموظفين بشكل اكبر بدلا من تحقيق أهداف الإنتاج ، وبذلك سيكون الموظفون أكثر رضا وهذا سيزيد من

أدائهم وبالتالي مستويات أنتاجيتهم ، وتعزيز ثقافة المنظمة بالقيم الإيجابية كالمحبة والايثار، كما تسهم في نمو العلاقات الإنسانية بينهم بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون والثقة وتسهم أيضا في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يزيد من دافعية جميع العاملين للعمل وتقوي انتمائهم الوظيفي بحيث تحقق الأهداف الفردية للعاملين والاهداف التنظيمية ولكي يتحقق هذا النوع من الانسجام والتعاون والتفاهم ولتحقيق الأهداف العامة لمنظمة ويجب ان تتوفر لدى القادة الابويين المهارات القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع العاملين وان تكون لديه القدرة في التأثير في الاخرين بحيث يتولد لدى الجميع رغبة في العمل الجماعي وبروح الفريق . وقد أضاف (Khan & Gul,2020:208) تعد القيادة الأبوية الأسلوب الأكثر أهمية في البلدان الآسيوية النامية وذلك لتأثيره على سلوكيات الموظفين بالإضافة الى تطوير ظروف العمل في مكان العمل حيث يكون القادة قدوة من خلال السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين كما تسهم القيادة الأبوية في تحسين وتعزيز وتقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال دعم وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية في المنظمة مثل الأمانة والعدل والصدق وتوفير مناخ عمل أخلاقي. وفي الاتجاه نفسه وجد الباحثون أن القيادة الأبوية تمثل سلوكا متميزا في المنظمات الصينية لما تظهره من اهتماما شخصيا وشاملا وطويل الأمد برفاهية المرؤوسين فضلا عن ذلك فان للقيادة الأبوية دورا بارزا في تشجيع المرؤوسين على حل الصراعات داخل المنظمة والتي قد تواجههم نتيجة التغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي سوف تصبح بيئة العمل أقل مشاكل ويصبح المرؤوسون أكثر قدرة على تحمل المسؤولية داخل منظماتهم (5: Cheng & Jen ,2005).

واعتمادا على ما تقدم ، يتضح أن للقيادة الأبوية تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي مما يؤدي الى خلق الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين وتنمية السلوكيات الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تساعد على خلق جو أسري في مكان العمل وإقامة علاقات وثيقة بين القادة والمرؤوسين. كما تعزز القيادة الأبوية الممارسات الشاملة في المنظمة من خلال سلوكيات القائد المرتكزة على قيم الايثار وإظهار الاحترام والتعاون والتعاطف وتقدير الأصوات المختلفة وتشجيع التواصل المفتوح والصريح وترسيخ المشاركة في عملية صنع القرار وحل المشكلات ومواجهة الصعوبات بما يحقق العديد من النتائج الإيجابية على المستوى الفردي ومنها سوء المعاملة والتخلص من المخاوف وزيادة الرضا الوظيفي، اما على المستوى التنظيمي فتتمثل النتائج الإيجابية بانخفاض معدلات التغيب ودوران العمل .

رابعاً:- خصائص القيادة الأبوية

### Characteristics of Paternalistic Leadership

ظهرت القيادة الأبوية بشكل واسع في المنظمات الصينية الحديثة التي اهتمت بالمرؤوسين على الصعيد العائلي والمهني وساهمت في الولاء للمرؤوسين والامتثال والطاعة للقائد (Wang & Cheng, 2010). اذ أشار (Saygili et al., 2020: 26-27) تعد القيادة الأبوية نمط من أنماط القيادة تختلف ما بين البلدان من حيث الخصائص الاجتماعية الثقافية فهي ينظر لها اكثر في المجتمعات التي تحتضن الثقافات الجماعية في الشرق الأوسط و اسيا و امريكا اللاتينية بل هي تمثل المجتمعات الشرقية فضلا عن ذلك فان للقيادة الابوية تأثيرا إيجابيا في منظمات تركيا التي تتميز بالإبداع ومراعاة الاخرين كما اعتدت تركيا من أبرز السياقات الأكثر ملائمة لهذا المجال شأنها شأن الصين والهند والباكستان. وقد أشار (Lu et al., 2018: 4) ان في القيادة الأبوية يكون المرؤوسون أكثر رضا وأكثر التزاما في المنظمة بسبب الخصائص الإيجابية التي يمتلكها القائد الأبوي وتكون لديهم ثقة اعلى بالقائد ويكون الأداء الوظيفي اعلى كما يتجاوز المرؤوسون ما تدعو اليه ادوارهم بشكل صارم والانخراط في سلوكيات المواطنة الصالحة كما ان القيادة الأبوية ترتبط بكثير من الخصائص المختلفة مثل الوعي الذاتي الانصاف النزاهة واحترام الاخرين الذكاء العاطفي العالي والخصائص النبيلة الأخرى حيث تسهم هذه الخصائص في زيادة مستوى الثقة في نفوس مرؤوسيهيم . ومن ابرز خصائص القيادة الابوية (الأخضر، 2018: 53):

1. يتفق القائد الأبوي في اتجاهاته مع القائد المستبد الا انه اقل قسوة في التعامل مع مرؤوسيه لأنه يدرك انه بإمكانه إرغام مرؤوسيه ويعتمد على الاقناع والتعاون معهم دون اللجوء الى تهديدهم والضغط عليهم.
2. في القيادة الابوية عادة ما يكون اتخاذ القرارات مركزي كما ان المرؤوسين يتبعون تعليمات واوامر قادتهم طواعية دون جدال.
3. في ظل القيادة الابوية يكون المناخ التنظيمي شبيه بالجو الاسري حيث تسوده القيم العالية في علاقاتهم الشخصية مع محدودية التشارك في اتخاذ القرار. كما يتسم السلوك الذي يقوم به المرؤوسون تجاه القائد الابوي بالمبادرة والطاعة والتضحية وهذه القيم الثقافية مختلفة تماما عن تلك في المجتمع الغربي فالقيم التقليدية الصينية مازالت تطبق على المؤسسات الحالية الحديثة وتنعكس على العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
4. ان القائد الابوي يرى في طريقة اداء العمل اهمية اكثر من العمل نفسه كما انه يعاقب المرؤوسين مع استمرار على نمط الخير ورغم العقوبات التي يمارسها القائد الا ان العاملين يتقبلونها بصورة طبيعية.

وأضاف (Saygili et al., 2020: 27) أن القادة الابويين يشجعون الموظفين على التعاون والصدقة والوحدة والتضامن من خلال توجيههم وارشادهم بشأن مشاكلهم المهنية والشخصية، وقيادتهم الى

الانخراط في العمل والحد من الصراعات بين العمل والأسرة وهذا يسهم في زيادة الاحترام والطاعة لقادتهم فضلا عن ذلك يتدخل بشؤون الآخرين لكي يعزز ويحقق مصالحهم الشخصية ، كما ان القادة الأبويين يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع المرؤوسين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم ويكسبون احترام وثقة المرؤوسين ويلهموهم الأمل . وذهب (Yuyan,2016:46) الى أن القيادة الابوية تتجلى في سياق هيكل عام يتسم بالمركزية وانخفاض الطابع الرسمي وعدم التعقيد ، و في سياق علائقي عام يتميز ببناء لانسجام والحفاظ على العلاقة والقيادة الأخلاقية والشخصية، فضلا عن ذلك فان القيادة الابوية الإيجابية ترسخ ثقافة الإنجاز من خلال فرق العمل وتغرس مبدأ المسؤولية في النفوس وتمثل محور ارتكاز السعادة الوظيفية وعاملا رئيسا لتحقيق الميزة التنافسية. في حين نلاحظ أن (القاموسي،2016:44) حدد خصائص القيادة الابوية بالاتي:

1. ان القائد الابوي يتصف بقربه من مرؤوسيه ويسعى الى حل مشاكلهم والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم في ما يخص العمل مما يزيد من اندفاعهم للنهوض بالواقع وان من فوائد هذا الارتباط العميق والكبير بين القائد ومرؤوسيه هو حل الكثير من المشاكل وتجاوز معظم العقبات.
2. ان القائد الابوي يتعامل مع المرؤوسين في العمل كتعامل الاب مع أولاده لأنه الموجه لهم ومشرف على عملهم ويهتم بإنجاز مصالحهم ويفضلها على مصلحته الشخصية.
3. لكي ينجح القائد في عمله وحتى يتمكن من تجاوز العقبات يجب عليه ان يكون غير متساهلا مع من يثبت تقصيره من المرؤوسين ولا يكون متسامحا مع الجميع بلا وضع عقوبات لمن يتهاون في العمل او يتجاوز على حقوق غيره.
4. تتسم القيادة الأبوية بإنصاف وأخلاق عالية ومشاركة في السلطة ويتخذ القائد الأبوي القرارات بشكل إيجابي ويكون مرتبنا بالنتائج الإيجابية لمرؤوسيه باعنا فيهم التفاؤل لمستقبلهم.
5. يحاول القائد أن يحقق الفائدة في حال كان المرؤوسين لديهم الرغبة في العمل وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم وتنميتها سعيا منهم لتحقيق الهدف المطلوب وعلى القائد أن يكون ملما بالاختلافات الفردية لدى المرؤوسون ليتم التعامل مع كل شخص منهم وفقا لخصائصه وسماته وسعي القائد الدائم لتفضيل مصالحهم على مصلحته.
6. عندما يهتم القائد بمرؤوسيه ويقف معهم ويعمل على المساعدة في تحقيق الاستقرار النفسي لهم ويشعرهم إن هناك من يهتم بهم ويقف معهم ومع مصالحهم ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة.

يتميز القادة الابويون بمعاملة الموظفين كجزء من الاسرة الممتدة مع الاهتمام الشخصي وتوجيه حياتهم المهنية والشخصية ، ويعد القادة ان من واجبه توفير الحماية والرعاية للموظفين ويتوقعون منهم



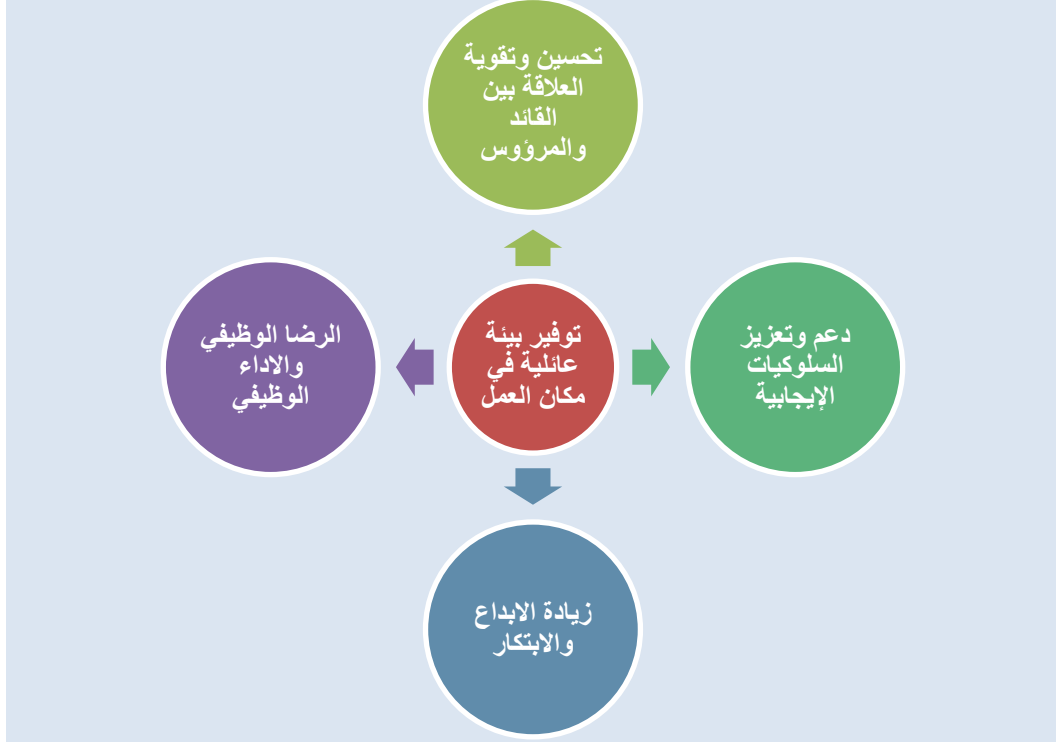
الاحترام والثقة والطاعة كما يتيح القادة الابويون فرصة النمو الوظيفي للمرؤوسين وتوضيح التعليمات للمرؤوسين حتى لا يكون هناك مجال للازدواجية كما يقوم القادة بالتحفيز الدائم وعدم احباطهم وتوفير ما يحتاج اليه المرؤوسون (Mansur,2016:2) وأشار (Chen et al .,2014:800) الى أن القيادة الأبوية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسون بالفخر بقائدهم وينظرون اليه بوصفه قدوة، وهو يسهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم، حيث يتصرف القائد بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي يتعرض لها والتي تؤثر عليه ويتصف بالصدق والأمانة ويكون جدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه وهو نموذج يقتدى به. كما أن سلوك القائد الأبوي يشجع على الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مداخلات المرؤوسين، فضلا عن ذلك فان القادة الابويين يوصفون بأنهم أمناء ويتخذون قرارات عادلة ومتوازنة والتواصل بشكل متكرر مع المتابعين للأخلاق ووضع معايير أخلاقية واستخدام المكافآت والعقوبات لمعرفة نتائج هذه المعايير، كما أن القائد الأبوي شخص طموح ويركز على أداء عمله بإخلاص كما يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل فضلا عن ذلك يعمل على خلق مناخا تنظيميا يمنع ظهور أي سلوك عدواني ضده (Chen et al .,2014:4).

وركز (Mussolino&Calabro,2014:200) على أن القادة الأبويين يهتمون بالرفاهية الشخصية والمهنية للمرؤوسين، كما يحترم القائد المرؤوسين ويهتم بهم ويلبي احتياجاتهم وتوفير الدعم المناسب لهم كما ان سلوك القائد الأبوي يتمحور حول الفضائل الإنسانية السامية والانضباط الذاتي والواضح فضلا عن ذلك فان القائد الأبوي ينغمس في اعمال وتصرفات يستفاد منها الاخرين وفي نفس الوقت فانه يمتنع عن السلوكيات التي تسبب أي ضرر للاخرين. وفي الصدد ذاته أشار (Mansur,2016:12) الى أن القائد الأبوي يتميز بخمس خصائص وهي :

1. تكوين بيئة عائلية في مكان العمل.
2. إقامة علاقات وثيقة وفردية مع المرؤوسين.
3. الانخراط في السلوك المعياري المناسب.
4. توقع الولاء والاحترام والطاعة والثقة من المرؤوسين.
5. الحفاظ على التسلسل الهرمي للسلطة.

يتضح مما سبق ان اهتمام القائد بالمرؤوسين والتصرف كالأب مع أولاده ومراعاة مصالحهم وتلبي احتياجاتهم توجيههم وحمايتهم هذا بدوره يؤدي الى الرضا الوظيفي والولاء للقائد والثقة والإخلاص في العمل والاحترام من قبل المرؤوسين كما يؤدي الى تحسين وقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين

من خلال دعم وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية في المنظمة مثل الصدق والأمانة والعدالة والشفافية وتوفير مناخ عمل أخلاقي كما أن تحمل المرؤوسين المزيد من المسؤولية يساعدهم على الابداع والابتكار وتقديم المقترحات البناءة.



الشكل (6) خصائص القيادة الأبوية

المصدر: اعداد الباحث

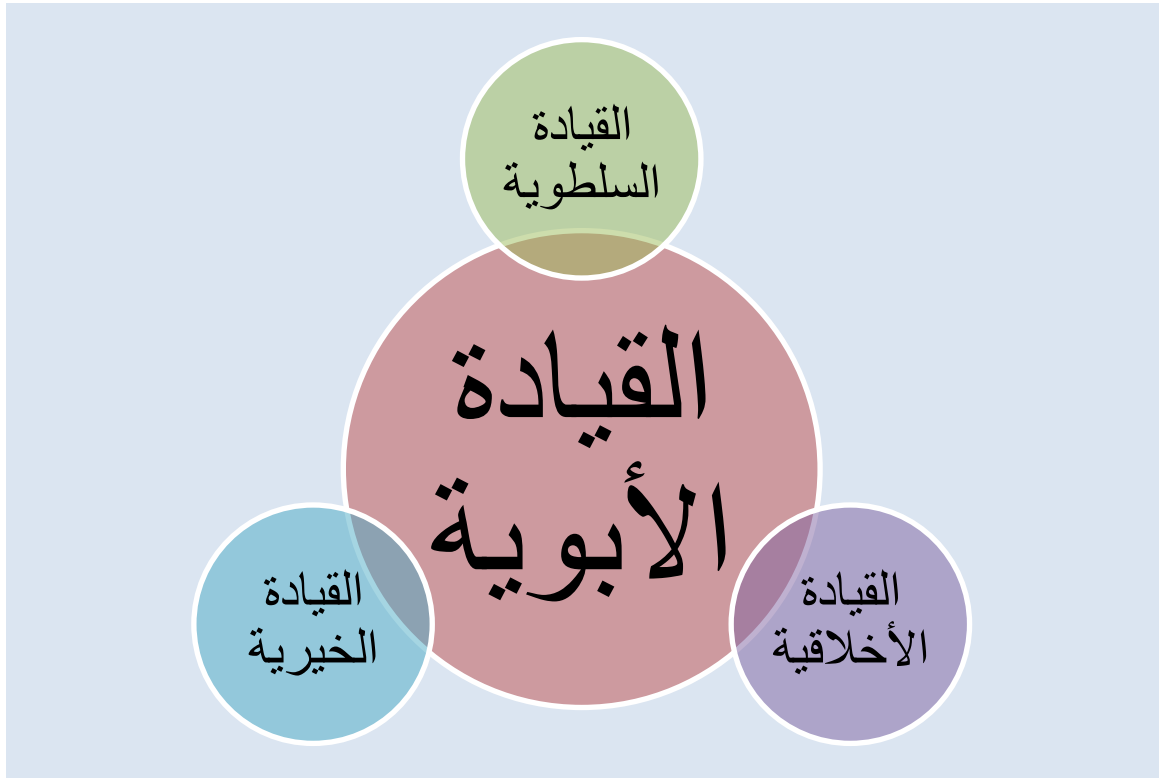
#### خامسا: أبعاد القيادة الأبوية

### Dimensions of Paternalistic Leadership

تعد القيادة الابوية احد انماط القيادة الاوتوقراطية والتي تتضمن كل من القيادة السلطوية ، القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية، فالقيادة السلطوية تشير الى سلوك القائد ذي السلطة المطلقة والسيطرة القوية على المرؤوسين ووجوب الطاعة ، و تشير القيادة الاخلاقية الى سلوك القائد الذي يظهر الفضائل الانسانية السامية والانضباط الذاتي والنزاهة ، اما القيادة الخيرة فتمثل سلوك القائد الذي ينشغل بالأمور الشخصية والوظيفية الجيدة للمرؤوسين . والواضح ان الابعاد الثلاث للقيادة الابوية تؤثر على اداء العاملين بفضل عدالة القائد وثقة العاملين فيه بالإضافة الى ذلك كلة ان القيادة الابوية تنطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز مستويات عالية من الثقة والتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد الشيء الذي يجعلهم

أكثر عرضه لاحترامه وتقبل سلطته باعتباره كأب (Tian & Sanchez,2017:1,2). وقد تم اعتماد المقياس (Cheng et al ,2004) الذي يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (القيادة السلطوية، القيادة الاخلاقية ، القيادة الخيرة ) وذلك للمبررات الآتية :-

- 1- شمولية الابعاد التي يتضمنها نموذج (Cheng et al,2004) .
- 2- اعتماد الابعاد في العديد من الدراسات التي تطرقت الى القيادة الأبوية على سبيل المثال دراسة (Erden & Otken,2019; Özçelik & Cenkci ,2014) .
- 3- اتساق الابعاد مع توجهات بيئة التطبيق في الجامعات والكليات عينة البحث.



الشكل (7) أبعاد متغير القيادة الأبوية

المصدر: اعداد الباحث

### 1\_ القيادة السلطوية Authoritarian leadership

وقد أشار (Khuwaja et al .,2020:6) الى ان السلطوية تعني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة والسيطرة القوية، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين، حيث تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال يعبر المرؤوسون عن الطاعة لتجنب العقوبة. أشار (Du et al.,2020:2) الى ان القيادة السلطوية بانها سلطة القائد وهيمنته على المرؤوسين والتي تتطلب

الامتثال لأوامر القائد دون معارضة. وقد أشار (Purwanto,2019:33) بأنه أسلوب قيادة يتميز بحفاظ القائد على أكبر قدر ممكن من السلطة والسيطرة على المرؤوسين ويطالبهم بالطاعة الكاملة، بمعنى تنحصر جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد ولا يستشير احد في عملية اتخاذ القرارات ويفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين، كما تعتبر احد الأساليب الإدارية التي يتمتع فيها الفرد بسلطة كاملة لاتخاذ القرارات والتحكم المطلق في مرؤوسيه كما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ووضع اهداف المجموعة بشكل فردي . وذهب (Zhiying,2017:22) الى ان أسلوب القيادة السلطوية يحد من حرية المرؤوسين في التعبير عن ارائهم ومن مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وبذلك لا تكون لديهم الفرصة لتطوير أبداعهم ، ومن ثم يؤدي الى نفور المرؤوسين من القادة ، وهذا يؤثر سلبا على الثقة بين القائد والمرؤوسين ، كما يشير هذا السلوك الى اعلى درجات السلطوية والدكتاتورية والطغيان ولا تتسم بصفة الاخلاق والإحسان و تشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين. فضلا عن ذلك قد تكون القيادة السلطوية مفيدة في بعض الحالات مثل الحاجة لاتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الأشخاص، كما قد تتطلب بعض المشروعات قيادة قوية تساعد على انجاز الأشياء بسرعة وكفاءة . يشير السلوك السلطوي الى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة القوية والسيطرة على المرؤوسين ويطالب بالطاعة التي لا نقاش فيها (Cheng et al.,2004:91). كما تتميز القيادة السلطوية بالسلطة المطلقة للقادة، حيث يميل القادة السلطويون الى ممارسة السيطرة القوية من خلال اصدار القواعد والتهديد بالعقاب في حالة العصيان. غالبا ما يطبقون انضباطا صارما على عمل المرؤوسين ويطالبون منهم الامتثال للطلبات دون معارضة، هذا بدوره يحفز المشاعر السلبية للمرؤوسين تجاه القادة فضلا عن ذلك فان القائد السلطوي يولي اهتماما عاليا للعمل والعلاقات في ظرف يسمح بذلك ولذا يحصل على مستوى امثل من الإنجاز كما ونوعا يخطط لمنظمة على المستوى القصير والطويل الاجل ويضع لها أهدافا عاليا كما يحدد مستويات عالية للأداء والانتاج(Jiang et al.,2017:2). كما تتألف القيادة السلطوية من خمسة أنواع من السلوكيات هي الاخضاع القوي ، السلطة السيطرة ، إخفاء النية ، الصرامة ، العقيدة (Chen ,2017:46) . وأشار (Cenkci & Özçelika,2015:10) الى ان القيادة السلطوية تعني سلوك القائد الذي يستخدم استراتيجيات التحكم التي تتضمن سلطو قوية وصارمة على المرؤوسين، واستخدام التكتيكات التحكم للحفاظ على السلطة وممارسة الانضباط الصارم. أشار(سليمان،2017:124) أن القيادة السلطوية تعني قيام القائد باستخدام المنهج المتسلط بدرجة كبيرة في تعاملاته مع المرؤوسين وهذا الاسلوب يتسم بالسيطرة المطلقة واصدار الاوامر والتعليمات والقائد هنا لا يتيح الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يحد من حرية المرؤوسين في ابداء الاراء والمقترحات وبالتالي يمكن ان يؤدي الى نفور المرؤوسين من القادة ويؤثر سلبا على الثقة بين القائد والمرؤوس.

وأكد (Wu et al.,2012:101) على أن القيادة السلطوية تعد فعالة في الكثير من المواقف لكن قد يؤدي سلوك القيادة السلطوية الى زيادة القلق والشعور بعدم الاطمئنان بسبب سلوك القائد العقابي وبالتالي فان القيادة السلطوية يمكن ان تمنع المرؤوسين من ان يثقوا بقائدهم. وفي السياق نفسه حدد (العابدي وعبد الهادي،2017:62) ان القادة السلطويين يكونون اقل انتباها واهتماما لاحتياجات المرؤوسين ان القيادة السلطوية لا تشجع على الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس ويستخدمون اساليب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بانجاز الاعمال. أشار ( Yüzbaşıoğlu & Doğan,2018:164) الى ان السلطوية تعني سلوكيات القيادة التي تتطلب سلطة مطلقة وطاعة لا جدال فيها. تتضمن القيادة السلطوية افعالا مثل الاخضاع للسلطة، والتعامل مع السلطة والسيطرة وضمان تبني عقيدة معينة، ان القائد السلطوي يحتفظ بسلطة تحت السيطرة ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي سؤال، ويحاول الحفاظ على سلطة من خلال وضع القواعد وتحديد المسؤوليات والعقاب والمكافئات. أشار (Shen et al .,2019:498) ان القيادة السلطوية تعني أسلوب قيادة توجيهي للغاية يسعى فيه القائد للسيطرة على سلوك المرؤوسين. تؤثر القيادة السلطوية بشكل سلبي على رغبة الموظفين ودوافعهم لانخراط في أنشطة إبداعية كما تقوم باحباط التفكير الإبداعي للموظف فان القائد السلطوي يستخدم أسلوب التهديد والعقاب في اجبار المرؤوسين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم مما يؤدي الى انعدام الحوافز لديهم وتقليل دافعيتهم للعمل وخفض روحهم المعنوية ويكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف وتظهر اثار هذا النمط القيادي في كثرة غياب المرؤوسين عن العمل او ترك بعضهم للعمل او زيادة الصراع والمشكلات في الأقسام التي يعملون فيها(Gu et al .,2018:3). يرى (Chen et al 2014:7)، ان القيادة السلطوية تتسم بالسلوك القيادي العقابي والمسيطر مع وجوب الطاعة والاحترام، حيث ان القائد السلطوي يحصل على أداء أفضل، كما تكون العلاقة بين القادة والمرؤوسين غالبا رسمية، أي لا يكون هنالك مجال للعلاقات العاطفية الاجتماعية، هذا لا يشجع المرؤوسين للذهاب الى ابعد من أداء الواجب، كما ان القيادة السلطوية يوصف قائدها بالتركيز على ان تكون السلطة بيده وينفرد بوضع الخطط وإصدار الأوامر . أشار (Chu,2014:4) ان القيادة السلطوية تتضمن أربعة جوانب مهمة هي:

- أ. يمارس القادة السلطويون سيطرة صارمة على مرؤوسيهم ويطلبون الطاعة الكاملة. للحفاظ على هيمنتهم المطلقة في المنظمات، ولا يرغبون في ترخيص مرؤوسيهم. كما يتبادل القادة السلطويون معلومات قليلة نسبيا مع الموظفين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل.
- ب. يميل القادة السلطويون الى تجاهل اقتراحات وإسهامات المرؤوسين عن عمد. كما ينسب القادة النجاح لأنفسهم والفشل الى المرؤوسين.

ج. ان القادة السلطويين يحاولون الحفاظ على كرامتهم ويظهرون الثقة وتحسين صورتهم امام المرؤوسين.

د. ان القادة السلطويين يطالبون بالأداء الجيد من قبل المرؤوسين وينتقدونهم مباشر فيما إذا كان أداؤهم سيئا والقيام بارشادهم.

وقد أشار (Zhang &Liu,2019:3) ان القيادة السلطوية تتميز بمستويات عالية من الأداء نتيجة ما يبذله المرؤوسون من جهد كبير، كما ان الخاصية المميزة لسلوك القادة السلطويين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل ، عادة ما يتخذ القادة السلطويون خيارات تستند الى أفكارهم واحكامهم ونادرا ما يقبلون النصيحة من اتباعهم ان من صفات القائد السلطوي امتلاك الثقة بالنفس أي الايمان بمهاراته وقدراته والطموح أي ان تكون لديه دوافع ذاتية والقدرة على تحفيز المرؤوسين وان يكون واضحا عند إعطاء التوجيه وتفويض المهام لمرؤوسيه، ان السلوك السلطوي هو ممارسة إدارية تقوم من خلالها الإدارة بإصدار الأوامر مع التهديد بالعقاب وذلك أساس الاعتقاد بأن استخدام المكانة والقوة تحدث فرقا في المنظمة وانها ضرورية ويجب المحافظة عليها. أن الأسلوب السلطوي يؤثر بشكل سلبي على مواقف وسلوكيات المرؤوسين في العمل مثل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي والابداع ( Wang et al. 2019:2).

يتضح مما سبق أن القيادة السلطوية : هي أسلوب إدارة يمتلك فيه قائد واحد سلطة اتخاذ القرارات دون مداخلات من الاخرين ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي نقاش مع وجوب الطاعة والاحترام وقليل ما يتبادل القادة السلطويون المعلومات مع المرؤوسين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل .

## 2\_ القيادة الأخلاقية Ethical leadership

أشار(794: Afsar, 2014) الى ان مصطلح الاخلاق (ethic) يعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفائقة والنزاهة من خلال التصرف الإنساني والقيادة بالقوة . وقد أشار ( Wany et al., 2017:2) ان القيادة الأخلاقية تعني اظهار السلوك الملائم الذي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للأقتداء به. وأشار(Nikolic,2015:30) ان القيادة الأخلاقية تطورت بشكل متزايد وازدهرت من أوائل الثمانينيات، الى ان أصبحت تعرف الان كنظرة قيادة مهمة في حد ذاتها ، في حين ان بناء القيادة الأخلاقية في مجال واسع من النظرية حول القيادة يعد جديدا نسبيا، كان هناك اعمال تجريبية متزايدة أجريت على القيادة

الأخلاقية ، وتأثيراتها على الأداء الفردي والجماعي في مكان العمل، ومن الناحية النظرية، تشمل القيادة الأخلاقية مبادئ الاخلاق المعبر عنها كسلوكيات أخلاقية ، ومن ثم تظهر القيادة الأخلاقية على شكل أنماط سلوكية يظهرها القادة الذين يتصرفون وفقا للاخلاق في جميع الأوقات ، وهكذا فان القائد الأخلاقي هو نموذج أخلاقي يولد السلوك الأخلاقي واتخاذ القرارات والسلوك المؤيد للمجتمع في المرؤوسين . ويرى (Liu & Loi, 2012:42) بأنها نوع من أسلوب القيادة يظهر فيه القائد ويعزز السلوك الأخلاقي المناسب للمرؤوسين. ان القيادة الأخلاقية مهمة للمنظمات بسبب تأثيرها على سلوك وأداء المرؤوسين وعلى نتائج المستوى التنظيمي قبل تخفيض تكاليف الاعمال ومع ذلك لاتزال الدراسة عن تأثيرها القيادة الأخلاقية على مكانة المنظمة نادرا جدا نعتقد ان دراسة هذه العلاقة يمكن ان تساعدنا في توسيع فهمنا للقيادة الأخلاقية في السياقات التنظيمية بالإضافة لتأثير السلوك على المستوى الفردي ان القيادة الأخلاقية تسهل الأداء الجماعي من خلال توفير الأساس لوضع قواعد المجموعة الإنتاجية والسلوكيات ذاتية التقرير بمرور الزمن (Walumbwa et al., 2012 945) . تشير القيادة الأخلاقية الى العفة والنزاهة والتفوق الأخلاقي ونكران الذات أي الدرجة الرفيعة في حسن الخلق الذي يشجع على تنمية المجموعة وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية على المدى البعيد ( Ugurluoglu et al., 2018 :2) . وأضاف ( Nazir, 2020: 5 ) بأنها تشجع الاخلاق السلوكيات والمواقف الإيجابية لموظفين مثل تحسين أداء المهام . أشار (Avey et al.,2012:1) الى ان القائد الأخلاقي يتمتع بمجموعة من الخصائص مثل (الصدق والاهتمام بالموظفين والاحتفاظ بمستوى عال من النزاهة و الكرم ) حيث تعد مهمة لتعزيز النتائج الإيجابية في المنظمات وخاصة النتائج المرتبطة بموظفيها مثل الثقة والرضا الوظيفي والالتزام والأداء التنظيمي . وأشار (walumbawa et al .,2017 15) ان القيادة الأخلاقية بانها شكل إيجابي من أشكال القيادة التي تحفز التابعين على تبني حالات نفسية إيجابية والانخراط في السلوكيات المفيدة بالإضافة الى تعزيز هيبة المنظمة وسمعتها . أشار (غالي, 2020: 44) أن للقيادة الاخلاقية أهمية كبيرة في تعزيز السلوك الاخلاقي في المنظمات ضمن بيئة العمل يحدد القادة الاهداف والسلوك التنظيمي ، كما يكون القادة في وضع يتيح لهم التحكم في العديد من النتائج التي تؤثر على المرؤوسين قد ينظر الى الدور القيادي للقادة الاخلاقيين على انه ذو اهمية جوهرية للمنظمة وفرق العمل الخاصة بهم وللمجتمع ككل حيث أن القادة الأخلاقيين يجعلون العمل أكثر جدوى بالنسبة الى المرؤوسين من خلال توفير الاستقلالية الوظيفية وتشكيل معتقداتهم حول سياق العمل ، كما تشير القيادة الاخلاقية الى شخصية القائد ومدى نزاهته في اداء الاعمال والوعي الأخلاقي الذي يحمله والتوجه الجماعي الذي يعمل تشجيع المصالح الجماعية او التنظيمية على مصالح الخدمة الذاتية و اظهار الكياسة والنظر في حقوق واحتياجات الاخرين ومدى ادارته للمساءلة.

وأشار (Ponnu&Tennakoon,2009:23) أن من أهم خصائص القائد الأخلاقي هي ان يتجنب إحداث الأذى للأخرين ويحترم ويراعي حقوق المرؤوسين وان يكون صادقا ومخلصا ونزيها في تعامله مع الاخرين لكي تكون هنالك ثقة متبادلة بينة وبين المرؤوسين وان يلتزم بجميع القوانين المتبعة وينفذ ما تعهد به وان يحميهم من أي اذى يتعرضون له سواء كان داخليا ام خارجيا ام ان يكون منصفا ويوزع المهام والامتيازات على الجميع بشكل عادل وهذا يحفز العاملين على اداء افضل ، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الاخلاقية واحترام حقوق وكرامة المرؤوسين من خلال مجموعة من الممارسات جديرة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز مع ابتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الاهداف او الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية والتعامل معهم بطريقة اخلاقية ، كما يعزز مهارة صناعة القرارات الجماعية ويستثمر طاقتهم من اجل مصلحة المرؤوسين لأرائهم وأفكارهم وينسب النجاحات التي تتحقق اليهم والى تعاونهم واجتهاداتهم. يرى (Den Hartog&Belschak,2012:36) ان القيادة الاخلاقية هي شكل من أشكال القيمة تحركها القيادة التي تؤثر على مفهوم الذات ومعتقدات المرؤوسين وهذا بدوره يؤثر على دوافعهم ومواقفهم وسلوكياتهم ، كما توفر مناخ معرفي يولد الافكار الاخلاقية واجراءات يتم تنفيذها وتقدير الجهود المبذولة، وتطوير المهارات الفردية والمهارات الجماعية لحل المشاكل بشكل خلاق ، تطوير العمل بشكل مجموعات للاستعمال الامثل للموارد المادية وغير المادية وخلق التحدي والمنافسة بينهم واستعمال الحكم الذاتي كمحفز. أشار (Khuntia & Suar,2004:15) ان القائد الاخلاقي يتصف بمجموعة من الصفات منها النزاهة والثبات في العزم والعدالة والامانة والتواضع والتسامح والحماس والشجاعة والمسؤولية. أشار (Tammunomiebi & Orianzi ,2019:126) ان القادة الاخلاقيين يبذلون جهودا كبيرة لدمج المبادئ الأخلاقية في معتقداتهم وقيمهم وسلوكهم ويكونون ملتزمون بالهدف ، والحكمة والصبر والمثابرة ، فضلا عن ذلك فان القادة الاخلاقيين يشاركون في اعمال وسلوكيات تفيد الاخرين وفي الوقت نفسه الابتعاد عن السلوكيات التي يمكن ان تسبب الضرر للاخرين . ويرى كل من ( Gils & Uitdewilligen ,2014 :8) ان هناك عددا من المميزات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية وهي:

أ. ان القادة الاخلاقيين صادقون وجديرون بالثقة.

ب. انهم يهتمون بالناس والمجتمع.

3. يتصرفون بطريقة أخلاقية في حياتهم الشخصية والمهنية.

وقد أشار (Bavik et al.,2018:2) الى أنها بيان السلوك المعياري المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج للمرؤوسين على اتباع هذا السلوك من خلال الاتصال في



اتجاهين لغرض لتخاذ القرارات وتعزيزها. ويرى (Chen et al., 2014:804) ان القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القادة بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية والنزاهة حيث يشعر المرؤوسون بالفخر بقائدهم وينظرون اليه باعتباره قدوة ومن ثم تطوير العلاقة العاطفية مع قائدهم، كما تعمل القيادة الأخلاقية على توفير المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق هذا من جهة وتحديد القدرة على تحقيق أهدافها من جهة أخرى. وقد أشار(Chan,2014:5) الى ان القيادة الأخلاقية سلوك قيادي يوفر معايير أخلاقية عالية حيث يظهر القائد الأخلاقي الانضباط الذاتي والسلوكيات الإيجابية ويعمل كأنموذج شخصي يقتدى به. يرى (Özbağ,2016:236) ان القيادة الأخلاقية تتكون من بعدين مهمين هما البعد الشخصي والبعد الأخلاقي للقائد الأول يتعلق بامتلاك السمات والخصائص الشخصية مثل الصدق والنزاهة والثقة والانصاف بينما يشير البعد الثاني الى القائد الذي يسعى بشكل استباقي للتأثير في السلوك الأخلاقي للمرؤوسين بمعنى يحفز القادة للعمل بطرق تظهر الاستجابة لاحتياجات ومصالح الآخرين اثناء إدارة الاخلاق وهذا يشجع السلوك المعياري من احتمالية انخراط المرؤوسين في سلوك غير أخلاقي.

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي اظهر المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي في تصرفاته واجراءاته وقراراته وسلوكياته مما يسهم في بناء علاقات صادقة مع المرؤوسين وتقديم الفائدة للآخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي الى الضرر للآخرين.

### 3\_ القيادة الخيرة Benevolent Leadership

أشار (Karakas&Sarigollu,2012:539) الى الخير بانه اعتقاد فلسفي يولد من الفطرة الإنسانية حيث يشعر الناس بان لديهم التزام باستخدام الغرائز الطبيعية مثل الحب والإحسان والميل الى فعل الخير او الاعمال الخيرية. وأشار( Erkutlu&Chafra,2016:371) الى ان القيادة الخيرة تعني شكلا من أشكال الاهتمام الفردي للمرؤوسين في مجال العمل مثل أتاحة الفرص لتصحيح الأخطاء، وتجنب الاحراج العلني للمرؤوسين، وتوفير التدريب والتوجيه، وإظهار الحرص على التطوير الوظيفي، وكذلك تمثل شكل من أشكال الاهتمام الفردي خارج العمل مثل مساعدة العاملين على تخطي المشاكل الشخصية، وإظهار الاهتمام الذي يتخطى العلاقات المهنية. أوضح (Chan ,2017:2) ان القيادة الخيرة تعني السلوك القيادي الذي يوضح الاهتمام الفردي والشامل بالرفاهية الشخصية والعائلية، كما يعامل القائد الخير مرؤوسيه بلطف وتفضيل وفي المقابل يقدم المرؤوسين الولاء والاحترام لقادتهم. يعد أسلوب القيادة الخيرة الأسلوب الأكثر رغبة من قبل الموظفين الصينيين نظرا لما تحققة القيادة الخيرة من نتائج تنظيمية فعالة مثل زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية(Tan,2015:323). وقد أشار ( Lu

4:2018, et al) أن القيادة الخيرة تؤثر بشكل ايجابي على السلامة النفسية للموظفين عندما يكون لديهم قائد أبوي ، فأنهم يشعرون بأمان نفسي أكثر لأن القادة الخيرين يحاولون خلق بيئة عائلية للموظفين في مكان العمل ، حيث يحرص القائد الخير على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين ومساعدتهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم فضل عن ذلك تكوين علاقات قوية معهم وتجنب احراج المرؤوسين علانية كما يتحلى القائد الخير بالطيبة والتسامح والعدالة والاقناع كما تنفذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة. أضاف (Dedahanov et al .,2019: 3) ان القيادة الخيرة هي سلوك القائد حيث يظهر اهتماما فرديا برفاهية المرؤوسين واحتياجاتهم، كما يظهر القائد الخيري اهتماما بشؤون المرؤوسين الشخصية والعائلية، ويعرب عن قلقه بشأن راحة الافراد، ويقدم الدعم عندما يكون الأداء ضعيفا ويحل المشاكل التي تواجههم ونتيجة لهذا السلوك يعبر المرؤوسون عن امتنانهم ويشعرون بأنهم ملزمون برد الجميل بطريقة مماثلة، كما ان القيادة الخيرة تجعل العاملين يرغبون بالعمل مع المنظمة حتى عندما تكون الأجور نفسها او اقل من أجور المنظمات الأخرى لنفس العمل. أوضح (Chen et al .,2014:9) أن القادة الخيرين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح المرؤوسين ورفاهيتهم سواء على الصعيد المهني والصعيد العائلي، وهذا بدوره يحفز المشاعر الايجابية لدى المرؤوسين ويتولد لديهم شعور المعاملة بالمثل. تكمن أهمية القيادة الخيرة داخل المنظمات من خلال الفوائد التي يمكن ان تحققها مثل تعزيز الولاء والعمل الجاد والثقة بالقيادة وتحسين الأداء والسلوك المبتكر ويتصرف القادة الخيرون كعوامل للتغيير الإيجابي في المنظمة (Shaw et al .,2020:3). تشير القيادة الخيرة للسلوك القيادي الذي يوضح الاهتمام الفردي بالرفاهية الشخصية او العائلية خارج علاقات العمل. يكرس القادة الخيرون الطاقة لرعاية الموظفين وإظهار القلق وتشجيع المرؤوسين على التغلب على الصعوبات ( Ugurluoglu et al :2018, .). (واعر، 2015:60) ومن اهم المبادئ التي يرتكز عليها القائد الخير ما يلي:

- أ. تفضيل المصلحة الجماعية على مصالحه الخاصة.
- ب. حماية مرؤوسون والدفاع عنهم وهذا يعني تقبله تحمل المخاطر الشخصية حيث يشعر المرؤوسين بالأمان.
- ج. تصرفاته وسلوكياته تتماشى مع قيم ومبادئ المنظمة فهو لا يمكن أن يلهم المرؤوسين دون أن يكون قدوة لهم وهو ما يؤثر عليهم ويترك لديهم أثرا إيجابيا تجاه هذا القائد ويجعل أداءهم أفضل.
- د. يثق بنفسه وبقدراته ومهاراته ويسامح المرؤوسين عند حدوث الخطأ وهذا ما يشجعهم على المحاولة.

هـ. إن ممارسة هذا النمط من القيادة يستند أساسا على عامل أساسي ولا غنى وهو العدالة حتى لا يفقد مصداقيتها أي النزاهة والانصاف في اداء العمل وحل الصراعات.

أشار (Tan et al., 2016:345) أن للقيادة الخيرة أربعة أبعاد هي التحسس الأخلاقي والعمق الروحي والمشاركة الايجابية والاستجابة المجتمعية، وأوضح ان هذه الابعاد الأربعة تمكن القادة من التغلب على التحديات والأزمات في عالم الاعمال التنافسية وقيادة القوى العاملة من اجل التكيف والتفاعل بشكل مناسب مع التغيرات التنظيمية. وقد أشار (Cheng et al., 2004:91) الى أنه أسلوب قيادة يركز على الاهتمام الفردي والشامل بالرفاهية الشخصية والعائلية للمرؤوسين. تم استخدام القيادة الخيرة في ماليزيا بعد المساعدة في استعادة مستوى الرضا والاحتفاظ المواهب وتشير الدراسات الى ان العمال الماليزيين يقدرون العلاقات الشخصية في مكان العمل وهذا بدوره يعزز العلاقة بين القادة والمرؤوسين (Ayupp&Kong, 2010:126). يرى (Chan&Mak, 2009:3) ان القيادة الخيرة ترتبط ارتباطا إيجابيا بالنتائج السلوكية للمرؤوسين مثل أداء الدور والاداء الإضافي، أداء الدور هو الانتهاء من المهام التي تطلبها الأدوار التنظيمية للموظفين ، اما الدور الاضافي يعني انه سلوك المواطنة التنظيمية. وأشار (Karakas&Sarigollu, 2011:2) الى ان القيادة الخيرة تعني عملية خلق حلقة إيجابية داخل المنظمة تدعو الى تشجيع وبدء التغيير الإيجابي من خلال اتخاذ قرارات أخلاقية، تنمية وتطوير الوعي الروحي، الهام الأمل وتعزيز الشجاعة للعمل الإيجابي، ترك أثر إيجابي كبير لدى المجتمع. أوضح (Chen et al 2014:800) ان القادة الخيرين يلعبون دورا يشبه دور الوالدين ويعاملون مرؤوسهم كأفراد من العائلة ، ويساعدونهم في حل مشاكلهم الشخصية على سبيل المثال يقدم القادة الخيرون بشكل عفوي قروضا او هدايا شخصية الى مرؤوسهم الذين يواجهون صعوبات مالية ، أن أسلوب القيادة الخيرة لا يمكن الإتيان بها من قبل أي شخص ولا تصلح إلا للذين يكونون احتراما لغيرهم ويمتازون بالإنسانية والشجاعة والحكمة والعدالة. وقد أشار (Gumusluoglu et al., 2017:35) الى أن القيادة الخيرة تعني سلوك القائد الفردي واهتمامه بالمرؤوسين وتحقيق الرفاه الشخصي والعائلي ويهتم بهم وباحتياجاتهم وتوفير الدعم المناسب لهم ، كما أن القادة الخيرين يمتازون بكونهم اشخاص متعاطفين وواضحين ولهم القدرة على الاهتمام بغيرهم قبل أنفسهم كما يمتازون بالأصالة والكرم والعلاقات الانسانية الطيبة والخيرة وهي من الصفات الاساسية النادرة. أشار (wang & Cheng, 2010:108) ان للقيادة الخيرة أهمية جوهرية في زيادة انتاجية العاملين لأنها تجعل العاملين يشعرون بأنهم مضطرون للرد بالمثل وطاعة القائد حيث تزيد من احترام وتقدير العاملين للقائد كما تمثل دعما مهما لتعزيز العملية الابداعية داخل المنظمة كما تبين ان استخدام مستوى عال من القيادة الخيرة يسهم في زيادة القدرات الابداعية في العمل وبالعكس في حال استخدام مستوى منخفض من القيادة الخيرة فأنها تؤدي الى انخفاض القدرات الابداعية داخل

المنظمة . أشار (Lu &Hsu,2015:116) ان القيادة الخيرة تعزز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية مثل الثقة في القادة والصدقة وسلوك المواطنة التنظيمية والولاء تجاه القادة والالتزام الوظيفي والاهتمام بالأهداف الفردية والتنظيمية فضلا عن ذلك فان البيئة الامنة من الناحية النفسية التي تولدها القيادة الخيرة يمكن ان تعزز الابداع . أشار(Erku tlu&Chafra,2016:371) الى ان القيادة الخيرة تعد فعالة في زيادة انتاجية المرؤوسين لأنها تجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم ملزمون بالمعاملة بالمثل وطاعة القائد وهذا يعزز احترام المرؤوسين للقائد والامتثال له، كما أن للقيادة الخيرة لها اثار ايجابية تترتب على تركيز العاملين في وظائفهم وان ارتفاع مستوى التركيز يأتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القادة اتجاه العاملين والتي تحفز العاملين على التعامل بالمثل ورد الجميل الى القادة عن طريق زيادة تركيزهم بالعمل ، كما تؤدي القيادة الخيرة الى تقليل الصراعات السلبية داخل العمل وان السبب الرئيس في ذلك يرجع الى الحماس والتعاون الذي يوفره القادة الخيرون للمرؤوسين كذلك العطف والتسامح الذي يبديه القائد وتغاضيه عن المشاكل الثانوية تساعد على زيادة الشعور بالثقة والالتزام لمرؤوسيه شيوع جو التعاون داخل المنظمة. ويرى (Kanwal et al .,2019:298) ان القيادة الخيرة تؤدي الى سلوكيات ايجابية مختلفة والاهتمام برفاهية الموظفين ورعايتهم وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وخلق بيئة عائلية آمنة ،حيث يشعر الموظفون بتقدير عال ،وبالتالي يطورون مشاعر الامتثال تجاه القائد نتيجة ذلك يبذل الموظفون وقتا وجهدا اضافيا في مهامهم التي تتجاوز متطلبات وظيفتهم لتحقيق اهداف تنظيمية اوسع . القيادة الخيرة تعمل على خلق الفوائد والإجراءات والنتائج والافعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة أي تحقيق المنافع المشتركة والنتائج الإيجابية لجميع افراد المجتمع(Ghosh,2015:593). وقد اشار (واعر،2020:35) أن القادة الخيرين يعبرون بصدق انشغالهم بشأن تحقيق مصالح مرؤوسيهم على الصعيد المهني وحتى الشخصي وهذا ما يدفعهم الى الولاء والثقة في القائد والطاعة والامتثال لكافة طلبات القائد، ان سلوكيات القائد الخير تتماشى مع قيم ومعتقدات ومبادئ المنظمة فهو لا يمكن ان يلهم مرؤوسيه دون ان يكون لهم قدوة يحتذى بها كما أن القيادة الخيرة تستند على العدالة حتى لا تفقد مصداقيتها والتي تتمثل في عدالة التوزيع (الاجر، الترقيات ....) العدالة الاعلامية أي العدالة في المعلومات المقدمة كما ونوعا والعدالة الاجرائية أي النزاهة والانصاف في عمل الاشياء وحل الصراعات.

يتضح مما سبق أن القيادة الخيرة هي شكل إيجابي من أشكال القيادة حيث يظهر القائد الخير اهتماما بشؤون المرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجههم داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة عند الحاجة وتجنب احراج المرؤوسين امام الجمهور.



### توطئة:

يعد موضوع رأس المال النفسي الإيجابي من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي إذ ازدادت الدراسات حوله في الأونة الأخيرة بشكل واسع، حيث يعد رأس المال النفسي الإيجابي مصدر الابداع والابتكار الذي يساعد المنظمات على تحقيق الأداء المتفوق والنجاح والتميز على المنظمات المنافسة في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية السريعة ، وعليه لابد من استثماره من قبل المنظمات وتجسيده على ارض الواقع فهو مدخل جديد يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير . لذا فقد اكتسب موضوع رأس المال النفسي الإيجابي أهمية خاصة خلال العقود الأخيرة، مما يجعل اهتمام الباحثين به ودراسته على مستوى المنظمات والافراد على حد سواء ضرورة ملحة لتعميق حالة الفهم المعرفي وتعظيم الإفادة منه وتوظيفه لصالح المنظمة ولغرض تسليط الضوء على هذا المبحث سوف يتناول الفقرات التالية :-

### أولاً :- مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

#### Concept of positive psychological capital

يرجع أصل رأس المال النفسي الإيجابي الى السلوك التنظيمي الإيجابي ذو الصلة بعلم النفس الإيجابي فقد ظهر في نهاية التسعينات من القرن العشرين الذي درسه البروفيسور (Martin Seligman) الذي كان هدفه التركيز على إدارة وتطوير نقاط القوة لدى الافراد ونواياهم النفسية بدلا من التركيز على نقاط ضعفهم فأساس هذا المصطلح ان الافراد لديهم صفات إيجابية حيث ان هذه الصفات تدعم أداء الافراد لكي يتمكن الفرد من مواجهة المشكلات والتحديات وتطوير عمله والتميز فيه يجب ان يتمتع بصحة نفسية جيدة واقترح Seligman في كتابه السعادة الحقيقية (Authentic Happiness) وجوب التركيز على دراسة التفوق والسعادة الإنسانية وشجع أيضا على دراسة نقاط القوة الإنسانية والمشاعر الإيجابية والارتقاء بها اكثر من التركيز على نقاط الضعف والاضطرابات النفسية والمشاكل مستندا على وجهات نظر علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي إذ يعتقد بإمكانه جلب العوامل النفسية التي تسبب

السلوك الإيجابي الفردي عن طريق رأس المال النفسي الإيجابي (Herbert, 2011:67). ويرى Seligman ان البشر افراد موهوبين يمتلكون مجموعة من الصفات الإيجابية والتي تسمح لهم بالنمو وباستمرار والتطور الامر الذي يؤثر على الأداء في العمل ومن ثم يعتبر رأس المال النفسي الإيجابي امتداد لكل من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي، حيث يعمل رأس المال النفسي الإيجابي على تطوير وتحسين القدرات النفسية لعاملين داخل منظماتهم من خلال تطوير نظرتهم الى بيئتهم التي يعملون بها من خلال الابعاد الأربعة هي الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة (Rego et al 2016:133). وبالرغم من أهمية رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي الا ان بيئة المنظمة يجب ان تكون صحية من الناحية النفسية مقارنة بالمنظمات الأخرى وبالتالي تحقيق فوائد عدة ليس فقط على مستوى الفرد وانما على مستوى المنظمات والقادة كما ان امتلاك المنظمة حالة نفسية إيجابية لأفرادها يكسبها ميزة من الصعب تكرارها من قبل المنظمات المنافسة من خلال توجيه وتطوير مواهب الموظفين ونقاط قوتهم بشكل فعال وبالتالي تنشيط ادراك الموظفين وتصوراتهم لما يمكنهم تحقيقه من اهداف ويميل الموظفون المخلصون الى ان يكونوا مستقلين في تفكيرهم ويمتلكون موقع في داخلهم يساعدهم على التحفيز من اجل انجاز المهام الموكلة لهم (المعموري، 2019:63). وأشار (مهدي، 2018:331) الى ان مصطلح (رأس المال النفسي) ذكر باختصار في اعمال مختلفة في مجال الاقتصاد والاستثمار وعلم الاجتماع وعندما ظهر (علم النفس الإيجابي) قبل بضعة سنين قام Seligman بإظهار تحدي كبير لتغيير الانشغال بمواطن الضعف لدى الأشخاص وتوجيه التركيز على مواطن القوة لديهم فقد ركز على نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف وعلى الصحة النفسية والسعادة بدلا من الامراض. ان رأس المال النفسي الإيجابي يدعى أحيانا بالسلوك التنظيمي الإيجابي وهو بدوره يركز على دراسة المتغيرات النفسية التي يمكن ان توجه إيجابيا من اجل الاستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي (Varga et al, 2020:265).

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يعود لاختلافهم في رؤاهم والزوايا التي ركز عليها كل منهم بالإضافة الى اختلافهم في طبيعة وعينة الدراسات التي قاموا بها. ويوضح الجدول (9) مجموعة من مفاهيم رأس المال النفسي الإيجابي حسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

## الفصل الثاني المبحث الثاني رأس المال النفسي الإيجابي تأصيل مفاهيمي

جدول (9) مفاهيم رأس المال النفسي الإيجابي حسب آراء الكتاب والباحثين

المفهوم	المصدر	ت
تقييم الفرد الإيجابي للظروف والمواقف واحتمالية النجاح استنادا الى الجهد المحفز والمثابرة.	Luthans et al.,2007:550	.1
العوامل النفسية الجوهرية الإيجابية (بشكل عام ) والحالات المجتمعة في معايير السلوك التنظيمي الإيجابي (بشكل خاص ) متجاوزا رأس المال البشري والاجتماعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تطوير واستثمار مفهوم (من أنت).	Li-feng & Hua-li,2009:1088	.2
الحالة النفسية للموظف التي تتجاوز رأس المال الفكري في الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية.	Çetin,2011:373	.3
بعض الصفات التي تؤثر في إنتاجية الفرد وتعكس وجهات النظر او مشاعر احترام الذات والدوافع الشخصية والمواقف العامة في العمل.	Jia-Jun,2011:1316	.4
القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على الامل والثقة والمرونة والتفاؤل.	Poon,2013:26	.5
قابلية إيجابية لدى الفرد تتكون من أربعة ابعاد هي الكفاءة الذاتية والتفاؤل والامل والمرونة .	Sapyaprapa et al.,2013:395	.6
السمات الشخصية التي يؤكد علماء النفس بانها تسهم بزيادة إنتاجية الفرد.	Murthy,2014:354	.7
مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تنتاب الفرد وتجعله يشعر بالأمل في تحقيق أهدافه والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي وزيادة قدرة على التكيف وسرعة العودة الى حالته الطبيعية في حال تعرضه للأزمات التي تعترض أمنه وتهدد استقراره داخل بيئة العمل مع قناعاته بقدرته على قيام بما يكلف به من مهام في الحاضر والمستقبل بنجاح.	Vanno et al .,2014:3227	.8
الموارد والقدرات الإيجابية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالحالة النفسية الإيجابية والتي تتسم بثقة الفرد في قدراته وإمكانية بذل الجهود	Pradhan et al	.9

اللازمة لتحقيق النجاح وتفاؤله بالمستقبل وقدرة على الصبر والمثابرة والعودة لحالة الطبيعية في حال تعرضه للمشكلات في مكان العمل	2016:2.,	
الحالات النفسية الإيجابية للتنمية الفردية والتي تتألف من أربعة مكونات تتمثل بالكفاءة والامل والتفاؤل والمرونة.	Costantini et al 2017:2.,	10
دراسة وتطبيق نقاط قوة الموارد البشرية ذات القدرات الإيجابية والقدرات النفسية والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في المنظمات الحديثة.	Tosten & Toprak, 2017:2	11
الموارد النفسية التي تعمل لمواجهة التحديات الراهنة و تجاوزها.	Anglin et al 2018:5.,	12
مجموعة من السلوكيات الشخصية الإيجابية التي تساعد الموظفين على تحقيق النجاح في مختلف نواحي الحياة.	Cheng et al 2018:94.,	13
الحالة الإيجابية التي تكون عليها نفسية الفرد وقابليته للنمو والتطور.	He et al 2019:2.,	14
مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تتميز بقابليتها لتطوير والتي يمتلكها الفرد وتؤهله لأداء المهام المكلف بها بنجاح.	Kim et al 2020:3-4.,	15
حالة التطور النفسي الإيجابي للأفراد والذي يتميز بأربع خصائص هي الكفاءة الذاتية والتفاؤل والامل والمرونة.	Mahfud et al 2020:3.,	16

ومن خلال مراجعة المفاهيم أعلاه يتضح انها تشترك بمجموعة من الجوانب المشتركة التي ركزت عليها على سبيل المثال مجموعة من الحالات النفسية الإيجابية للتنمية الفردية ، امتلاك الثقة لبذل جهود النجاح الضرورية في المهام الصعبة ، الصفة الإيجابية المميزة بشأن تحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل ، المثابرة والسعي نحو تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف عند الضرورة بغية تحقيق الأهداف ، القدرة على التحمل والعودة الى الحالة الاعتيادية عند تعرض الفرد للمشكلات والمحن في سعيه الى تحقيق الأهداف، أن تلك السمات الشخصية تسهم في زيادة كفاءة الفرد



ويجب أن تكون متوفرة لدى كل فرد كما أنه يشجع الفرد على أنجاز عمله وتحقيق الازدهار في نفسيته  
فإن رأس المال النفسي الإيجابي يحفز السمات الإيجابية لدى الفرد مما ينعكس على عمل الفرد وادائه  
في وظيفته وبالتالي يساعده على أن يكون في حياته المهنية والشخصية .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف رأس المال النفسي الإيجابي : بأنه الشعور النفسي الإيجابي الذي  
يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والرفاهية والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه  
في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ثانيا :- أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

### **The Importance of positive psychological capital**

أن لرأس المال النفسي الإيجابي تأثيرا معنويا إيجابيا في مستوى الرضا الوظيفي وكذلك الارتباط  
الوظيفي(Cheng et al ., 2018:99) . ويرتبط رأس المال النفسي الإيجابي بالعديد من نتائج العمل  
وتشمل الشعور بالسعادة والرفاهية في مكان العمل والرضا الوظيفي وتحسين الأداء وسلوكيات المواطنة  
التنظيمية والالتزام التنظيمي (Baig et al .,2021:5). وفي السياق نفسه أشار ( Kalyar et al .,  
2019:65) الى ان لرأس المال النفسي الإيجابي أهمية كبيرة في دعم الافراد لتحقيق النجاح في مجموعة  
واسعة من الأنشطة المتعلقة بالعمل وغير المرتبطة بالعمل. ويوفر رأس المال النفسي الإيجابي لدى  
الافراد للقيام بالهام التي تثير التحدي والمثابرة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة مما يعود على  
المنظمة بالمخرجات الإيجابية المطلوبة فضلا عن ذلك فان تطوير رأس المال النفسي الإيجابي يشجع  
الموظف في تحقيق المزايا التنافسية ويدعم العلاقة بين الموظفين والمنظمات (Baron et al.,2016:7).  
رأس المال النفسي هو قوة الموارد البشرية لخلق العروض ويعتمد على الثقة والامل والتفاؤل والقدرة  
على التكيف والمرونة رأس المال النفسي الإيجابي هو العنصر النفسي الأساسي الذي يتجاوز رأس المال  
البشري ورأس المال الاجتماعي ويتجسد "تجاوزه" في ان رأس المال النفسي يمكن ان يحدد الى حد كبير  
فائدة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي (Clarence et al.,2021:2). وقد  
أشار(McNulty&Fincham,2012:103) أن التفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكتئاب بين الافراد  
بالإضافة الى ذلك ان التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاه  
الفردى. ويتميز رأس المال النفسي الإيجابي بتركيزه على تعزيز القوة النفسية والسعادة والتفوق ودراسة  
نقاط القوة الإيجابية دون الاهتمام بنقاط الضعف وكذلك دراسة الظروف والعمليات التي تسهم في  
الازدهار والتوظيف المثالي للأفراد والاهتمام ببناء افضل نوع في الحياة في العمل وبالتالي فإن الشخص  
الذي يتمتع بالصفات الإيجابية يستطيع ان يكون فريق ناجح يسعى الى التطور في العمل وإنتاج عمل

مبدع ويشجع على النجاح (Vogelgesang et al.,2014:1). ويعمل رأس المال النفسي الإيجابي على توليد معلومات لها القدرة على التطبيق في التعليم لخلق منظمات ملائمة تلبي متطلبات القرن الحادي والعشرين لإنشاء تغير ضروري عند الافراد لتحقيق متطلبات الازدهار ومواجهة التحديات العالمية (Corne,2015:28). وفي الصدد نفسه أشار (Maslakci et al.,2021:600) الى أن رأس المال النفسي الإيجابي يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم النفسية وتعزيزها نقاط القوة والتي تؤثر بدورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة . اما (Luthans et al.,2005:6) فقد حدد أهم ما يميز رأس المال النفسي الإيجابي بأنه:

- 1.بناء إنموذج علم النفس الإيجابي ( أي انه يتضمن أهمية ايجابية وقوة إنسانية ).
- 2.يشمل الحالات النفسية القائمة على معايير السلوك التنظيمي الإيجابي.
- 3.يتجاوز رأس المال البشري (أي ما تعرفه) ورأس المال الاجتماعي (أي الذي تعرفه) الى "من أنت".
- 4.ينطوي على الاستثمار والتنمية (أي مثل رأس المال الاقتصادي \ المالي) للعائد الناتج عن تحسين الأداء ونتيجة الميزة التنافسية.

وقد أشار (الفتلاوي، 2018:1088) الى أن رأس المال النفسي الإيجابي يكتسب أهميته من خلال ارتباطه بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي والرضا ويرتبط سلبا بالتهكم التنظيمي ونوايا دوران العمل كما يعتقد أن الافراد مع رأس المال النفسي الإيجابي الأعلى يمتلكوا القدرة المعرفية والتنظيم الذاتي وتقديم المبادرة والطاقة والانضباط الذاتي الضروري للوصول الى الأهداف ، تكمن أهمية رأس المال النفسي الإيجابي من خلال النتائج المتوقع تحقيقها على مستويين:

1. على مستوى المنظمة : يأتي من خلال تحسين علاقات العمل وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين الأداء الإداري وقبول مبادرات الافراد الابتكارية والجديدة وتحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ومواطنة المنظمة وتكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة وهو مصدر للميزة التنافسية يصعب تقليده ويرتبط رأس المال النفسي الإيجابي بشكل إيجابي بالثقافة التنظيمية حيث تبحث الثقافة التنظيمية الإيجابية في نواحي كثيرة منها نقاط القوة و المرونة والثقة والحيوية كل هذه تعطي جانبا إيجابيا نحو سلوك إيجابي يعزز من رأس المال النفسي الإيجابي للمنظمة.
2. على مستوى الفرد : تحقيق الرضا في العمل الاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي والروح المعنوية العالية وتدني نسب الغياب الأجواء الإيجابية والتفاؤل الإيجابي في العمل كل هذا يسهم في استغراق العاملين في العمل والاستفادة من النقاط الإيجابية لصالح العمل.

يتضح مما سبق أن أهمية رأس المال النفسي الإيجابي تبرز كونه قوة للشخصية الإيجابية يجب الاحتفاظ بها وتنميتها وإدارتها من خلال تحويل القدرات والامكانيات الشخصية الى واقع عملي مما يساهم في زيادة الأداء التنظيمي والذي يمثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والاستقرار الوظيفي والابداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف والتعاون ورضا الوظيفي كل هذا يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى.

ثالثا :- المداخل التي ساهمت في نشوء مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

## **The Approach's that contributed to emergence of concept of the positive psychological capital**

### **1- علم النفس الإيجابي positive psychology**

يقدم علم النفس الإيجابي دعوة مفادها أن الانسان يحمل بداخله مكامن القوة والضعف ويركز على مكامن القوة والسمات الإيجابية لتحسين الفرد من الاضطرابات وتحقيق التوافق والسعادة النفسية. أن علم النفس الإيجابي هو العلم الذي يسعى للفهم وللدراسة الجادة لمكونات الحياة الإيجابية كالانفعالات الإيجابية والتي يمكن تلخيصها في الرضا عن الماضي والسعادة في الوقت الحاضر والأمل بالمستقبل، يهدف علم النفس الإيجابي الى دراسة وتطوير المؤسسات الإيجابية مثل مؤسسات المجتمع وليس فقط على مستوى الافراد فإن هدف علم النفس الإيجابي على المستوى الذاتي هو تنمية وتطوير الرضا والقناعة والامل والتفاؤل (Gable&Haidt,2005:104). فقد حدد ثلاثة مستويات منها المستوى الذاتي ويضمن الخبرة الذاتية الإيجابية أي المشاعر الإيجابية للفرد في الماضي والحاضر والمستقبل مثل جودة الحياة ، الرضا عن الماضي والسعادة في الوقت الحاضر والتفاؤل والايان بالمستقبل اما المستوى الفردي يتضمن دراسة السمات الفردية الإيجابية (الشخصية الإيجابية) التي يشار اليها على أنها قيم وقوى شخصية وتتضمن القدرة على الحب والعمل والشجاعة والمهارات الاجتماعية (الذكاء الاجتماعي والوجداني) المثابرة والتسامح الأصالة والانفتاح على المستقبل اما المستوى الجماعي يتضمن الفضائل وطبيعة المنظمات المدنية التي تحرك الافراد اتجاه المواطنة التنظيمية والمسؤولية والاعتدال والأخلاق وبناء علاقات مع الآخرين والاهتمام بهم (Vada et al .,2020:1). ويعرف علم النفس الإيجابي بأنه تحليل ودراسة مكامن القوة وسمات الفضائل الإنسانية الإيجابية مثل التفاؤل والامتنان والابداع وتعزيز السعادة الشخصية للفرد في ممارساته وأنشطته وشؤون حياته اليومية لتحسين صحته النفسية والجسدية مما يجعله متوافقا ومنتجا فعالا في مجتمعه (Lee Duckworth et al.,2005:630). وهذا يلتقي مع الافتراض

السائد بان علم النفس الإيجابي يؤكد على أن الافراد موهوبون بطبيعتهم ويحملون بداخلهم عددا من الصفات الإيجابية وأن تلك الصفات تتيح لهم فرص النمو والتطور المهني وهو ما يحسن من مستوى أدائهم الوظيفي (Rego et al.,2012:431). وقد أشار (Waters et al,2021:1) الى أن علم النفس ليس مجرد دراسة علم الامراض ونقاط الضعف والاضطرابات النفسية بل هو أيضا دراسة نقاط القوة والمزايا التي تتيح للأفراد والمجتمعات ان تزدهر فضلا عن ذلك فأن علم النفس الإيجابي ركز اهتمامه على دراسة وتطوير الحالة النفسية الإيجابية للأفراد، وقد عرف علم النفس الإيجابي على أنه علم التجربة الشخصية الإيجابية والميزات الفردية الإيجابية والمؤسسات الإيجابية وقد اوضحا ان علم النفس الإيجابي يشتمل على ثلاثة اتجاهات هي:

- أ. التجربة الشخصية الإيجابية التي تتضمن السعادة والرفاهية والسرور والامل والتفاؤل والمشاعر الإيجابية.
- ب. السمات الإيجابية واستثمار المواهب والمصالح والابتكار والابداع والقيم والحكمة ونقاط القوة الشخصية والإرادة والنمو والشجاعة.
- ج. المؤسسات الإيجابية وتتضمن العوائل الإيجابية والمدارس والشركات والمجتمعات.

وبالتالي يهتم علم النفس الإيجابي بتحسين الأداء النفسي الوظيفي للإنسان حيث يركز على بحث محددات السعادة البشرية والتركيز على العوامل التي تمكن الانسان من العيش حياة مرضية يحقق فيها طموحاته ويوظف فيها قدراته الى اقصى حد للوصول للرضا عن الذات وعن الاخرين وعن العالم بصفة عامة كما يهتم بتحقيق وتحديد العوامل التي تمكن المجتمعات والافراد من الازدهار بتوظيف افضل الطرق العلمية لدراسة مشكلات البشر وتخليصه من صور المعاناة النفسية بالتركيز على مكامن القوة والفضائل الإيجابية مما يؤدي الى فهمه لذاته وحثه على تغيير طرق تفكيره السلبي في ذاته والآخرين فضلا عن اهتمامه بالنتائج والعمليات الإيجابية مثل الأداء المؤسسي الإيجابي والتعاون والتواصل والعلاقات الإيجابي(Seligman &Csikzentmihalg,2005:5).

## **2- السلوك التنظيمي الإيجابي Positive organizational behavior**

شهدت بحوث السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة تحولا طفيفا في النظر الى الافراد لتحقيق الرفاهية وتحسين قواهم الإيجابية وزيادة مستوى المكانة في موقع العمل (Abbas&Raja,2015:129). اذ ظهر السلوك التنظيمي الإيجابي بعد ظهور حركة علم النفس الإيجابي من قبل (Luthans,2002) الذي وضع منهجا كاملا للسلوك التنظيمي الإيجابي يتضمن التركيز على تنمية وتطوير نقاط القوة الإيجابية

بدلاً من نقاط الضعف في مكان العمل كما يتضمن مجموعة من المكونات الإيجابية مثل الكفاءة الذاتية والتفاؤل والامل والمرونة والتي يجب دراستها وقياسها وتطبيقها في المنظمات والتوصل الى نتائج سلمية تعكس الحالة النفسية الإيجابية للأفراد العاملين في العمل حيث يركز على دراسة المتغيرات النفسية التي يمكن أن توجه إيجابياً بهدف استعمالها في تحسين الأداء التنظيمي (Göksoy,2021:100). وبذلك عرف (Youssef & Luthans,2007:775) أن السلوك التنظيمي الإيجابي يعني دراسة وتطبيق القوى الإيجابية للموارد البشرية والقدرات النفسية والتي يمكن قياسها الموجهة نحو تطوير وتحسين أداء مكان العمل في المنظمة. وأشار (Pan et al.,2014:129) الى أن السلوك التنظيمي الإيجابي يعني السلوك الذي يتبعه الموظف داخل المنظمة والقادر على تعزيز الوظيفة التنظيمية الإيجابية وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي والذي يتضمن الأسس الآتية:

- أ. السلوك التنظيمي الإيجابي هو السلوك الخارجي الناتج عن تفاعل العوامل الشخصية الإيجابية الفردية مع البيئة التنظيمية.
  - ب. السلوك التنظيمي الإيجابي يعزز الجهد المبذول للعاملين في الوظائف التنظيمية.
  - ج. السلوك التنظيمي الإيجابي قادر على تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
- وذهب (Tastan et al.,2020:195) الى أن السلوك التنظيمي الإيجابي يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات بالدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد فضلاً عن ذلك يهتم بالدراسة والتطبيق لنقاط القوة والقدرات النفسية ذات التوجه الإيجابي الموجودة لدى الموارد البشرية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في مكان العمل. يرى (Avery et al.,2009:680) أن السلوك التنظيمي الإيجابي يسهم بصورة فعالة في تحقيق مجموعة من النتائج التنظيمية الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكذلك يمكن المنظمة الاستفادة من النواحي الإيجابية لدى الفرد مثل الامل والتفاؤل وذلك من أجل تحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

### **3- الثقافة التنظيمية الإيجابية Positive Organizational Scholarship**

تعتبر الثقافة التنظيمية الإيجابية الأسلوب الذي يركز على ما هو إيجابي وتمكين المنظمات من الارتقاء بمستويات عالية من الإنجاز كما تركز على النتائج الإيجابية والعمليات وخصائص المنظمة والأعضاء العاملين فيها (Chodorek et al.,2020:233). أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تركز على الديناميكيات الإيجابية التي تؤدي الى جهود إيجابية مثل الأداء التنظيمي، كما اشتملت الثقافة التنظيمية الإيجابية على

جوانب كثيرة منها نقاط القوة والمرونة والحيوية والثقة الحالات الاستثنائية المعنى المعطى التحول الإيجابي التفوق التنظيمي (Joseph,2019:5). وقد أشار (السعدون، :3772019) بأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤكد البناء على نقاط القوة للموظف والمكافأة أكثر من المعاقبة والتأكيد على الحيوية والنمو ومحدودية الثقافة الإيجابية ويمكن ملاحظتها من خلال المجالات التالية:

- أ. بناء على نقاط القوة للموظف: أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تتجاهل المشاكل الا انها تبين كيف يمكن الاستفادة من مكامن القوى لدى الافراد العاملين.
  - ب. مكافأة أكثر من المعاقبة: أن معظم المنظمات تركز بشكل كبير على المكافآت الخارجية مثل الأجر والترقيات فإنها غالبا ما تنسى قوة المكافآت مثل الثناء.
  - ج. التأكيد على النمو والحيوية : أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تحديد الفرق بين الوظيفة والمهنة وهو دعم ليس فقط لما يساهم الموظفين في الفعالية التنظيمية وكيف يمكن للمنظمة ان تجعل الموظف أكثر فعالية على المستوى الشخصي والمهني.
  - د. محدودية الثقافة التنظيمية الإيجابية : تعد الثقافة التنظيمية علاج لكل شيء على الرغم من شركات مثل شركة زيروكس و جنرال إلكتريك و M3 قد تبنت جوانب الثقافة التنظيمية تعد فكرة جديدة كافيها بالنسبة لنا لنكون متأكدين من كيفية وتوقيت انه يعمل بشكل افضل .
- أشار (العززي & إبراهيم، 2012:6-7) الى ان هنالك أوجه تشابه واختلاف بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي الإيجابي فالتشابه بينهما يتمثل في أن كل منهما يركز على دراسة المنظمات و حياة العمل عبر مداخل إيجابية تؤكد على مواقع العمل وانجازها المرتبط بالأداء كما أن كلا منهما تعني بالتركيبات على مستويين الفردي والتنظيمي اما الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي الإيجابي فيتمثل بجوانب عديدة منها ان الثقافة التنظيمية الإيجابية تعنى بشكل اكبر بالنواحي الإيجابية للسياق التنظيمي بينما السلوك التنظيمي الإيجابي معني بشكل كبير بالنوعيات النفسية الفردية وتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي.

#### رابعاً- فوائد رأس المال النفسي الإيجابي

#### **Benefits of positive psychological capital**

تتعد الفوائد المتحققة من اعتماد ممارسات رأس المال النفسي الإيجابي تبعا للزوايا التي ركز عليها الباحثون والرؤى التي انطلقوا منها لذلك فان تحديد فوائد رأس المال النفسي الإيجابي يعد ضرورة ملحة ضمن هذا الاطار وحسب وجهات النظر المعتمدة . اذ أشار (Luthans et al .,2008:220)الى ان رأس المال النفسي الإيجابي يعد مدخلا إيجابيا نوعيا من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تنمية الموارد

البشرية وإدارة الأداء فرأس المال النفسي الإيجابي يزيد من سعي الافراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة فضلا عن تحسين التماسك والتعاون وإحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية أن رأس المال النفسي الإيجابي يسهم في تنمية المهارات القيادية وتوسيع القدرات المعرفية من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين في العمل حيث يعد رأس المال النفسي الإيجابي استثمارا طويلا يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فضلا عن انه يسهم في تحسين الأداء التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمة أفضل للعميل . ان الأشخاص ذوي رأس المال النفسي الإيجابي المرتفع تزداد ثقتهم بنفسهم وكذلك قدرتهم على مواجهة المشكلات التي قد تواجه المنظمات وتكون لديهم قدرة عالية على تجاوزها والرجوع الى حالته الطبيعية اذ انهم يمتلكون دوافع تحفزهم على بذل جهود مطلوبة للتغلب على المشكلات والأزمات وإيجاد مسارات وطرق جديدة عند الضرورة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة (Maslakci et al.,2021:600) . كما ان لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي فوائد للموظفين اذ ان الموظفين ذوي راس المال النفسي الإيجابي المرتفع تكون لديهم ثقة بأنفسهم عالية بتحديد الأهداف في مجال عملهم فمثلا عند حصول ازمة في مكان العمل فيكون بإمكانهم التفكير بطرق بديلة للخروج منها وانهم يعتقدون دائما بوجود جانب مشرق في الأشياء التي تخصهم وانهم يملكون القدرة على إدارة الازمات بطريقة او بأخرى في العمل (المعموري ، 2019:68).

وأشار (Santisi et al.,2020:3) الى أن لرأس المال النفسي الإيجابي مجموعة من الفوائد للمنظمة منها تأثيره الإيجابي على مستوى الأداء بالنسبة للأفراد العاملين مما يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل بيئة العمل تسود فيه روح المبادرة والتعاون بين العاملين مما ينعكس شعورهم بالسعادة والرفاهية في مكان العمل وذلك يؤدي بدوره الى ممارسة السلوكيات الإيجابية والتي تؤدي التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي وولاء العاملين الى المنظمة التي يعملون فيها وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة . ويرى (Chen&Lim,2012:813) ان رأس المال النفسي الإيجابي يؤثر بشكل إيجابي في كيفية توضيح ادراك الموظفين لقدرتهم على العمل بعد فقدان الوظيفة ويجعلهم اكثر قدرة على التكيف مع متغيرات الوظائف والبحث عن أي عمل ابداعي. يحفز شعور الموظف بالرفاهية الذاتية والسعادة في مكان العمل وتنشيط الدافعية (Kutani&Oruc,2015:2) . ويحقق راس المال النفسي الإيجابي نتائج أداء عالية (Sihag&Sarikwal,2014:127) . كما أن لرأس المال النفسي الإيجابي علاقة بالصحة البدنية والعقلية والأداء الرياضي والأداء الأكاديمي والقدرة على التعامل مع المشاكل التي يمر بها الانسان ( Sarwar et al.,2017:3) . ويركز على القدرات النفسية ونقاط قوة الموارد البشرية الموجهة بشكل إيجابي لتحسين الأداء الفردي والمنظمي وتحقيق النجاح التنظيمي (Hasan et al.,2019:427) . ولرأس المال النفسي الإيجابي العديد من الفوائد التي يمكن ملاحظتها ويمكن تلخيص مجموعة من الفوائد لرأس المال النفسي وهي كالآتي (Jia-jun,2011:1362):

1. يمثل رأس المال النفسي الإيجابي القدرات النفسية الإيجابية فضلا عن التركيز على القوة والطاقة الشخصية الإيجابية .

2. يمكن المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء كما يمثل أداة لتحويل القدرات الى الواقع العملي وهو بدوره يتجاوز مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي .

3. يمثل الحالات الفكرية المتطابقة ومواصفات السلوك التنظيمي الإيجابي .

4. الاستثمار فيه مربحا فهو يمكن المنظمات من تحسين أدائها وتعزيز الميزة التنافسية .

5. قدرة تأثير عالية ونتائج الأداء والقدرة على التعامل مع الضغط والاجهاد والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي واستقرار العاملين وزيادة الابداع والتعاون وسعادة في العمل وتطوير إنتاجية العمل وتنشيط الدافعية وزيادة الفعالية في العمل والقيادة والتحلي بالاتجاهات الصحية نحو العمل

ويرى (Xi-Zhou & jin- yu,2011:539) ان رأس المال النفسي الإيجابي لا بد من استثماره من قبل المنظمات لتنمية وتطوير القوى العاملة وتحقيق الإنجازات وتحسين الأداء والنمو المستمر كما يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أشار (Sun et al.,2021:2) يحقق رأس المال النفسي الإيجابي عددا من الفوائد من أهمها قدرة تأثير عالية والقدرة على التعامل مع الضغط والاجهاد وتحقيق نتائج أداء عالية وزيادة الفاعلية في العمل فضلا عن زيادة الابداع والتعاون والتماسك بين الموظفين والشعور بالاستقرار والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وشعور الموظفين بالسعادة والرفاهية وتطوير إنتاجية الفرد وتنشيط الدافعية.

يتضح مما سبق أن الافراد ذوي رأس المال النفسي الإيجابي المرتفع لديهم توقعات إيجابية حول النتائج المستقبلية وزيادة الاعتقاد في قدراتهم وامكانياتهم على التعامل مع مختلف التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل فأن الحالات النفسية الإيجابية تحفز الافراد على بذل جهد أكبر وأداء وظائفهم بشكل جيد وهذا بدوره يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

خامسا:- خصائص رأس المال النفسي الإيجابي

### **Characteristics of positive psychological capital**

هنالك مجموعة من الخصائص لمفهوم رأس المال النفسي الإيجابي (Avey,2014:142).

1. متعدد الابعاد: أي انه يتألف من أربعة ابعاد هي الامل التفاؤل الكفاءة الذاتية المرنة.



## الفصل الثاني المبحث الثاني رأس المال النفسي الإيجابي تأصيل مفاهيمي

2. رأس المال النفسي الإيجابي يقتصر على مجال محدد: حسب هذه الخاصية ان الفرد يتميز برأس مال نفسي مرتفع في انجاز وتحقيق اهداف العمل ولكن في مجال اخر مثل الاسرة يمكن ان يعاني الفرد من انخفاض في الامل.

3. الثبات: يتسم رأس المال النفسي الإيجابي بثبات المحتوى وهذا ما أكدت عليه نتائج الثقة والمصادقية في الدراسات السابقة حيث أنه أكثر استقرارا من العواطف لكنه أكثر انفتاحا على التغيير لدى الافراد.

4. قابل للتطوير: أي ان رأس المال النفسي الإيجابي يتميز بالنمو والتطوير المستمر.

5. تفعيل الرأي الذاتي: على الرغم من اعتبار رأس المال النفسي الإيجابي هو عملية تقييم من خلالها الأشخاص مثلا القائد يقوم بتقييم مرؤوسيه الا ان الأساس في التقييم هو ان يكون من ذات القائد.

6. قابل للقياس: يتميز رأس المال النفسي الإيجابي بانه قابل للقياس فهناك العديد من الأدوات المستخدمة حاليا في قياسه والتي قدمتها الأبحاث والدراسات على غرار دراسة (Luthans) عام (2007) حيث تكونت أداة القياس من 24 عبارة.

7. مستويات متعددة للتحليل : حيث ان رأس المال النفسي الإيجابي يمكن ان يكون على مستوى الفرد او على مستوى المجموعة وكذلك على مستوى المنظمة.

ويتميز رأس المال النفسي الإيجابي بأربع خصائص وهي كالآتي (Anglin et al., 2018:11):

1. امتلاك الفرد الثقة لبذل الجهود الضرورية لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تتسم بالتحدي (الكفاءة الذاتية).

2. قيام الفرد بإسهامات إيجابية مميزة بشأن تحقيق النجاح في الوقت الحالي والمستقبل (التفاؤل).

3. أستمارة الفرد وسعيه نحو تحقيق الأهداف وإعادة تعديل المسارات عند الضرورة بغية تحقيق النجاح المطلوب (الأمل).

4. قدرة الفرد على التحمل والارتداد مرة أخرى الى حالته المعتادة عند مواجهة المشكلات والصعوبات المختلفة في سعيه لتحقيق الأهداف (المرونة).

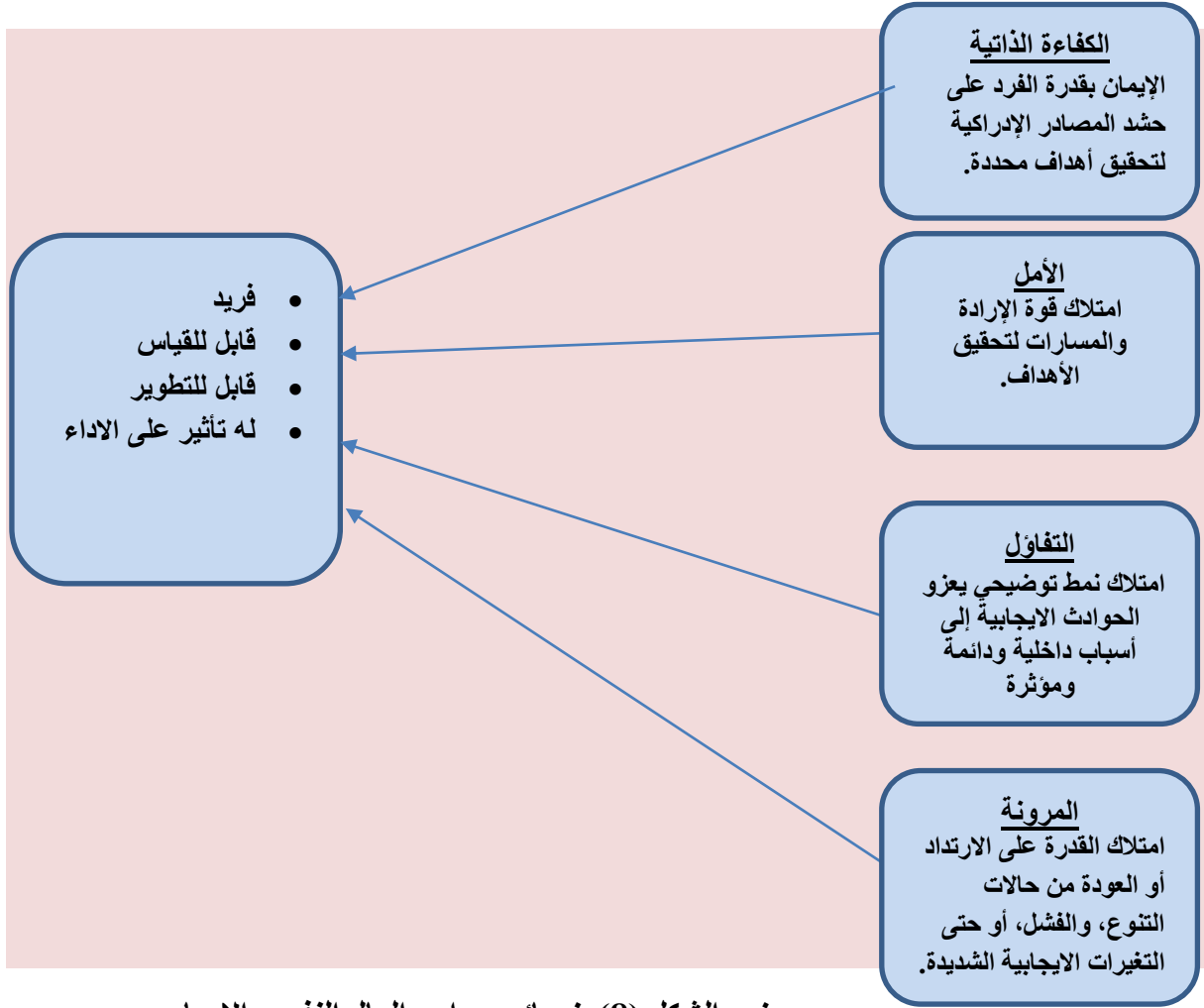
يهتم رأس المال النفسي الإيجابي بقوة الافراد وتصوراتهم ومواقفهم تجاه النظرة العامة للحياة (Chen & Lim, 2012:11). وقد أشار (Millard, 2011:16) الى ان هنالك مجموعة من الخصائص يمتاز بها رأس المال النفسي الإيجابي تتمثل في كونه:

1. فريد Unique.

2. قابل للقياس Measurable.

3. قابل للتطوير Developable .

4. له تأثير على الأداء Impactful on performance .



ويوضح الشكل (8) خصائص رأس المال النفسي الايجابي

Source Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct.

يتضح مما سبق أن هنالك ترابطا مشتركا وتكامليا بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) التي تشكل بمجملها التركيب الجوهري للمفهوم حيث تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية ودعم الميزة التنافسية .

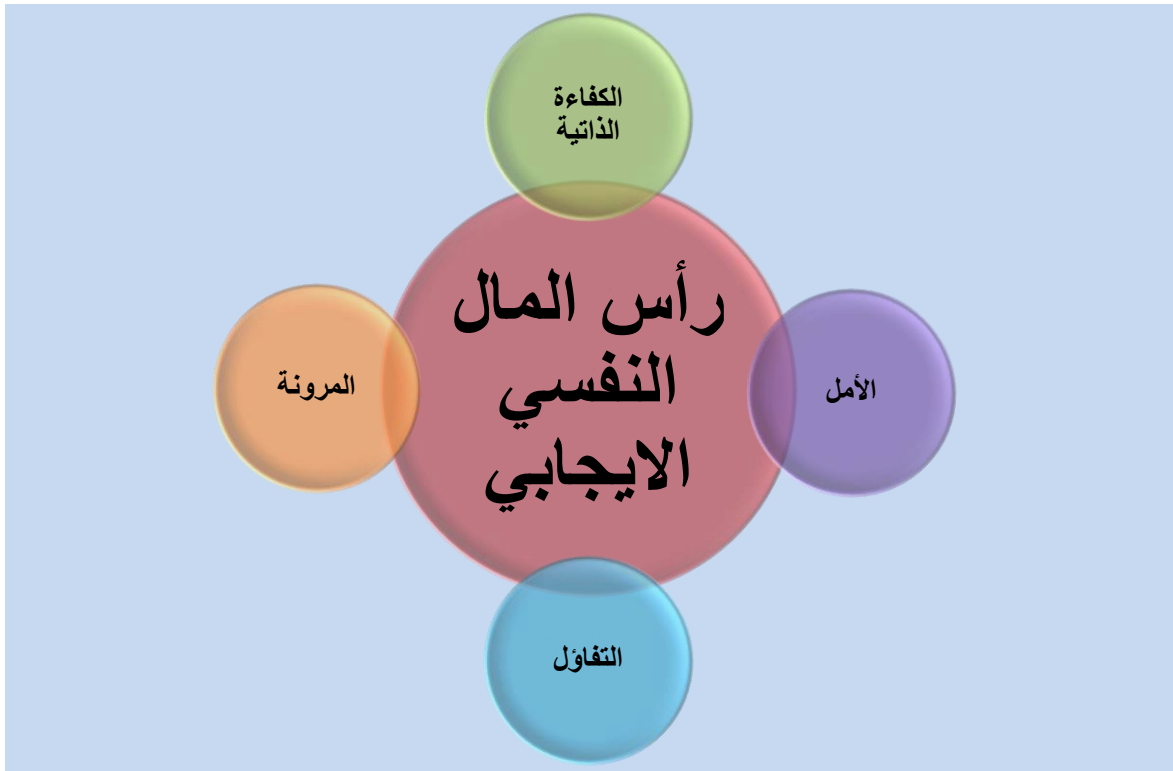
سادسا:- أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

### Dimensions of positive psychological capital

يتضمن رأس المال النفسي الإيجابي كل من الكفاءة الذاتية والامل والتفاؤل والمرونة، فالكفاءة الذاتية تعني ايمان الفرد بقدراته ومهاراته وامكانياته الخاصة والنجاح بها بغض النظر عن الأجواء المحيطة به،

والامل يعني القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول الى الأهداف التي يطمح الشخص الوصول اليها بامتلاكه النفسية الإيجابية وان لم تتح له الوسائل والطرق يفكر بطرق ووسائل أخرى للوصول الى أهدافه والمثابرة عليها، أما التفاؤل يعني التوقعات الإيجابية العامة التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الإصرار وبذل الجهود لتحقيق الأهداف، اما المرونة هي ميل الفرد الى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات في العمل مع قناعاته وقدرته على التكيف واحتواء الموقف والعودة الى حاله الطبيعية(Datu&Valdez,2016:399-400). هي أكثر الابعاد استخداما وتداولاً في البحوث والدراسات ونتيجة لطبيعة تفاعل هذه الأبعاد فإن الموظف يشعر بالثقة في عمله ويصبح متفائلاً ومن ثم سيثابر حتى يتوصل الى الأهداف المرجوة مما يعود على المنظمة بالمرجات الإيجابية المطلوبة أن من يتحلى بتلك الصفات الإيجابية عادة ما يتسم بروح التعاون ومساعدة الآخرين ويستطيع ان يؤثر فيمن حوله بطريقة إيجابية (Wisner,2008:39).وقد تم اعتماد المقياس (Luthans et al,2007) الذي يشتمل على أربعة أبعاد هي (الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة ) وذلك للمبررات الآتية :-

- 4- شمولية الابعاد التي يتضمنها نموذج ( Luthans et al,2007 ) .
- 5- اعتماد الابعاد في العديد من الدراسات التي تطرقت الى رأس المال النفسي الإيجابي على سبيل المثال دراسة (العتيبي, 2021; Yildiz,2017) .
- 6- اتساق الابعاد مع توجهات بيئة التطبيق في الجامعات والكليات عينة البحث.



الشكل (9) أبعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي

### 1-الكفاءة الذاتية (Self-efficacy):

ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية على يد العالم (Albert Bandera) عندما قدم نظرية متكاملة لهذا المفهوم وتعد من المفاهيم المهمة التي طرحتها النظرية المعرفية الاجتماعية لتفسير السلوك الإنساني وتطور الكفاءة الذاتية من خلال الخبرات النشطة ذات الدلالة في حياة الفرد حيث الحاجات المتكررة له وتزيد من ثقته في الكفاءة الذاتية بينما يضعف الفشل المتكرر الإحساس بالثقة في تحقيق النجاح ( Yim et al., 2017:7). إذ ينظر الى الكفاءة الذاتية بأنها ثقة الفرد بقدراته على التنفيذ الفعال للمهام المعطاة اليه كما أن الكفاءة الذاتية تتعلق بمعتقدات الفرد وافكاره حول قدراته وامكانياته الفردية فهي تعبر عن تقييم وإدراك معرفي للفرد عن قدراته الشخصية وذلك وفقا لخبراته التي اكتسبها فهي تمثل مدى إقتناع الفرد بفاعليته الشخصية وثقته بإمكاناته وقدرته على الأداء (Darvishmotevali&Ali, 2020:2). وقد عرف (Yildiz,2019:2) الكفاءة الذاتية بأنها مدى قدرة الفرد على تحمل المهام الصعبة وبذل الجهود اللازمة لضمان النجاح كما ان الشخص الذي يثق بقدراته ستنعكس هذه الثقة على حياته وهذا هو الأساس الذي يحفز الشخص والسلوك الذي يوجهه الى الهدف الذي يريد تحقيقه اذ عندما يثق الفرد بانه يستطيع تحقيق الهدف فسيكون لديه الدافع للمثابرة والوصول الى مبتغاه ومواجهة الصوبات وبالتالي تحقيق الهدف المحدد . كما حدد (Avey et al .,2009:20) الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد الفرد بأنه يملك القوة لانجاز الأهداف المطلوبة وأنه يحاول جعل هذه الأشياء تحصل فعلا بمعنى آخر أن الكفاءة الذاتية تشير الى الاعتقادات الافتراضية التي يمتلكها الفرد حول قدرته فضلا عن ذلك تعد الكفاءة الذاتية القوة المهمة الدافعة لسلوك الفرد في مجالات الحياة المختلفة . كما أن الفرد ذو الكفاءة الذاتية العالية يمكن أن يتميز بخمس صفات هامة هي (Ferreira,2015:25):

- أ. يضع لنفسه اهداف كبيرة وتحديد المهام الأكثر صعوبة
- ب. يفضل المهام التي تثير التحديات ويبدل الجهد لتحقيقها
- ج. التشجيع يكون بدوافع ذاتية عالية
- د. يبذل الجهود اللازمة لإنجاز أهدافه
- هـ. لديه إصرار عند مواجهة الصعوبات

وقد عرف (Chen&lim,2012:813) الكفاء الذاتية بأنها قدرة الفرد على التخطيط وممارسة السلوك الفعال الذي يحقق النتائج المرغوبة في مواقف ما والتحكم في الاحداث والمواقف المؤثرة في حياته

وإصدار التوقعات الذاتية الصحيحة عن قدرة الفرد على القيام بمهام وانشطة معينة والتنبؤ بمدى الجهد والمثابرة المطلوبة لتحقيق ذلك العمل او النشاط . كما يتميز الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية بخمس خصائص مهمة هي: بأنهم يضعوا أهدافا عالية، ويختاروا مهام صعبة تثير التحدي لأنفسهم، كما أن الدافعية الذاتية لديهم عالية، ويستثمرون الجهد اللازم لتحقيق أهدافهم ولديهم قدر كبير من المثابرة عندما تواجههم عقبات فضلا عن ذلك فان للكفاءة الذاتية فوائد عديدة منها تعمل على تحفيز الابتكار وتؤدي الى قدر اكبر من الاستقرار العاطفي كما تسهم في القبول والانفتاح وحرية التعبير (Corner,2015:103). ولتحسين الكفاءة الذاتية هنالك أربعة أساليب : أولا يتم تطويرها عندما يمر الفرد بتجارب النجاح (التمكن من المهمة ) ثانيا يمكن تطوير كفاءة الافراد حينما يتعلمون بطريقة النمذجة ثالثا يتم تطوير الكفاءة الذاتية من خلال اقناع الافراد الذين يتمتعون بالاحترام من خلال تغذيتهم الراجعة لاداء (الاقناع الاجتماعي ) رابعا تتطور من خلال الاثارة النفسية والفسلجة (Luthans et al .,2008:223). وقد أشار ( Santisi et al 2020:3) أن الكفاءة الذاتية هي إدراك الفرد لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة أنها تساعد انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الابداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة كما أن تحسين الكفاءة الذاتية يمثل المفتاح الأساسي في التدريب على التحكم الذاتي وخفض القلق ويكسب الفرد القدرة على الدفاع عن حقوقه مما يجنبه الوقوع مرة أخرى في أن يكون ضحية للظروف. ولبناء الكفاءة الذاتية هنالك أربعة عوامل مشتركة هي (Tams,2008:172-177):

أ. الاهتمام بما يؤديه الفرد : يشير هذا الخيار ان الناس يطورون الثقة من خلال التركيز على المهمة وهو احد مصادر الكفاءة الذاتية التي اقترحها (bandura) والذي يمكن إنجازها من خلال (التركيز على المهمة ) و(تعميم التجارب السابقة ) وهذا يشير الى ان التجربة وحدها ليست كافية وانما يستلزم بناء مهارات تركز على المهام او بيناء مقارنات بين المواقف الحالية والاحداث السابقة لإيجاد معايير مقارنة مرجعية ذاتية .

ب. الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد :ان الناس لا يتعلمون بشكل تجريبي فقط وانما بشكل اجتماعي أيضا وهنالك أربعة طرق للاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد وهي الارتباط او الاتصال ، والمقارنة المرجعية ، والصياغة ، والمطابقة مع المنظمة أي العوامل الخارجية المحفزة للذات التي يستلهم من خلالها الثقة بذاته ومعرفة التغذية الراجعة حول قدراته ومهاراته .

ج. انعكاس لما يفعله الفرد : يتضمن الانعكاس لما يفعله الفرد إعادة ترجمة مضادة للتغذية الراجعة السلبية ووضعها أوسع بناء على التعلم من الفشل والانتكاسات وتجسيد ذلك علميا في حياتهم الشخصية والمهنية .

د. اتخاذ مواقف تجاه البيئة :قد يستجيب بعض الناس للتغذية الراجعة السلبية من خلال اتخاذ موقف تجاه بيئتهم عبر الابتعاد عن النكسات والنقد والإصرار على المنظور الشخصي في أدائهم من اجل الابتعاد عن مصدر التغذية الراجعة ودعم الذات باليات شخصية .

وقد أشار (Eid et al.,2012:57) أن الكفاءة الذاتية هي الانطباع الذي يكونه الفرد عن قدرته على أداء مهمة معينة بنجاح وأن هذا الانطباع يتوقف على عوامل النجاح المتاحة لدى الفرد في أداء المهمة الأساسية او المهام المرتبطة بها ويمكن الاعتماد على الكفاءة الذاتية في التنبؤ بمقدار الجهد الواجب أن يبذله الفرد لإحداث تغيير ما في سلوكه فضلا عن ذلك فان الكفاءة الذاتية فهي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات إذ إنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة .

يتضح مما سبق ان الكفاءة الذاتية هي إدراك الفرد لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة.

## 2-الأمل (Hope):

يشير هذا البعد الى الحالة الإيجابية التحفيزية التي تقوم على المشاعر المستندة على الطاقة الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة والمسارات المتبعة نحو التخطيط لتحقيق الأهداف التنظيمية أن الأمل يتضمن الاعتقاد بأنه يمكن اكتشاف مسارات الافراد وتحديد مساراتهم واهدافهم وتحفيزهم نحو تحقيق هذه المسارات والأفكار الامر الذي يؤدي الى تحقيق الكفاءة الذاتية والقدرة على تحقيق الأرباح والمحافظة على الافراد وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والرفاهية للموظفين (Saks&Gruman,2011:17).

وقد عرف الأمل (Ferreira,2015:26) بأنه السعي نحو الأهداف وإعادة توجيه المسار عند الضرورة نحو تحقيق الأهداف لغرض النجاح والتميز المستمر. والأمل هو حالة من الدافعية الإيجابية المعتمدة على تفاعل بين عدة عوامل متمثلة في: الأهداف وقوة التفكير والتي تتمثل بالطاقة الموجهة بالهدف والتي تعد بمثابة قوة الإرادة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، والمسارات من خلال التخطيط لتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف (Akyavuz ,2021:934). يشير الى المثابرة على تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف من اجل تحقيق النجاح كما أن شعور الفرد بالأمل يؤدي الى شعوره بالاستقلال والمثابرة ووجود الحل الإيجابي في كل مرحلة من المراحل النفسية والاجتماعية التي تمر في حياته مما يؤدي الى تمتع الفرد بالصحة النفسية وهد بدوره يشعره بالانتماء

والاسناد من قبل الاخرين(Carmona-Halty et al.,2021:2939) . والامل هو اعتقاد أي فرد يمكن ان يكون له نظرة متفائلة من النتائج المستقبلية فضلا عن أن الافراد الذين يتوافر لديهم مستويات عالية من الامل غالبا ما يكونوا أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وكذلك التغلب على المشكلات والأزمات التي يتعرضون لها(Levene,2015:18) . وأشار (العنزي & إبراهيم،:182012) أن هناك مجموعة من الأدلة تشير الى إمكانية تقوية الامل لدى الافراد العاملين في المنظمات واتباع الارشادات لبناء الامل لرأس المال النفسي الإيجابي ومنها :

أ. تحديد وتوضيح الأهداف الشخصية والتنظيمية الصعبة و الخاصة: والتي تشمل الأرقام والنسب والتواريخ المستهدفة للمساعدة في تحديد الأهداف والامر صعب ولكن ليس مستحيلا وجعل العملية تمثل تحدي لكنها ممكنة وجانب الحذر هنا يتمثل فيما اذا كان مستوى الامل الأولي للفرد ضئيل جدا فيمكن البدء من هدف سهل نسبيا فسيكون مفضلا لتحقيق درجة معينة من الامل قبل الانتقال الى اهداف اكثر تحدي.

ب. استخدام ما اسماه (Snyder) طريقة المشي خطوة بخطوة التخطي (Stepping Method) لتحويل الأهداف الى خطوات ثانوية يمكن ادارتها والتي ستؤشر تقدم الفرد وتخلق على الأقل تجربة مباشرة لتحقيق نجاحات صغيرة.

ج. وضع مسار بديل واحد على الأقل (للحالات الطارئة) للهدف خطة مرافقة وبذل الجهود لتطوير المسارات وتنفيذ الخطط التي تتعلق بالهدف وبالكيفية التي تم اعدادها.

د. امتلاك الرغبة والاستعداد لمواجهة المشكلات والمعوقات وهنا يأتي دور صياغة المسارات التي تساعد على مقاومة ظهور تلك المشكلات.

هـ. امتلاك المهارة والاستعداد لمعرفة ماهي المسارات البديلة ؟ ومتى يتم اختيارها ؟ في حال كون الطريق الأصلي المؤدي للهدف لم يعد عمليا او ذو قيمة.

و. الاستعداد لمعرفة متى وكيف يتم إعادة تحديد الهدف لتجنب الوقوع في الفخ الخاطئ للأمل اذ ينبغي ادراك ومعرفة ان الإصرار تجاه الهدف ليس عمليا بغض النظر عن المسار الذي تم اختياره فاذا كان الهدف الأصلي غير قابل للتحقيق تماما فينبغي التعرف على متى وكيف يتم استبداله او تعديله وان التدريب ولا سيما التجريبي منه يمكن ان يقوي من مهارة إعادة تحديد الهدف.

وقد أشار (Luthans et al .,2014:2) أن الامل يقصد به قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف وهو امر ناتج عن حاله تحفيزية ايجابية مستمدة من التخطيط الناجح والقدرة على إيجاد الطرق البديلة لتحقيق الهدف فضلا عن ذلك فأن الامل هو الرغبة في ان توقعات العاملين سوف يتم الوفاء بها في

مكان العمل ان أعضاء المنظمة عندما يضعون الأهداف الصعبة يكون الايمان بها دافع لتحقيق تلك الأهداف. وذهب (Madden,2013:21) الى ان الامل بأنه القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول الى الأهداف المحددة التي يرغب الشخص للوصول اليها بامتلاكه النفسية الإيجابية وان لم تتح له الوسائل والطرق يبحث عن طرق ووسائل أخرى من اجل تحقيق تلك الأهداف. كما عرف (Caza et al.,2010:54) الامل بأنه الدافع لتحقيق الأهداف والقدرة على التعرف على الطرق للقيام بذلك. أن الامل يتضمن مجموعة من المعرفة والمسارات الوظيفية المترابطة التي يستعملها العاملون من اجل الوصول الى أهدافهم فضلا عن ذلك يساعد الامل العاملين ان يكونوا إيجابيين من خلال بذل الجهود من اجل نجاح المنظمة وان يتكون لدى العاملين رغبات وتوقعات إيجابية والسمات الرئيسية لهما هي المثابرة ومحاولة بذل قصارى جهدهم ووضع الأهداف القابلة للتحقيق والكمال وباء التوقعات حول المكافاة (Abbas&Raja,2015:130). كما يرى (Akyavuz, 2021:935) أن وجود الامل لدى القادة له تأثير إيجابي على الأداء ورضا العاملين. وتناقش نظرية الامل ان هنالك ثلاث اليات أساسية للأمل وهي (Harvey et al.,2009:181):

أ. الأهداف: تعد الأهداف بمثابة الأساس لنظرية الامل وان تحديد الأهداف يعد بمثابة المرساة التي تبدأ منها العمليات الفعلية تستمد الأهداف أهميتها في كونها تتيح للأفراد ما يحتاجون من عمل وطاقة لتحقيق تلك الأهداف، و يجب ان ينظر الى الأهداف كونها شيء ذو قيمة ومن السهل تحقيقها .

ب. المسارات : تشير الى قدرات الفرد على توليد بدائل مقبولة لتحقيق الهدف ، وتعد المسارات امرا بالغ الأهمية لإنجاز الأهداف وذلك لكون الامر يرتبط بالطرق المؤدية الى ذلك الهدف وبعد تحديد الهدف المهم والقابل للتحقيق يبدأ الفرد بتوليد الطرق المختلفة للوصول الى ذلك الهدف وينظم كل مسار ويعطى مرتبة أهمية استنادا لفهم الفرد بشأن كيفية اسهام تلك المسارات في تحقيق الهدف بنجاح ومع تميز البدائل المعقولة فان الامر يرتبط بإبراز إعادة تقييم المسارات الحالية ويواجه الافراد اغلب الأحيان في تقدمهم نحو الهدف في ظروف غير متوقعة التي تمنع من التقدم ومن اجل إزالة الموانع يعمل الافراد ذوي المستوى العالي من التفكير في المسارات على إعادة تقييم مساراتهم الحالية وفي حال كون التقييم الجديد يفتقد الى المثالية سيلجأ هؤلاء الى استحداث مسارات جديدة او تحديث المسارات القديمة .

ج. قوة التفكير: هو الجانب التحفيزي لنظرية الامل فبعد المسارات هنالك حاجة للقوة لتبني الجهد اللازم للتحريك على طول المسار الذي تم اختياره وتظهر فكرة القوة في الاعتقاد بان الفرد



يملك القدرة على البدء والمثابرة ومن ثم الوصول الى الهدف في النهاية ويشار الى هذا المفهوم بالقوة الفعلية .

يتضح مما سبق أن الامل هو قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف وهو امر ناتج عن حالة تحفيزية إيجابية مستمدة من التخطيط الناجح والقدرة على إيجاد الطرق البديلة لتحقيق الهدف .

### 3-التفاؤل (Optimism):

يعد مفهوم التفاؤل من المفاهيم الأساسية التي لاقت اهتماما كبيرا في علم النفس الإيجابي إذ يشير بعد التفاؤل الى انها الخاصية الإيجابية التي يمتلكها الفرد لمواجهة المستقبل إذ يفسر الافراد المتفائلون الاحداث الحالية والمستقبلية بطريقة إيجابية . يعتقد (Seligman) ان التفاؤل هو نوع من التغيير وأسلوب المتفائل سيعزو الاحداث الإيجابية الى أسبابها الخاصة والمستمرة والعالمية في حين يعزو الاحداث السلبية الى أسباب خارجية ومؤقتة وسياقية (Guangyi & Shanshan,2016:47). ينظر الى التفاؤل بأنه الأفكار الإيجابية عن النجاح الانبي والمستقبلي إذ إنه يرتبط ارتباطا إيجابيا مع الاحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الإيجابية والتحفيز بوجود تقييم واقعي لتلك الاحداث عن مدى إمكانية حدوثها مما يزيد من فاعلية الشخص (Aliyev&Karakus,2015:70). وأن للتفاؤل والتشاؤم لا يمكن انكاره على السلوك الإنساني أي أن الفرد ينظر الى الاحداث الراهنة بتفاؤل إذا كانت الاحداث سعيدة ويتشاءم اذا كانت الاحداث تعيسة ويفسر الافراد ذلك بالرؤية السابقة او استشراف المستقبل (آل طعين،2015:15). وقد أشار (Tosten & Toprak,2017:2) الى أن التفاؤل هو ميل الفرد الى النظر الى المستقبل وما يحمله من احتمالات عدم التأكد بإيجابية وتبني وجهة النظر المشرقة في كل المواقف وكل الأوقات كالنظر الى المحنة على انها تحدي والمشكلة الى فرصة. أن التفاؤل يشير الى تحقيق نتائج إيجابية واتخاذ قرارات إيجابية بشأن المعوقات التي تواجهها المنظمة فضلا عن هذا فان التفاؤل يختلف عن الامل في أنه لا يتناول مسارات التفكير للعاملين بل يتضمن تحقيق النتائج المتوقعة عن طريق قوى خارجية أي خارج الذات كما أن التفاؤل يرتبط بأسلوب القيادة الذي تتبعه المنظمة فضلا عن هذا فان التفاؤل يرتبط بالنتائج الإيجابية التي يحققها العاملون والذي يؤدي بدوره الى المحافظة عليهم (Saks&Gruman,2011:17). ويقسم التفاؤل على تفاؤل واقعي وتفاؤل غير واقعي فالتفاؤل الواقعي يكون نتيجة الحفاظ على النظرة الإيجابية للأمور في المستقبل والتركيز على النواحي الإيجابية النابعة من خبرة الفرد وترك الاحداث التي حدثت في الماضي والتركيز اكثر على الحاضر والبحث عن الفرصة في المستقبل لاغتنامها اما التفاؤل غير الواقعي هو حجب بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها والاحتفاظ بمعلومات أخرى من خلال معتقدات معينة وذلك قد يؤدي لعدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها

(Corner,2015:113). ويعد التفاؤل نظرة إيجابية عن الحياة وذلك بناء على اعتقاد الشخص المتفائل بان الأشياء الجيدة سوف تحدث أكثر من الأشياء السيئة (De Hoogh&Den Hartog,2008:300). فالسلوك التنظيمي الإيجابي يمكن ان يؤثر إيجابا في الأداء التنظيمي ، فالتفاؤل هو الجودة التي تساهم في القيادة الفعالة من خلال تطوير الوعي الذاتي والاستعداد لتحمل المخاطرة والدافعية لمساعدة الآخرين على النجاح وتطوير التفاؤل الخاص بهم (Wisner,2008:47). والتفاؤل هو النظرة الإيجابية نحو المستقبل من حيث توقعات النتائج الإيجابية بشكل أكثر تكرارا من النتائج السلبية فضلا عن ذلك فان التفاؤل هو العامل الرئيس في رفاهية الفرد فهو يؤثر على نمونا الشخصي واحساسنا بالهدف في العمل وعلاقتنا مع الآخرين وفخرنا بإنجاز اتنا ومستوى سعادتنا في العمل (Lin,2020:2) . وأشار (Srivastava & Angelo,2009:3) الى ان التفاؤل هو الميل الذاتي نحو توقع أشياء جيدة من الاحداث الحالية والمستقبلية ان الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل يكونوا أكثر نجاحا واصرارا في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض تحقيقهم للأهداف . فضلا عن ذلك يعد التفاؤل قوة إيجابية في مكان العمل اذ قد يكون الدافع وراء عمل الافراد المتفائلين بجد أكبر هو أنهم أكثر ارتياحا ولهم معنويات عالية ومستويات عالية من الطموح والمثابرة في وجه الصعوبات فضلا عن انهم يعدون الفشل والنكسات الشخصية أمورا مؤقتة وليس كافتقار شخصي بالإضافة الى كونه نوع من استراتيجيات التكيف المستخدمة للتعامل مع الاجهاد في مكان العمل (Akyavuz ,2021:934). وفي الاتجاه نفسه أشار (Kutunis&Oruc,2015:3) اليه بانه تفسير إيجابي للأحداث المتوقعة والمشاعر الإيجابية التي ترتبط بمدى التوجه نحو الأهداف التي تحفز الرفاهية الذاتية والسعادة للفرد وقد يرتبط مصطلح التفاؤل لدى غالبية الافراد بنمط التفكير الذي يتميز بالإيجابية نحو المستقبل فضلا عن ان التفاؤل يقود الفرد الى النجاح في حياته العملية والشخصية حيث أن توافر الامل والتفاؤل يزيد من درجة مرونة الفرد عند تفاعله مع المواقف والاحداث المختلفة التي يواجهها وبالتالي سينعكس ذلك على مستوى ثقة الفرد في قدراته وامكانياته . وأشار (Conversano et al.,2010:28) الى ان المتفائلين يعيشون بصحة افضل من سواهم لان أجهزة المناعة لديهم تعمل بشكل افضل لحمايتهم كما ان التفاؤل يؤثر إيجابا على الصحة النفسية والعقلية للإنسان فهو يعمل على تخفيف الضغوطات النفسية ، من خلال التفاؤل ان الفرد يقوم بمواصلة نشاطه بمثابرة ونجاح لكي يحقق أهدافه. كما أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي الى مزيد من الإصرار والصمود فضلا عن أن المتفائلون يركزون على المستقبل وعلى أن الاحداث المستقبلية ستكون إيجابية بطبيعتها فأن مكونات التفاؤل ستؤثر على الأداء حيث أن الافراد المتفائلون يتحسن أدائهم بعد تعرضهم للفشل والذي يعد بالنسبة لهم بمثابة فرصة تمكنهم من التحسين وتحقيق النجاح بينما يكون الافراد المتشائمون لا يحدث لهم ذلك (Cui et al.,2021:1). أن التفاؤل يعطي أسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل ويعتبر شرط

للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل مثل التغيير التنظيمي وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وادائهم والسعادة والرضا (Paolillo et al.,2015:1698).

يتضح مما سبق ان التفاؤل هو الميل الذاتي نحو توقع أشياء جيدة من الاحداث الحالية والمستقبلية ان الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل يكونوا اكثر نجاحا واصرارا في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض تحقيقهم للأهداف .

#### 4-المرونة (Flexibility):

تعد المرونة البعد الرابع من الرأس المال النفسي الإيجابي والتي تهتم بالقدرات النفسية الإيجابية من الصراع وعدم اليقين وعدم التغيير والتقدم وزيادة المسؤولية فالأفراد الذين يتسمون بالمرونة هم الأفراد القادرون على التعامل بإيجابية مع المشكلات والعقبات والتكيف مع المخاطر التحمل والرجوع الى الحالة الاعتيادية في حالة تعرض الفرد لمشكلات وعقبات في سعيه لتحقيق الأهداف فضلا عن ذلك فان الأفراد ذوي المرونة العالية لديهم سمات مشتركة وهي القبول القوي للواقع الإيمان العميق بأن الحياة ذات معنى والتي غالبا ما تدعمها القيم التي يتمسك بها الفرد بقوة القدرة على التكيف مع التغييرات الهامة .أشار (Carmona-Halty et al.,2021:2939) و المرونة هي قدرة الشخص على إعادة التوازن بعد مواجهة العقبات والمشاكل والقدرة على التغلب عليها بنجاح . المرونة هي قدرة الفرد على التكيف الإيجابي عند تعرضه للمشكلات والعقبات التي تواجهه أي انها قدرة إيجابية نفسية يمكن استخدامها لمواجهة الاحداث السلبية فضلا عن لك فان المرونة تقوم بتنسيق أنشطة الهيكل التنظيمي مما يؤدي الى زيادة أداء العاملين بفاعلية اكثر ورفع معدلات الميزة التنافسية كما تقوم المرونة بتحفيز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للمستهلك وتلبية احتياجاته كما تتميز المنظمة المرنة امتلاك موارد بشرية ممن يتصفون بقدرات مبدعة يصعب تقليدها من خلال اظهار قابلياتهم الفنية والعلمية ومهاراتهم المتميزة (Anjum et al .,2014:504).وقد توصلت كثير من الدراسات الى وجود ربط بين المرونة و الأداء، إذ إن الافراد ذوي المرونة المرتفعة من المحتمل ان يكونوا مبدعين بشكل اكبر من الاخرين ، ويكون لديهم القدرة على التغيير والمثابرة وكذلك القدرة على التغلب على المشاكل التي تواجههم مما يؤدي الى تحقيقهم مستويات عالية من الأداء (Costa & Neves,2017:10). وأشار (Avey,2014:142) الى أن المرونة يقصد بها ميل الفرد الى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة مشكلات وصعوبات في العمل مع قناعاته بقدرته على التكيف واحتواء الموقف والعودة سريعا الى الحالة الطبيعية ، فضلا عن ذلك فان المنظمات تستطيع أن تستفيد من المرونة عن طريق أخطاء الماضي التي تعد دروسا للحاضر في توليد فرصة جديدة للمنظمة في تطوير ذاتها عن طريق استثمار

تلك الفرصة بالتعلم والنمو والتطور وكلما كانت المنظمة تتمتع بالمرونة فإن القادة فيها سيتمتعون فيها أيضا فإن المرونة مرتبطة بتحسين أداء المنظمة ككل إذ إن التغيير العالي يولد توترا عاليا في البيئة وهذا هو الحال في المنظمات فعلى القادة الاهتمام اكثر بالمرونة وتطويرها وذلك سيولد لدى العاملين الرضا والالتزام الوظيفي. وقد حدد(Reich,2006:794-795) مبادئ المرونة بالاتي :

أ. مبدأ الرقابة الشخصية : أفادت كثير من الدراسات خلال عقود من الزمن الى حاجة الناس للاعتقاد بامتلاكهم الرقابة في حياتهم ، فالاشخاص الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الرقابة الشخصية يمتلكون مستوى مرتفعا من الرضا والأخلاق والميل للعيش حياة أطول ومستوى منخفض من الكآبة وادراك افضل فضلا عن مستوى أداء محسن.

ب. مبدأ التماسك : فقد يبدو أقل ظهورا على السطح لكنه أساسي بالنسبة للمرونة الفردية ويمكن ملاحظة هذا السلوك في الكوارث والأزمات عندما يستنجد الناس للحصول على الغذاء والماء وفي الوقت ذاته يواجهون أسئلة مرتبطة بمحتهم فتراهم يسألون أين عائلتي ؟ أين بيتي؟ .... وهم بذلك يبحثون عن اجوبه لتساؤلاتهم ، لذلك فإن مبدأ التماسك يظهر من خلال تحسين العزم والاتجاه والفهم اثناء مواجهة الكوارث والأزمات.

ج. مبدأ الارتباط والتواصل: يستند هذا المبدأ ان الأشخاص الذين يتميزون بروابط اجتماعية تتسم بمستويات مرتفعة لديهم أداء للقلب وافرارات عصبية افضل ، في حين يكون المنزلون اجتماعيا يعانون من اخطار مسببة للامراض وضعفا في مستوى التحمل ، وذلك لان الدور الاجتماعي يساعد في تحجيم التجارب المرهقة.

كما ان الافراد الذين لديهم مرونة عاليا يمتازون بقبول قوي للحقيقة وايمان عميق بقوة القيم التي يحملها الافراد وان الحياة ذات معنى القدرة المذهلة على التكيف والارتجال للتغيرات المهمة ( Meng et al.,2011:3). وقد يعرض الافراد العاملون للإحباط والعقبات وهنا يبرز دور المرونة في تمكينهم من تغلب العقبات وتحقيق الإنجازات في نهاية المطاف فالمستوى العالي لرأس المال النفسي الإيجابي الموجود لدى الافراد العاملين تأثيره يكون جوهريا من خلال التركيز على العوامل والامكانيات الإيجابية (Cui et al.,2021:1) . وحدد (Baig et al.,2021:5) إن المرونة هي قدرة الفرد على تحمل النتائج السلبية المترتبة على الضغوط والتحديات التي تواجهه ويظل الفرد قويا ومشاركا في مهام الحياة المهمة فضلا عن ذلك فإن المرونة تؤدي دورا مهما في التكيف الصحي للأفراد وبالذات الاحداث المرهقة فعند تعرض العاملين للإحباط ومواجهة بعض المعوقات مع الاخذ بالاهتمام امتلاكهم لمهارات التحمل وقدرة عالية على التكيف وتحويل مسببات الضغط الى فرص للتنمية والتعلم فقد يستطيعون التغلب على تلك

المعوقات وتحقيق الإنجازات في نهاية المطاف . توجد أربعة استخدامات أساسية للمرونة في حياتنا (Levene,2015:20):

- أ. التغلب على العقبات والتي غالبا ما تركز على الشباب والخبرات المبكرة.
- ب. التوجيه من خلال المحن اليومية المحن الكبيرة والصغيرة في الحياة والتجارب.
- ج. الارتداد من ازمة ضخمة والعثور على وسيلة للمضي قدما عندما تكون الأمور بعمق التحدي وحتى من زراعة هذه التجارب.
- د. التواصل عادة نشطة (مقابل تلك التي هي رد الفعل اعلاه) وفتح لنا تجارب جديدة ومساعدتنا على التحرك نحو الازدهار.

و تتضمن المرونة المحافظة على التكيف الإيجابي والتعامل الناجح ومواجهة الظروف البيئية الصعبة المتمثلة بالتغيير الإيجابي أي انه يمكن القول ان المرونة تركز على استعمال التكيف من اجل التصدي ومواجهة المخاطرة فضلا عن هذا فإن المرونة يمكن تعزيزها من خلال الحد من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (الاستراتيجيات التي تركز على المخاطرة ) وتحسين عدد ونوعية الموارد ورأس المال الاجتماعي (الاستراتيجيات التي تركز على الموجودات) وتطوير أنظمة التكيف مع الافراد (الاستراتيجيات التي تركز على العمليات ) من خلال التدريب وتطوير المعرفة ودور النمذجة ومعالجة الأخطاء وتطوير الشعور بالكفاءة الامر الذي يؤدي الى السماح للأفراد العاملين بالتعامل بشكل افضل مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والمثابرة نحو مواجهة الصعوبات (-Saks&Gruman,2011:17).

يتضح مما سبق المرونة هي ميل الفرد الى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة مشكلات وصعوبات في العمل مع قناعاته بقدرته على التكيف واحتواء الموقف والعودة سريعا الى الحالة الطبيعية.

**المبحث الثالث  
العلاقة بين المتغيرات****توطئة :**

ان العلاقة بين متغيرات البحث تتجلى من خلال ما أورده الباحثون من الأسس النظرية التي تربط متغيرات البحث لتشكل الاساس النظري للعلاقة الميدانية بين المتغيرات , وقد توجه الباحث إلى عرض العلاقة بين المتغيرين حسب ما أورده الباحثون في نتائجهم العلمية , سواء كانت العلاقة بصفة عامة بين المتغيرين الرئيسيين ام بصفة خاصة بين المتغيرات الفرعية للبحث وعلى النحو الآتي .

**أولاً: العلاقة بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .**

**ثانياً: العلاقة بين الابعاد الفرعية للقيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .**

**أولاً: العلاقة بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .**

إن القيادة الابوية هي قدرة القائد على الجمع بين الانضباط الصارم والتسلط والإحسان الابوي مع النزاهة الأخلاقية . وأن القادة الابويين غالباً ما يحصلوا على الدعم لتأكيد سيطرتهم القوية والسلطة على المرؤوسين للحفاظ على وضع السلطة ومن ثم طلب الاحترام دون نزاع . بالإضافة إلى خلق إيمان بقدرة الفرد على أداء المهام التي ترتبط بنجاح رؤية المنظمة ، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التعامل مع المشكلات والأزمات بشكل ملائم ، كما يمكن ان تكون نمذجة القائد الابوي بمثابة خارطة طريق واضحة لما هو مرغوب فيه من السلوكيات نحو تحقيق الهدف ، كما يعمل القائد الابوي كمورد قوي يعزز ثقة العاملين في قدرتهم على تحديد الأهداف وتحقيق تلك الأهداف حتى عند الشدائد . وباختصار فإن القيادة الابوية تعمل كشرط يساعد على ازدهار رأس المال النفسي الإيجابي إذ إن القائد الابوي يعمل على خلق الإيمان لدى المرؤوسين بمستقبل أكثر إيجابية وإزدهار (Aygün et al, 2020:149). ان القيادة الأبوية ترتبط ارتباطاً ايجابياً بتوليد العدالة التنظيمية داخل المنظمة ، التي بدورها ترتبط ايجاباً بتوليد الثقة لدى العاملين ، وان السبب الذي يقف وراء توليد الثقة لدى العاملين هي النوايا الحسنة التي يستخدمها القائد الأبوي في التعامل معهم ، إذ إن السلوكيات الأبوية توفر دعماً ودافعا كبيرين للقيادة للقيام باتصالات ايجابية مع المرؤوسين وكذلك القيام بتوفير الرعاية الفردية لهم والتي يمكن ان تؤدي الى شيوع التعاون والمساعدة داخل المنظمة وبذل المرؤوسين الكثير من الجهد من اجل ادارة اعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها (Khan & Gul,2020:210). إن دراسة ( Khorakian et

ركزت على ان القيادة الأبوية ترتبط بالجانب الاخلاقي الذي يتم فيه دمج المعايير الشخصية مع المعايير الاجتماعية التي تسهم في تكوين العلاقات مع الاشخاص بشكل يعزز الرفاه الاجتماعي وهذا يتحقق من خلال انعكاس القيادة الأبوية بالنسبة للموظفين في الدافع الذاتي، الشجاعة الاخلاقية، والانضباط الذاتي، هذه الاركان الثلاثة لها دور اساسي للأفراد في تحقيق الاهداف التي يسعون لها والتغلب على العقبات والوفاء بالالتزامات والحفاظ على معايير الاداء المرغوبة، ومن ثم فان هذه السلوكيات الأبوية لها دور كبير في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى المرؤوسين . ان القيادة الأبوية يمكن ان تعزز السلوكيات الايجابية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والاداء العالي مما تخلق السعادة التنظيمية فان العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة تكون لديهم مخرجات متفوقة مثل زيادة الابداع وزيادة الانتاجية وجودة عالية في العمل كل هذه النتائج تأتي نتيجة الالتزام التنظيمي والاداء العالي في المنظمة وبالتالي ان العاملين السعداء هم اقل احتمالاً لإظهار سلوكيات الانسحاب والتي تتضمن ترك العمل والتغيب عن العمل ودوران العمل (Blomme et al.,2015:15) . و من خلال التأكيد على المعاملة العادلة والقيم المشتركة والنزاهة في التعامل مع الأفراد والعاملين يلهم القادة الأبويين السلوكيات الإيجابية بين الموظفين ويشجعون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يؤدي القادة الأبويين في المنظمات دورًا توجيهيًا في تشكيل سلوكيات المرؤوسين. كما لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن سلوكيات مرؤوسيهم علاوة على ذلك فإنهم غالباً ما يبدون اهتماماً بمصالح مرؤوسيهم ويعاملونهم بإنصاف بسبب هذه الخصائص من المحتمل أن يكونوا قدوة جذابة وذات مصداقية للمرؤوسين. وأن هذه القيادة ترتبط إيجابياً بالسلوكيات التي تهدف الى إفادة المنظمة (Aygün et al ,2020:5-6). أشار (Sesen et al.,2019:185) الى ان المنظمات بحاجة الى للقيادة الأبوية لما تحمله من دور مهم في تنمية الوعي الاجتماعي ، والدافع الذاتي للمرؤوسين ، بالاضافة الى ذلك فان هذا النوع من القيادة يتميز بمجموعة من الخصائص تستطيع من خلالها المنظمة التميز على المنظمات الاخرى ، وتنبثق هذه القيادة من رؤية القائد ورعايته العميقة لأعضاء المجموعة من خلال حب الايثار والامل والتفاؤل ، فالقيادة الجيدة تشكل رؤية مقنعة تركز على تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والمرؤوسين ، ومن خلال القيادة الأبوية يلتزم القادة والمرؤوسون بالمنظمة من خلال انجاز المهام المناطة لهم بصورة جيدة ، وتخلق لديهم سلوكيات مؤثرة في تحقيق رفاة الاخرين ، فان القادة المتفائلين هم الذين يمارسون القيادة الأبوية في المنظمة ويقدمون لأعضاء المجموعة توقعات بالمستقبل اكثر اشراقا لانفسهم وللمنظمة يعززون امل الموظفين وایمانهم وتحسين ادائهم في المنظمة .

ثانيا: العلاقة بين الابعاد الفرعية للقيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي .

### 1. العلاقة بين القيادة السلطوية ورأس المال النفسي الإيجابي .

إن القيادة السلطوية هي سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطالبهم بالطاعة وهي تتميز بمعايير عالية الأداء ويتوقع القادة من التابعين ان يعرضوا أداءً عالياً ، بمعنى تنحصر جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد ولا يستشير احد في عملية اتخاذ القرارات ويفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين، كما تعد احد الأساليب الإدارية التي يتمتع فيها الفرد بسلطة كاملة لاتخاذ القرارات والتحكم المطلق في مرؤوسيه كما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ووضع اهداف المجموعة بشكل فردي (Wang et al.,2019:3). وأشار (Guo et al.,2018:220) الى ان أسلوب القيادة السلطوية يحد من حرية المرؤوسين في التعبير عن ارائهم ومن مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وبذلك لا تكون لديهم الفرصة لتطوير أبداعهم ، ومن ثم يؤدي الى نفور المرؤوسين من القادة ، وهذا يؤثر على الثقة بين القائد والمرؤوسين ، كما يشير هذا السلوك الى اعلى درجات السلطوية والدكتاتورية والطغيان ولا تتسم بصفة الاخلاق والإحسان و تشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين. فضلا عن ذلك قد تكون القيادة السلطوية مفيدة في بعض الحالات مثل الحاجة لاتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الأشخاص، كما قد تتطلب بعض المشروعات قيادة قوية تساعد على انجاز الأشياء بسرعة وكفاءة . وقد أشار ( Wang & Guan,2018:3) الى ان حيث القادة السلطويين يميلون الى ممارسة السيطرة القوية من خلال اصدار القواعد والتهديد بالعقاب في حالة العصيان، غالبا ما يطبقون انضباطا صارما على عمل المرؤوسين ويطلبون منهم الامتثال للطلبات دون معارضة، هذا بدوره يحفز المشاعر السلبية للمرؤوسين تجاه القادة فضلا عن ذلك فان القائد السلطوي يولي اهتماما عاليا للعمل والعلاقات في ظرف يسمح بذلك ولذا يحصل على مستوى امثل من الإنجاز كما ونوعا يخطط لمنظمة على المستوى القصير والطويل الاجل ويضع لها أهدافا عاليا كما يحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج.

### 2. العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي .

أن بعض الدراسات الحديثة قد درست تأثير القيادة الأخلاقية على مجموعة متنوعة من الموارد النفسية الإيجابية فقد تم ربط هذه الموارد بشكل منفصل مع القيادة الأخلاقية أو النتائج المتعلقة بالقيادة الاخلاقية وتشير الأبحاث إلى أن الموارد النفسية الإيجابية للكفاءة الذاتية والامل والتفاؤل والمرونة لديها القدرة على إطلاق سلوكيات أخلاقية في مكان العمل ومع ذلك فإن هذه الموارد لا تعمل بمعزل عن بعضها ، بل يقدمون الدعم لبعضهم البعض من خلال الية مشتركة أساسية ومن ثم ينبغي دراستها جميعاً فأن الكفاءة الذاتية تساعد مع المثابرة في مواجهة العقبات إذ ينطوي الامل على قوة الإرادة والابداع في استكشاف



مسارات عدة للوصول الى الهدف ، حيث يميل الأفراد ذوو الامل الكبير إلى أن يكونوا مفكرين مبدعين ، اما فيما يخص التفاؤل فإن الافراد المتفائلين يبحثون عن طرق بديلة عند حظر الطرق القديمة ، ويميلون إلى أن يكونوا مبدعين وواسعين الحيلة حتى مع وجود ميزانيات ضيقة وأخيراً تساعد المرونة الافراد على ان يصبحوا مرنين وقابلين للتكيف اثناء المواقف الغامضة للغاية وقادرين على استخدام الاستكشاف الإبداعي ، فهم يثيرون المشاعر الإيجابية في انفسهم ، وكذلك في الاخرين والتي تساعد في خلق بيئة تنظيمية داعمة للسلوكيات الأخلاقية (De Hoogh&Den Hartog,2008:300). ان القيادة الأخلاقية تكون عاملا مؤثرا قوي في اشاعة المناخ الايجابي للعمل الذي يتميز بارتفاع مستوى الثقة بين القائد والتابعين، فان السلوكيات الأخلاقية للقيادة تعبر عن القيم الروحية وهذه القيم يمكن ملاحظتها وادراكها عن طريق انعكاسها في اظهار السلوك الأخلاقي بشكل يحقق التكامل الشخصي للتابعين في تحسين السلوك وزيادة الابداع ، ان القيادة التي تهتم بتحصيل ثقة التابعين عن طريق توفير الامان الشخصي وتحفيزهم على دمج اهدافهم الشخصية مع القدرات النفسية الايجابية العالية والتعامل بشفافية معهم بشكل يسهم في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي (Schwepker & Dimitriou ,2021:4). إن القيادة الأخلاقية قيادة قائمة على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية للصحة النفسية والرفاه الأخلاقي والتي تؤدي في نهاية المطاف الى إقامة منظمات تهتم بالمجتمع عن طريق ما تقدمه، كما تعد القيادة الأخلاقية وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي لأنها تقوم على تطبيق النظرية الاجتماعية في القيادة ومن ثم إحساس اكبر بالمرووسين والسماح لهم بالتعبير عن قيمتهم الشخصية في العمل ( Ahmed Iqbal et al.,2020:3). ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي بالامل وتفاؤل الموظفين داخل المنظمة حيث تعد القيادة الأخلاقية مهمة للمنظمات بسبب تأثيرها على سلوك وأداء المرووسين وعلى نتائج المستوى التنظيمي وتعزيز بيئة العمل الأخلاقية من خلال العدالة والإيثار. فالقائد الأخلاقي هو إنموذج أخلاقي يولد السلوك الأخلاقي وهذا بدوره يشجع السلوكيات والمواقف الإيجابية مثل تحسين أداء المهام والرضا عن العمل والالتزام التنظيمي والسعادة النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يشعر المرووس بالثقة في العمل ويصبح متفائلا بالمستقبل ومن ثم سيثابر حتى يتوصل الى الأهداف المرجوه ( Joubert & Grobler ,2020:2).

### 3. العلاقة بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي الإيجابي .

تظهر دراسة(Xu et al,2018:746) ان القيادة الخيرة المتمثلة بال( التحسس الاخلاقي و العمق الروحي و الاستغراق الايجابي و الاستجابة المجتمعية) ترتبط بشكل ايجابي مع الكفاءة الذاتية ، ان السبب في هذا الاعتقاد يعود الى عندما يلاحظ الموظفون سلوكيات القيادة الخيرة في العمل، فإنهم يصبحوا أكثر

ميلا نحو تكرار هذه السلوكيات الخيرة، مثل بذل جهود اضافية لمساعدة الزملاء أو الاسهام في تحقيق المصلحة العامة، وان هذه السلوكيات ايجابية تؤدي إلى الازدهار الجماعي او (السعادة)، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أداء وظيفي، ومن ثم تحقيق الكفاءة الذاتية، إذ إن سلوكيات القيادة الخيرة توفر دعما ودافعا كبيرا للقيادة للقيام باتصالات ايجابية مع المرؤوسين و توفير الرعاية الفردية لهم، تعمل على تحفيز المرؤوسين على بذل المزيد من الجهد ومن ثم زيادة الاداء الفردي. وقد أشار(Chan,2017:3) الى ان الهدف من القيادة الخيرة هو العمل على احداث التغيير الايجابي داخل المنظمات من اجل المنافع المشتركة، ولإحداث هذا التغيير يتحتم على القادة اظهار سلوكيات القيادة الخيرة وهي من خلال خلق علاقات ايجابية مع المرؤوسين وزيادة تحفيزهم والتزامهم، واظهار الاهتمام بهم ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل التي تواجههم اثناء العمل وتقديم المساعدة اليهم عند الحاجة فان القيادة الخيرين لا يهتمون فقط بحلول المشاكل التي تقع داخل العمل، وانما رعايتهم ومساعدتهم للمرؤوسين تمتد الى الحياة اليومية الخاصة بهم مثل الانتباه الى المشاعر الشخصية للأفراد وصحتهم. أشار (Xu et al.,2018:743) الى ان القيادة الخيرة ترتبط بشكل كبير بالقيم الروحية العميقة للقائد والقيم التي يمكن عن طريقها معرفة الشخصية الحقيقية له والصفات التي يتمتع بها، خاصة من جانب السلوكيات الايجابية المتوافقة مع المعايير الاخلاقية سواء كانت هذه المعايير موجودة لدى الشخص بشكل فطري او المعايير الاخلاقية المكتسبة، كذلك تمتع القائد بالسلوكيات الايجابية، يعني ان هناك مساحة كبيرة للمرؤوسين في مناقشة المعوقات التي تواجههم اثناء اداء عملهم وحتى مناقشة السلوكيات الايجابية التي يتميز بها كل فرد بشكل اكثر شفافية مع القائد من اجل تنمية و ابراز هذه السلوكيات وتحديد النتائج التي يمكن للأفراد تحقيقها لصالحهم ولصالح منظماتهم، والتي من شأنها تسهم في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي. تساهم القيادة الخيرة الى حد كبير في ولاء المرؤوسين وطاعتهم حيث تعد القيادة الخيرة فعالة في زيادة إنتاجية المرؤوسين لانها تجعلهم يشعرون بانهم مجبرون على الرد بالمثل وطاعة القائد واحترامه والامتنان له مما تؤدي الى العديد من النتائج منها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والابداع، كما ان القيادة الخيرة تتميز بمجموعة من الخصائص وهي ان القادة الخيرين يتابعون ويمنعون الأنشطة التي تؤدي الى قلق العاملين وانزعاجهم ويبدون اهتماما كبيرا برفاهية العاملين اذ تعد رفاهية العاملين هي مفتاح نجاح المنظمة (Karakas & Sarigollu, 2009:540).

# الفصل الثالث

## الجانب الميداني

### تمهيد

يركز الفصل الثالث في تحليل البيانات وتفسيرها على اساس علمي يوضح نتائج البحث من خلال ترجمة الارقام الى حقائق علمية توضح من خلالها العلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث بأبعاده ، اذ يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي الاتي :

- المبحث الأول: اختبار وتطوير اداة القياس
- المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث وابعاده
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

## المبحث الأول اختبار وتطوير اداة القياس

### توطئة

من الضروري اختبار وتطوير اداة القياس للتأكد من مدى صلاحيتها في قياس المتغيرات وانسجامها مع بيئة التطبيق ، لذلك يهدف هذا المبحث الى فحص واختبار مقاييس البحث للتأكد من صدقها وثباتها ومدى ملاءمتها لواقع الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث وذلك من خلال اخضاعها الى بعض الاختبارات الأولية والمتمثلة بقياس الصدق الظاهري ، صدق المحتوى ، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار التحليل العاملي التوكيدي ، اختبار الثبات واختبار الاتساق الداخلي ، وعلى النحو الاتي :

### أولاً: ترميز وتوصيف مقاييس البحث

يتكون البحث من متغيرين رئيسيين هما : المتغير المستقل القيادة الأبوية الذي تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية (القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة ) والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة). والجدول (10) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

### الجدول (01)

#### ترميز وتوصيف مقاييس البحث

عدد فقرات القياس	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
6	AL	القيادة السلطوية Authoritarian leadership	القيادة الابوية Paternalistic Leadership PatLea
6	EL	القيادة الاخلاقية Ethical leadership	
6	BL	القيادة الخيرة Benevolent	

		Leadership	راس المال النفسي الايجابي Positive Psychological Capital PosPsyCap
6	SE	Self- الكفاءة الذاتية efficacy	
6	HO	Hope الامل	
6	OP	Optimism التفاؤل	
6	FL	Flexibility المرونة	

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة.

### ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

قبل قيام الباحث باستخدام المقياس من اجل قياس متغيرات البحث كان لابد من إجراء اختبارات عدة لمعرفة مدى صدق ذلك المقياس للغرض الذي تم تصميمه من اجله ، و أن قياس صدق المقياس يعد من أهم الاختبارات التي يجب اجرائها قبل وضعه موضع التنفيذ لذلك يعد الصدق من الامور التي يجب التأكد منها عند تصميم مقياس معين لبحث اي ظاهرة سلوكية ، ومن اكثر انواع الصدق شيوعاً في اختبار المقاييس السلوكية واقدمها هو اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقياس ( Rattray & Jones,2007:238) . ويتحقق الصدق الظاهري للمقياس من خلال ثلاثة مراحل اساسية هي مراجعة الأدبيات ، استكشاف اراء الخبراء لتطوير الفقرات التي سيتم تضمينها في المقياس ، وتقييم محتوى فقرات المقياس ومدى اتساقها مع بيئة التطبيق (Cohen & Swerdlik, 2009:174).

إما صدق المحتوى فيقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من اجله ، وتحديد ما اذا كان محتوى الفقرات بصياغاته يعبر عن البعد الذي تمثله ام لا . كما يقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المبحوث الذي يقيسه (Barton et al. , 2011 : 589)

ولأغراض البحث الحالي اتجه الباحث الى عرض أداة البحث بمقاييسها الجاهزة على عدد من المحكمين<sup>3</sup> المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (12) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً بطبيعتها الامنية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في الجامعات والكليات الأهلية .

<sup>3</sup> يوضح الملحق (2) قائمة باسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة.

## ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يعد جزءا مهما ومكملا لمدى صحة العمل بالبيانات والنتائج التي تتمخض عنها كون هذا الاختبار يتيح للباحث الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات فهل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام ان البيانات لا تتوزع طبيعيا و ان معرفة ذلك يعطي للباحث حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي ، اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Das & Imon, 2016 :5).

ولتحقيق هذا الغرض تبني الباحث اختبار كولمجروف-سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في البحث الحالي ، وعلى النحو الاتي :

## 1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الأبوية

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة الأبوية من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول (11) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.072) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار (0.185) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير القيادة الأبوية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الأبوية .

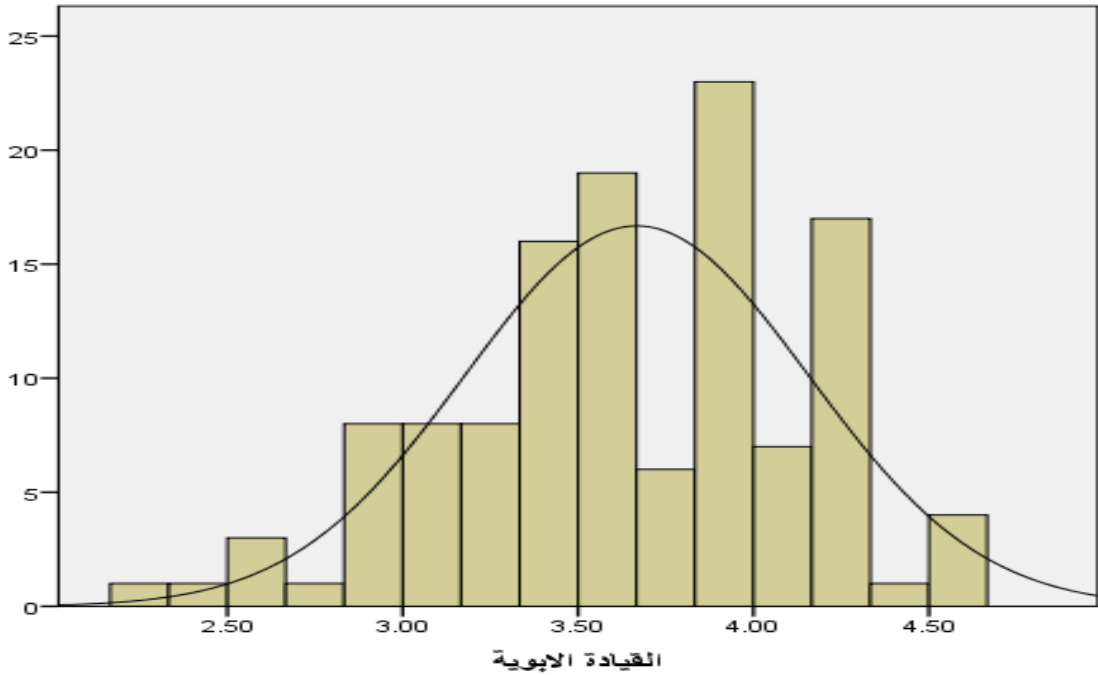
## الجدول (11)

## اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة الأبوية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		القيادة الابوية
N		158
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6669
	Std. Deviation	.49035
Most Extreme	Absolute	.072

Differences	Positive	.050
	Negative	-.072
Test Statistic		.072
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 <sup>c</sup>

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (10) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الأبوية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

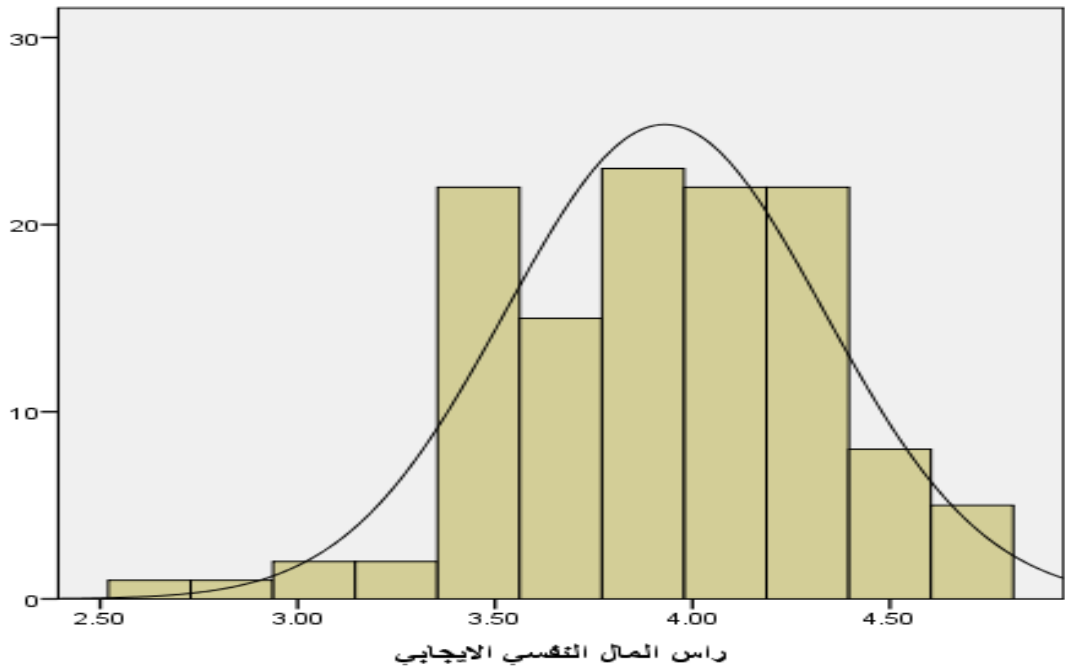
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير رأس المال النفسي الإيجابي من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول (12) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.070) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير رأس المال النفسي الإيجابي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (11) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير رأس المال النفسي الإيجابي.

## الجدول (12)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		راس المال النفسي الايجابي
N		158
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.9299
	Std. Deviation	.40321
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.065
	Negative	-.070
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (11) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



## رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

اعتمد الباحث في عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية ، و ان الهدف من اجراء هذا الاختبار هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً، ولتحقيق هذا الغرض أجرى الباحث اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث المستخدمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية كونه من أهم الطرق الاحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات والتي لها دور اساسي في التحقق من صحة انموذج القياس وبحث مدى معولية النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات . وذهب ( Alavi et al., 2020 :2209) الى ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يستخدم بشكل متزايد في الأبحاث الاجتماعية ، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحث بخصوص مقياس معين .

ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما: (12 : 2020 ; Tomé-Fernández et al. , 2010 : 116 ; Hair et al., 2010)

## 1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشعب وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها ، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40).

## 2- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، والجدول (13) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

## جدول (13)

مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

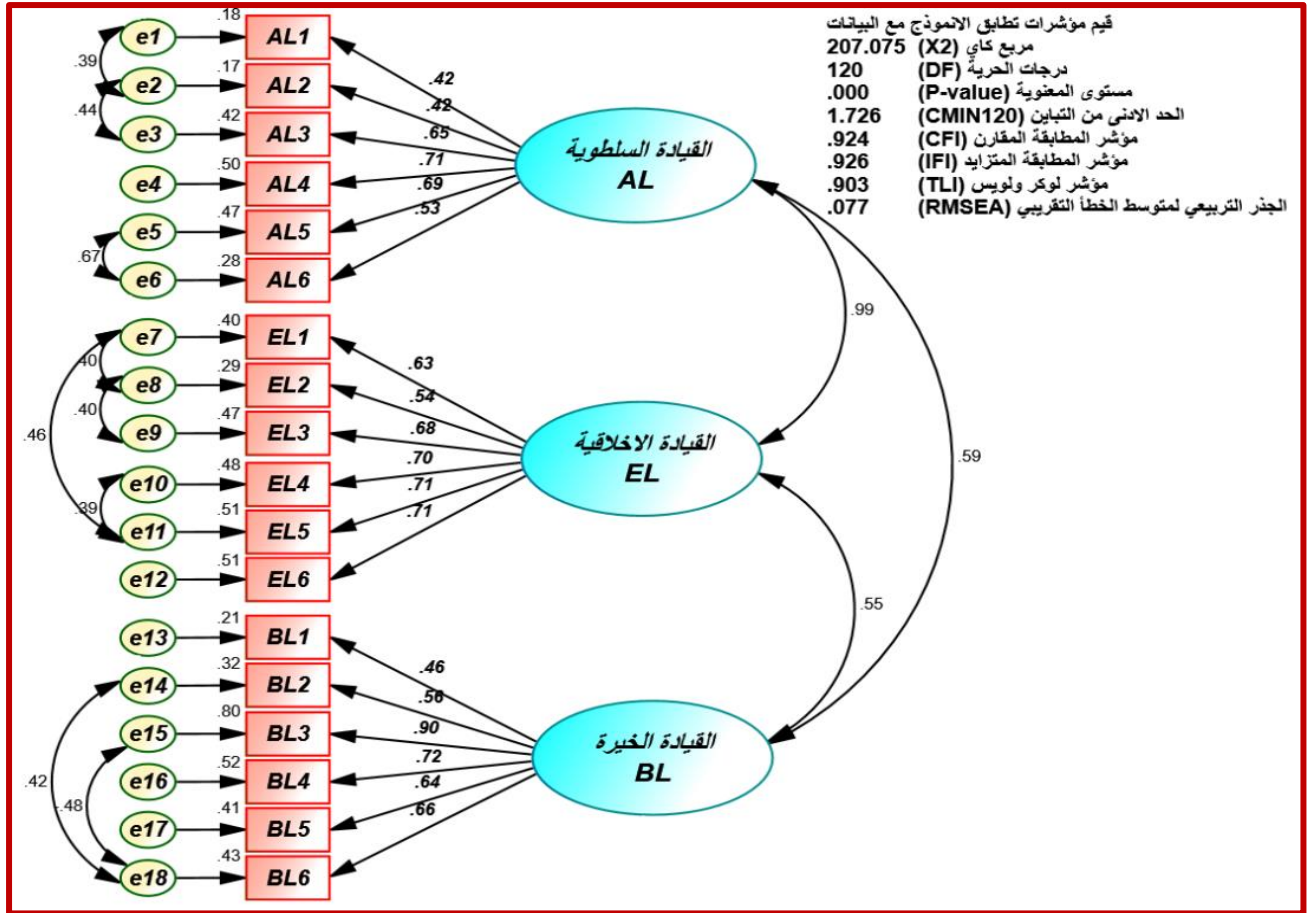
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Byrne, B. (2010) " *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي :

## أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية :

لقد تم قياس متغير القيادة الأبوية من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي ( القيادة السلطوية (6) فقرات ، القيادة الأخلاقية (6) فقرات ، القيادة الخيرة (6) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (12) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (12) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الأبوية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (18) فقرة .



الشكل (12) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

## جدول (14)

معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية

المسارات	الاوزان المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
AL6 <---	.533	.701	.129	5.419	***
AL5 <---	.688	.889	.128	6.940	***
AL4 <---	.710	1.000			
AL3 <---	.648	.980	.149	6.567	***
AL2 <---	.416	.588	.138	4.252	***
AL1 <---	.423	.560	.128	4.367	***

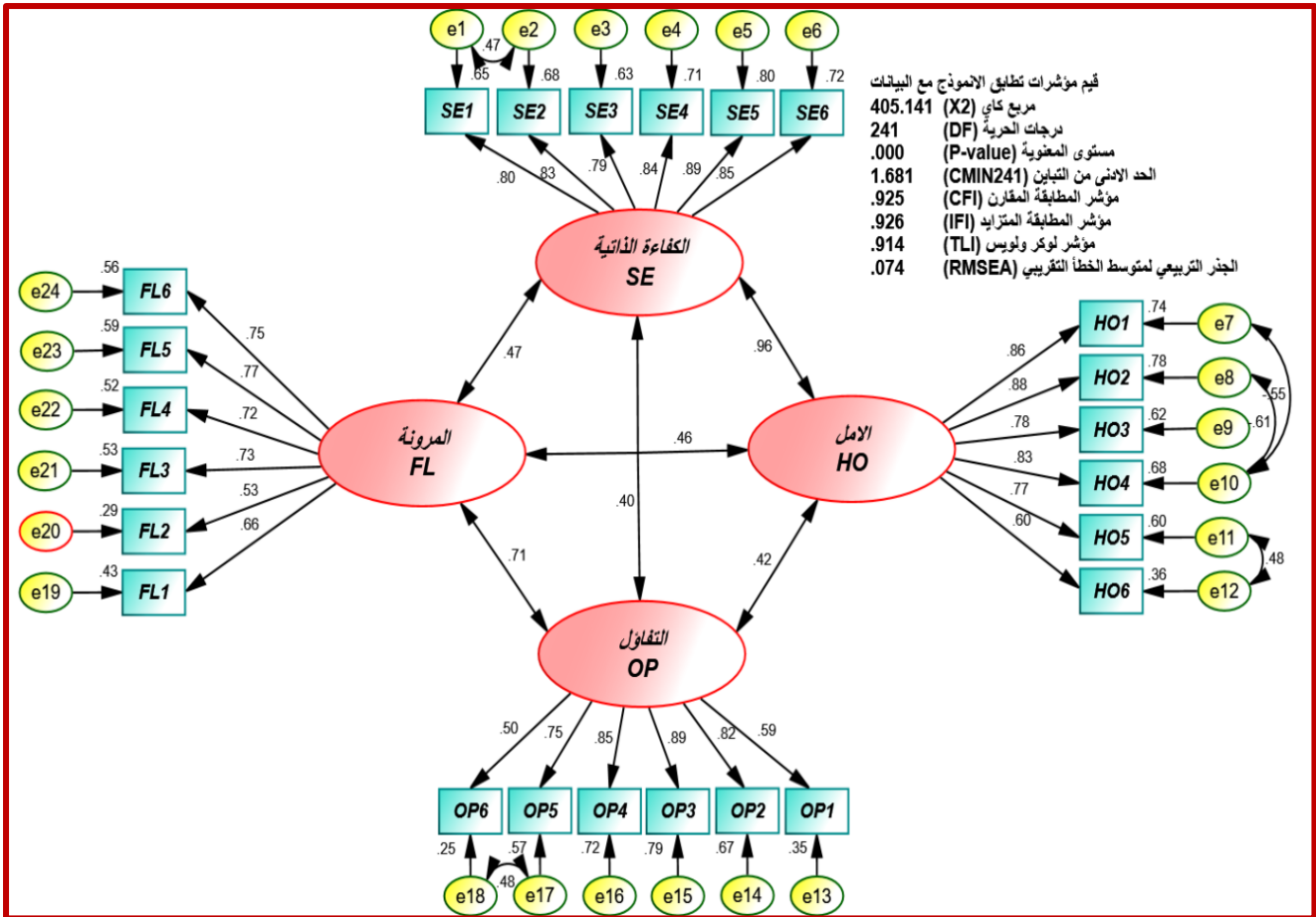
EL6	<---	القيادة الاخلاقية	.711	1.164	.182	6.393	***
EL5	<---	القيادة الاخلاقية	.714	1.134	.131	8.653	***
EL4	<---	القيادة الاخلاقية	.696	1.114	.177	6.286	***
EL3	<---	القيادة الاخلاقية	.684	1.067	.172	6.207	***
EL2	<---	القيادة الاخلاقية	.539	.776	.120	6.470	***
EL1	<---	القيادة الاخلاقية	.632	1.000			
BL6	<---	القيادة الخيرة	.658	.774	.118	6.548	***
BL5	<---	القيادة الخيرة	.637	.768	.102	7.547	***
BL4	<---	القيادة الخيرة	.724	.775	.088	8.823	***
BL3	<---	القيادة الخيرة	.897	1.000			
BL2	<---	القيادة الخيرة	.563	.699	.109	6.416	***
BL1	<---	القيادة الخيرة	.460	.447	.086	5.176	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

#### ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي :

لقد تم قياس متغير رأس المال النفسي الإيجابي من خلال أربعة ابعاد فرعية هي ( الكفاءة الذاتية (6) فقرات ، الامل (6) فقرات ، التفاؤل (6) فقرات، المرونة(6) فقرات ) . اذ يتضح من الشكل (13) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (13) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير رأس المال النفسي الإيجابي يقاس بأربعة ابعاد فرعية بواقع (24) فقرة .



الشكل (13) التحليل العامل التوكيدي لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

## جدول (15)

معلمات التحليل العامل التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات	الاوزان المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	
SE1 <---	الكفاءة الذاتية	.804	1.058	.072	14.720	***
SE2 <---	الكفاءة الذاتية	.825	1.000			
SE3 <---	الكفاءة الذاتية	.794	.928	.088	10.523	***
SE4 <---	الكفاءة الذاتية	.842	.977	.085	11.514	***
SE5 <---	الكفاءة الذاتية	.894	1.220	.096	12.697	***
SE6 <---	الكفاءة الذاتية	.850	1.195	.102	11.688	***
HO1 <---	الامل	.859	1.180	.111	10.633	***

HO2	<---	الامل	.882	1.215	.110	11.002	***
HO3	<---	الامل	.785	1.073	.111	9.642	***
HO4	<---	الامل	.827	1.105	.111	9.963	***
HO5	<---	الامل	.773	1.000			
HO6	<---	الامل	.596	.847	.092	9.196	***
OP1	<---	التفاؤل	.595	1.022	.212	4.823	***
OP2	<---	التفاؤل	.820	1.545	.273	5.664	***
OP3	<---	التفاؤل	.891	1.802	.309	5.841	***
OP4	<---	التفاؤل	.847	1.556	.271	5.737	***
OP5	<---	التفاؤل	.753	1.553	.223	6.978	***
OP6	<---	التفاؤل	.502	1.000			
FL1	<---	المرونة	.657	1.365	.259	5.261	***
FL2	<---	المرونة	.535	1.000			
FL3	<---	المرونة	.727	1.220	.219	5.571	***
FL4	<---	المرونة	.724	1.011	.182	5.557	***
FL5	<---	المرونة	.768	1.203	.210	5.730	***
FL6	<---	المرونة	.751	1.232	.218	5.663	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

#### خامساً : اختبار معامل الثبات لأداة القياس

يمثل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله . وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة التطبيق ، وكما مبين في الجدول (16).

الجدول (16) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
1.	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز

جيد	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	2.
مقبول	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	3.
مشكوك فيه	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	4.
ضعيف	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	5.
غير مقبول	$\alpha < 0.5$	6.

**Source** : Sharma, B. (2016). *A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals*. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.736 - 0.887) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (17) : معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث

المتغيرات الرئيسية	كرونباخ ألفا للمتغير	الابعاد الفرعية	كرونباخ ألفا للابعاد
القيادة الابوية	0.865	القيادة السلطوية	0.736
		القيادة الاخلاقية	0.772
		القيادة الخيرة	0.769
راس المال النفسي الايجابي	0.887	الكفاءة الذاتية	0.776
		الامل	0.737
		التفاؤل	0.814
		المرونة	0.748

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

#### سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد البحث الحالية مع فقراتها ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات

المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد . ويوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (18) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس البحث .

الجدول (18) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية	
القيادة السلطوية	القيادة السلطوية	AL1	.612**	.474**	.01	
		AL2	.594**	.553**	.01	
		AL3	.558**	.409**	.01	
		AL4	.672**	.600**	.01	
		AL5	.721**	.442**	.01	
		AL6	.494**	.495**	.01	
	القيادة الأخلاقية	القيادة الأخلاقية	EL1	.387**	.335**	.01
			EL2	.332**	.319**	.01
			EL3	.683**	.622**	.01
			EL4	.674**	.673**	.01
			EL5	.524**	.548**	.01
			EL6	.549**	.493**	.01
القيادة الخيرة	القيادة الخيرة	BL1	.808**	.655**	.01	
		BL2	.772**	.531**	.01	
		BL3	.870**	.707**	.01	
		BL4	.791**	.664**	.01	
		BL5	.828**	.633**	.01	
		BL6	.701**	.514**	.01	
رأس	الكفاءة الذاتية	SE1	.673**	.472**	.01	



.01	.470**	.781**	SE2		المال النفسي الإيجابي
.01	.477**	.833**	SE3		
.01	.506**	.734**	SE4		
.01	.345**	.709**	SE5		
.01	.312**	.384**	SE6		
.01	.607**	.720**	HO1		
.01	.459**	.485**	HO2		
.01	.614**	.691**	HO3		
.01	.614**	.795**	HO4		
.01	.520**	.671**	HO5		
.01	.463**	.619**	HO6		
.01	.546**	.735**	OP1	التفاؤل	
.01	.438**	.333**	OP2		
.01	.568**	.795**	OP3		
.01	.604**	.623**	OP4		
.01	.311**	.337**	OP5		
.01	.324**	.648**	OP6		
.01	.411**	.414**	FL1	المرونة	
.01	.318**	.422**	FL2		
.01	.479**	.602**	FL3		
.01	.661**	.708**	FL4		
.01	.654**	.708**	FL5		
.01	.474**	.549**	FL6		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

**المبحث الثاني**  
**الوصف والتحليل الإحصائي**  
**لمتغيرات البحث وابعاده**

**توطئة**

يشتمل هذا المبحث على عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال عينة البحث لغرض قياس متغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية وتحديد نتائج الاحصاءات الوصفية بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية ك(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية) استناداً الى مخرجات برامج (Microsoft Excel & SPSS) ، وكما يأتي :

ولاجل تحقيق اهداف البحث وتفسير اجابات عينتها وتحديد مستواها ميدانياً تم الاعتماد على تفسير الاوساط الحسابية المتحققة من خلال الرجوع الى خمس فئات تم تحديدها لهذا الغرض والتي تتناسب مع مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) المعتمد في تحديد اجابات العينة ، وكما يتضح في الجدول (19) :

**الجدول (19) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي**

مستوى الفئة	مدى الفئة	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جدا	5.00 – 4.21	5

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan* " Journal of Social Sciences 5 (4): , P. 403 .

أولاً- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية وابعادها اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير القيادة الأبوية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد القيادة السلطوية

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده القيادة السلطوية الذي تم قياسه بست فقرات ( $AL_1-AL_6$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.772) والانحراف المعياري (0.627) ومعامل الاختلاف النسبي (16.62%) والاهمية النسبية (75.43%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بالسلطة والسيطرة القوية ، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين حيث تنحصر جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد ولا يستشير احد في عملية اتخاذ القرارات ويفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين، والتحكم المطلق في مرؤوسيه كما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ووضع اهداف المجموعة بشكل فردي.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (يطلب من المرؤوسين الالتزام بإرشاداته وتعليماته بالكامل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.203) وبانحراف معياري بلغ (0.905) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.53%) وبأهمية نسبية بلغت (84.07%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (يستعمل التهيب والتهديد عندما يخفق المرؤوسين في اداء بعض الاعمال .) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.846) وبانحراف معياري بلغ (1.361) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (47.84%) وباهمية نسبية بلغت (56.91%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (20) : الاحصاءات الوصفية لبعده القيادة السلطوية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	84.07	21.53	0.905	4.203	يطلب من المرؤوسين الالتزام بإرشاداته وتعليماته بالكامل .
3	79.35	22.34	0.886	3.968	يحدد جميع القرارات في الكلية (الجامعة) بمختلف مستويات أهميتها .
4	77.24	25.75	0.994	3.862	دائما هو صاحب القرار الأخير في الاجتماعات.
2	82.11	22.23	0.913	4.106	يتصرف دائما بطريقة قيادية أمام المرؤوسين.
5	73.01	31.95	1.166	3.650	يطبق رقابة صارمة على المرؤوسين.
6	56.91	47.84	1.361	2.846	يستعمل التهريب والتهديد عندما يخفق المرؤوسين في اداء بعض الاعمال .
-	75.43	16.62	0.627	3.772	المعدل العام لبعده القيادة السلطوية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### ب. وصف وتشخيص بعده القيادة الأخلاقية

يتضح من الجدول (21) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده القيادة الأخلاقية الذي تم قياسه بست فقرات (EL<sub>1</sub>-EL<sub>6</sub>) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.519) والانحراف المعياري (0.537) ومعامل الاختلاف النسبي (15.26%) والاهمية النسبية (70.38%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم باظهار السلوك الأخلاقي المناسب للمرؤوسين ويحترم ويراعي حقوق المرؤوسين وان يكون صادقا ومخلصا ونزيها في تعامله مع الاخرين لكي تكون هنالك ثقة متبادلة بينة وبين المرؤوسين وان يلتزم بجميع القوانين المتبعة وينفذ ما تعهد به وان يحميهم من أي اذى يتعرضون له سواء كان داخليا ام خارجيا ام ان يكون منصفا ويوزع المهام والامتيازات على الجميع بشكل عادل وهذا يحفز العاملين على اداء افضل.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يقوم بتقسيم العمل وفقا للكفاءة والخبرة في العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.033) وبانحراف معياري بلغ (1.093) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.12%) وبأهمية نسبية بلغت (80.65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يستخدم سلطته للحصول على امتيازات خاصة لنفسه(R)) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.415) وبانحراف معياري بلغ (1.228) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ

(50.84%) وباهمية نسبية بلغت ( 48.29%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الالوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابة مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لبعء القيادة الاخلاقية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يعاقب المرؤوسين على الأخطاء الشخصية باسم المصلحة العامة (R).	3.081	1.328	43.10	61.63	5
يستخدم سلطته للحصول على امتيازات خاصة لنفسه (R).	2.415	1.228	50.84	48.29	6
يقوم بتقسيم العمل وفقاً للكفاءة والخبرة في العمل.	4.033	1.093	27.12	80.65	1
يثمن انجازات وإسهامات المرؤوسين.	3.919	1.106	28.22	78.37	2
يقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحة الخاصة.	3.781	1.068	28.24	75.61	4
لا يستخدم العلاقات الشخصية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.	3.886	1.189	30.59	77.72	3
المعدل العام لبعء القيادة الأخلاقية	3.519	0.537	15.26	70.38	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ج. وصف وتشخيص بعء القيادة الخيرة

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء القيادة الخيرة الذي تم قياسه بست فقرات ( $BL_1-BL_6$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعء (3.710) والانحراف المعياري (0.828) ومعامل الاختلاف النسبي (22.33%) والاهمية النسبية (74.20%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعء كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث يهتم بتوفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين ومساعدتهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم فضل عن ذلك تكوين علاقات قوية معهم وتجنب احراج المرؤوسين علانية كما يتحلى القائد الخير بالطيبة والتسامح والعدالة والاقناع كما تنفذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة اكثر مرونة .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يقدم المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.008) وبانحراف معياري بلغ (0.954) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.80%) وبأهمية نسبية بلغت (80.16%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يهتم بحياة المرؤوسين حتى خارج حدود العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.350) وبانحراف معياري بلغ (1.180) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.24%) وباهمية نسبية بلغت (66.99%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابة معتدل حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعء القيادة الخيرة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يكرس كل طاقته للعناية بالمرؤوسين.	3.772	0.990	26.25	75.45	3
يهتم بحياة المرؤوسين حتى خارج حدود العمل .	3.350	1.180	35.24	66.99	6
يظهر عادة اهتماما كبيرا لتحقيق راحة المرؤوسين.	3.683	1.035	28.10	73.66	4
يقدم المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة .	4.008	0.954	23.80	80.16	1
يهتم بتلبية الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.	3.447	1.125	32.64	68.94	5
يهتم بمعرفة الأسباب التي تقف وراء عدم أداء المرؤوسين بشكل جيد.	4.000	0.958	23.95	80.00	2
المعدل العام لبعء القيادة الخيرة	3.710	0.828	22.33	74.20	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (23) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.667) وبلغ الانحراف المعياري (0.490) و بلغ معامل الاختلاف (13.37%) و بلغت الاهمية النسبية (73.34%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الأبوية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بتوفير الرعاية والحماية و التوجيه للمرؤوسين في حياتهم المهنية والشخصية بطريقة أبوية وتتوقع في المقابل الولاء و الاحترام من قبل المرؤوسين ، كما تعزز ثقة المرؤوسين في القادة ودعم وتعزيز المرؤوسين للمشاركة في الإنجاز التنظيمي وتحسين أداء المرؤوسين كما تؤثر إيجاباً على الرضا في العمل، ويركز القائد على مساعدة المرؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم

الدعم لهم من اجل ضمان تماشي أهدافهم مع أهداف المنظمة ويركز هنا القائد على ضمان رفاهية مرؤوسيه والعمل على ارضائهم.

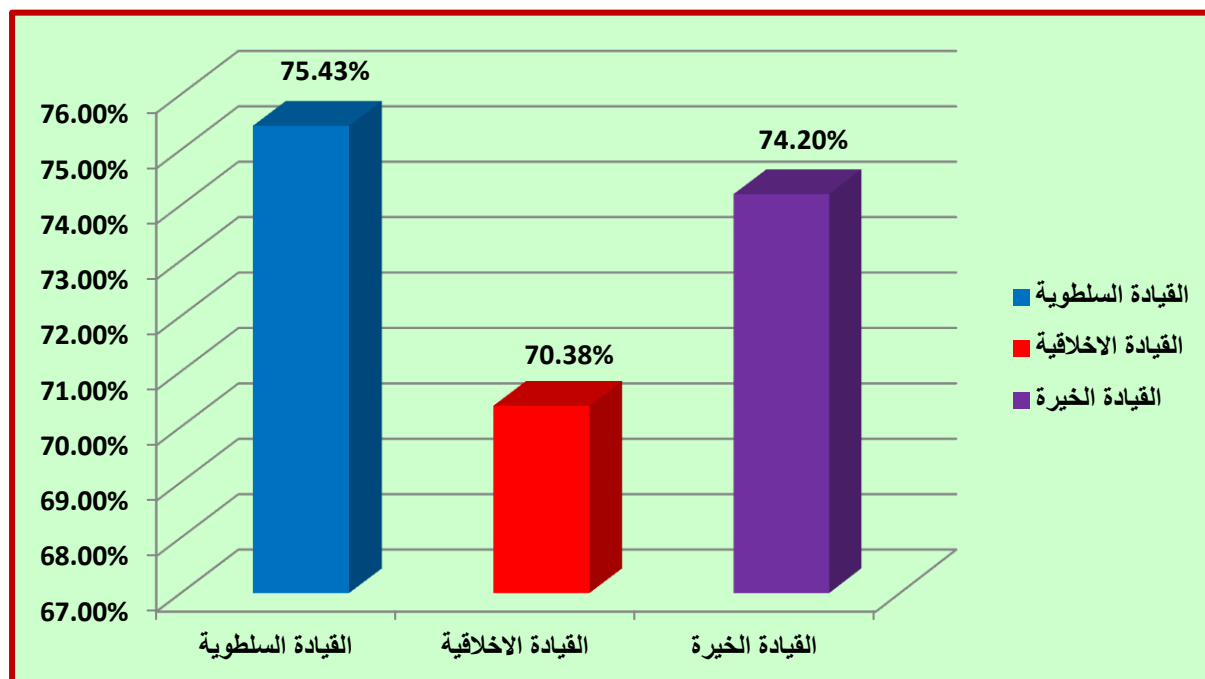
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الأبوية الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (القيادة السلطوية ، القيادة الخيرة ، القيادة الاخلاقية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (23) .

الجدول (23) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية بأبعادها

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
القيادة السلطوية	3.772	0.627	16.62	75.43	1
القيادة الاخلاقية	3.519	0.537	15.26	70.38	3
القيادة الخيرة	3.710	0.828	22.33	74.20	2
المعدل العام لمتغير القيادة الأبوية	3.667	0.490	13.37	73.34	--

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (14) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الأبوية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (14) : التمثيل البياني لابعاد متغير القيادة الأبوية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الإيجابي

يتضمن وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الإيجابي فقرتين ، تناولت الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ، أما الثانية فتناولت الوصف الإحصائي لرأس المال النفسي الإيجابي وابعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

### 1- وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الإيجابي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات متغير رأس المال النفسي الإيجابي تفصيلاً وكما يأتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بعد الكفاءة الذاتية

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الكفاءة الذاتية الذي تم قياسه بست فقرات  $(SE_1-SE_6)$  ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.178) والانحراف المعياري (0.537) ومعامل الاختلاف النسبي (12.86%) والاهمية النسبية (83.55%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بالقدرة على تحمل المهام الصعبة وبذل الجهود اللازمة لضمان النجاح كما ان الشخص الذي يثق بقدراته ستنعكس هذه الثقة على حياته وهذا هو الأساس الذي يحفز الشخص والسلوك الذي يوجهه الى الهدف الذي يريد تحقيقه اذ عندما يثق الفرد بانه يستطيع تحقيق الهدف فسيكون لديه الدافع للمثابرة والوصول الى مبتغاه ومواجهة الصعوبات ومن ثم تحقيق الهدف المحدد .

وقد حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.488) وبانحراف معياري بلغ (0.761) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (16.97%) وبأهمية نسبية بلغت (89.76%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (أشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.886) وبانحراف معياري بلغ (0.770) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.82%) وباهمية نسبية بلغت (77.72%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابة مرتفع حسب اجابات افراد العينة .



الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة الذاتية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفترات
اشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل .	3.886	0.770	19.82	77.72	6
اشعر بالثقة عند تمثيل مجال اختصاصي في اللقاءات مع الاخرين.	4.098	0.853	20.82	81.95	4
اشعر بالثقة العالية في مناقشة دروس الاختصاص .	4.081	0.764	18.72	81.63	5
اسعى الى وضع الاهداف ذات العلاقة بمجال عملي .	4.155	0.820	19.74	83.09	3
أهتم بالاتصال بالآخرين واستشارتهم عندما تحصل مشاكل في عملي .	4.358	0.714	16.39	87.15	2
اشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل .	4.488	0.761	16.97	89.76	1
المعدل العام لبعء الكفاءة الذاتية	4.178	0.537	12.86	83.55	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### ب. وصف وتشخيص بعء الامل

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الامل الذي تم قياسه بست فقرات ( $HO_1$ -) ( $HO_6$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.005) والانحراف المعياري (0.495) ومعامل الاختلاف النسبي (12.37%) والاهمية النسبية (80.11%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بالقدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي تعترض طريقهم والاستفادة من تجارب السابقة وامتلاك المعرفة من اجل توليد طرق جديدة لتحقيق الأهداف

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ارکز على اهداف عملي باستمرار واسعى الى تحقيقها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.415) وبانحراف معياري بلغ (0.600) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (13.58%) وبأهمية نسبية بلغت (88.29%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الاكاديمية التي وضعتها لنفسني) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.463) وبانحراف معياري بلغ (0.994) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.71%) وبأهمية نسبية بلغت (69.27%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعد الامل

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	81.79	16.27	0.665	4.089	أستطيع ايجاد حلول متعددة للمشاكل التي تعترض عملي .
1	88.29	13.58	0.600	4.415	اركز على اهداف عملي باستمرار واسعى الى تحقيقها .
2	82.76	17.59	0.728	4.138	استفيد من التجارب السابقة في عملي .
5	77.40	20.38	0.789	3.870	حتى الان أرى نفسي فرد ناجحاً في العمل .
4	81.14	16.79	0.681	4.057	امتلك معرفة جيدة مما يجعلني قادراً على توليد طرق جديدة لتحقيق الاهداف .
6	69.27	28.71	0.994	3.463	في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الأكاديمية التي وضعتها لنفسي.
-	80.11	12.37	0.495	4.005	المعدل العام للامل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ج. وصف وتشخيص بعد التفاؤل

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التفاؤل الذي تم قياسه بست فقرات ( $OP_1-OP_6$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.733) والانحراف المعياري (0.645) ومعامل الاختلاف النسبي (17.27%) والاهمية النسبية (74.66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بالنظرة الإيجابية نحو المستقبل من حيث توقعات النتائج الإيجابية بشكل اكثر تكراراً من النتائج السلبية فضلاً عن ذلك فان التفاؤل هو الاسهام الرئيس في رفاهية الفرد فهو يؤثر على نمونا الشخصي واحساسنا بالهدف في العمل وعلاقتنا مع الاخرين وفخرنا بإنجازاتنا ومستوى سعادتنا في العمل وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (احاول دائماً ان اجد حل لكل مشكلة أثناء العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.146) وبانحراف معياري بلغ (0.775) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.70%) وبأهمية نسبية بلغت (82.93%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (دائماً انظر الى الجانب المشرق لكل الاشياء التي تحدث في العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.447) وبانحراف معياري بلغ (1.288) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.37%) وباهمية نسبية بلغت (68.94%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
عادة ما أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد.	3.504	0.970	27.68	70.08	5
احاول دائما ان اجد حل لكل مشكلة أثناء العمل .	4.146	0.775	18.70	82.93	1
دائما انظر الى الجانب المشرق لكل الاشياء التي تحدث في العمل .	3.447	1.288	37.37	68.94	6
أتفاعل بشأن ما يحدث لي مستقبلا في عملي.	3.789	0.960	25.35	75.77	3
في هذه الوظيفة لا تجري الأحداث وفق المسارات التي أريدها (R).	3.650	1.138	31.17	73.01	4
شعاري عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف .	3.862	1.375	35.60	77.24	2
المعدل العام لبعء التفاؤل	3.733	0.645	17.27	74.66	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### د. وصف وتشخيص بعد المرونة

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء المرونة الذي تم قياسه بست فقرات ( $FL_1-FL_6$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.804) والانحراف المعياري (0.488) ومعامل الاختلاف النسبي (12.83%) والاهمية النسبية (76.07%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بالقدرات النفسية الإيجابية من الصراع وعدم اليقين وعدم التغير والتقدم وزيادة المسؤولية فالأفراد الذين يتسمون بالمرونة هم هؤلاء الأفراد القادرين على التعامل بإيجابية مع المشكلات والعقبات والتكيف مع المخاطر التحمل والرجوع الى الحالة الاعتيادية في حالة تعرض الفرد لمشكلات وعقبات في سعيه لتحقيق الأهداف .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.033) وبانحراف معياري بلغ (0.789) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.56%) وبأهمية نسبية بلغت (80.65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (اجد صعوبة في التخلص من مشاكل العمل (R)) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.122) وبانحراف معياري بلغ (1.106) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.42%) وباهمية نسبية بلغت (62.44%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (27) : الاحصاءات الوصفية لبعء المرونة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
اجد صعوبة في التخلص من مشاكل العمل (R).	3.122	1.106	35.42	62.44	6
اجد الطريقة المناسبة للتعامل مع الصعوبات التي تواجهني في العمل .	3.943	0.728	18.45	78.86	3
أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية.	4.033	0.789	19.56	80.65	1
استطيع التعامل مع التغيرات التي تحصل في بيئة العمل بشكل جيد .	3.894	0.766	19.68	77.89	4
اتعامل مع الظروف الصعبة بهدوء وتأتي لآتي مرتت بمواقف صعبة.	3.951	0.858	21.70	79.02	2
أشعر باستطاعتي على ادارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في العمل .	3.878	0.980	25.27	77.56	5
المعدل العام لبعء المرونة	3.804	0.488	12.83	76.07	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الإيجابي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (28) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.930) وبلغ الانحراف المعياري (0.403) و بلغ معامل الاختلاف (10.26%) و بلغت الاهمية النسبية (78.60%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير رأس المال النفسي الإيجابي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم في تنمية المهارات القيادية وتوسيع القدرات المعرفية من خلال التأثير الإيجابي في الاخرين في العمل حيث يعد رأس المال النفسي الإيجابي استثمار طويل الأجل يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فضلا عن انه يسهم في تحسين الأداء التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمة أفضل للعميل كما يوفر الثقة لدى الافراد للقيام بالمهام التي تثير التحدي والمثابرة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة مما يعود على المنظمة بالمخرجات الإيجابية المطلوبة فضلا عن ذلك فان تطوير رأس المال النفسي الإيجابي يشجع الموظف في تحقيق المزايا التنافسية ويدعم العلاقة بين الموظفين والمنظمات .

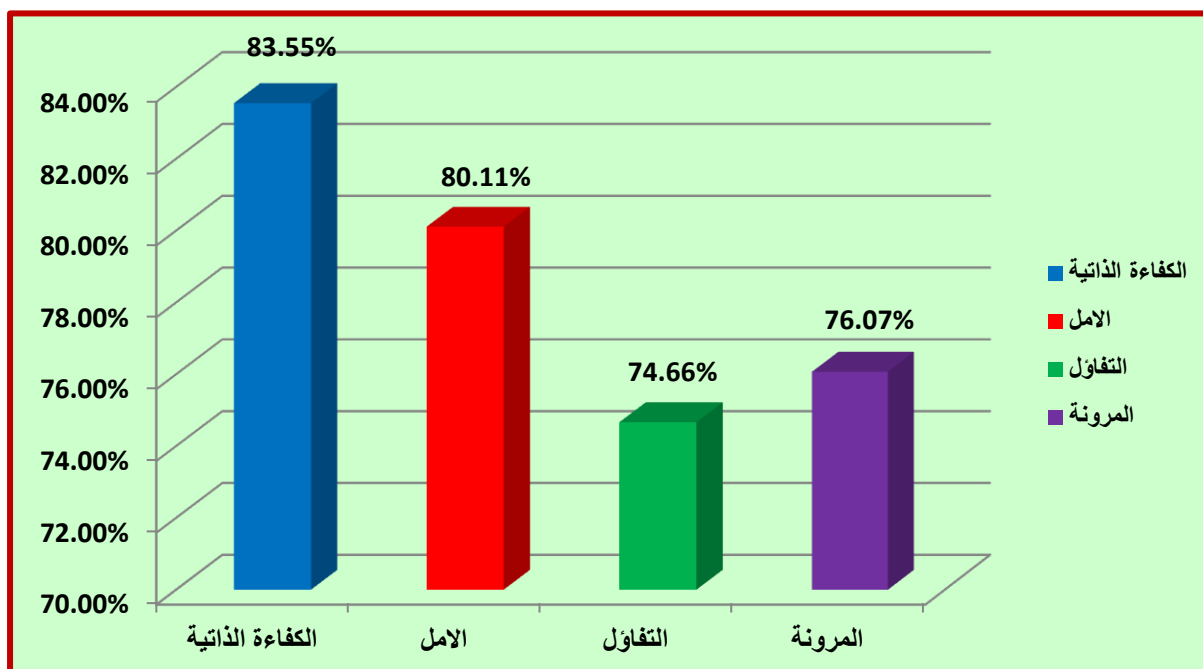
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي ( الكفاءة الذاتية ، الامل ، المرونة ، التفاؤل ) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (28) .

الجدول (28) : الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الكفاءة الذاتية	4.178	0.537	12.86	83.55	1
الامل	4.005	0.495	12.37	80.11	2
التفاؤل	3.733	0.645	17.27	74.66	4
المرونة	3.804	0.488	12.83	76.07	3
المعدل العام لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	3.930	0.403	10.26	78.60	--

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (15) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (15) : التمثيل البياني لابعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

### توطئة

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات البحث الحالي بما تحويه من فرضيات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فقرتين رئيسيتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها ، وعلى النحو الاتي :

اولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي )

استخدم الباحث اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأبوية ) بابعاده الفرعية (القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة ) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي ) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (29) :

الجدول (29) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (30) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي، ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية

معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) ، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%) .

### الجدول (30)

معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغيرات		القيادة السلطوية AL	القيادة الأخلاقية EL	القيادة الخيرة BL	القيادة الأبوية
رأس المال النفسي الإيجابي PosPsyCap	Pearson Correlation	.509**	.536**	.485**	.686**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	158	158	158	158

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

اذ تشير نتائج الجدول (30) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.686\*\*) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث في حال اهتمامها بأبعاد القيادة الأبوية من حيث تتبع التطورات الإيجابية ومدى التغيرات فيها وامكانية الاستجابة لها مما تعزز ثقة المرؤوسين في القادة ودعم وتعزيز المرؤوسين للمشاركة في الإنجاز التنظيمي وتحسين أداء المرؤوسين والتعامل بأساليب خيرة مع التابعين وفق مدونات السلوك الاخلاقي ومساعدة المرؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم الدعم لهم من اجل تعزيز رأسمالهم النفسي .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة السلطوية ورأس المال النفسي الإيجابي).

أظهرت نتائج الجدول (30) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد القيادة السلطوية ورأس المال النفسي الإيجابي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.509^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث الى الاهتمام ببعد القيادة السلطوية من حيث التعامل مع التابعين بحرص ومسؤولية لتنفيذ واجباتهم والتشارك والتشاور في اتخاذ القرارات وطرح الافكار وتبادل الاراء والمقترحات ، أي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ووضع اهداف المجموعة بشكل جماعي، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين من شأنه ان يعزز رأس المال النفسي الإيجابي لدى التابعين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي).

أظهرت نتائج الجدول (30) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.536^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بممارسات القيادة الأخلاقية وسعيها الى تنمية السلوك الأخلاقي بين القائد والمرؤوس وتعزيز امكاناتهم في التعامل مع المواقف المختلفة اعتماداً على طبيعة وروح التعاون والتشارك والتشاور في اتخاذ القرارات وطرح الافكار وتبادل الاراء والمقترحات استناداً الى الخبرات المتوفرة والمعلومات الواردة من مصادرها من شأنه ان يحسن قدرة الجامعات والكليات الأهلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الخيرة ورأس المال النفسي الإيجابي).

أظهرت نتائج الجدول (30) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد القيادة الخيرة ورأس المال النفسي الإيجابي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.485^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).



ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث الى الاهتمام ببعد القيادة الخيرة حيث تركز على الاهتمام الفردي والشامل بالرفاهية الشخصية والعائلية للمرؤوسين وتدعو الى تشجيع وبدء التغيير الإيجابي من خلال اتخاذ قرارات أخلاقية، تنمية وتطوير الوعي الروحي، الهام الأمل وتعزيز الشجاعة للعمل الإيجابي، ترك أثر إيجابي كبير لدى المجتمع.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

#### ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاجل اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي اداة قوية وتقنية حديثة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات، وبذلك هي تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (SEM) ، وهي اكثر الأساليب الاحصائية مرنة كونها لا تقتصر على تمثيل الانحدار الخطي البسيط فقط وانما تتعدا الى علاقات الانحدار المتعدد (Akinyode,2016:109). ونمذجة المعادلة الهيكلية طريقة إحصائية لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات بالمقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية (Civelek, 2018 :6) .

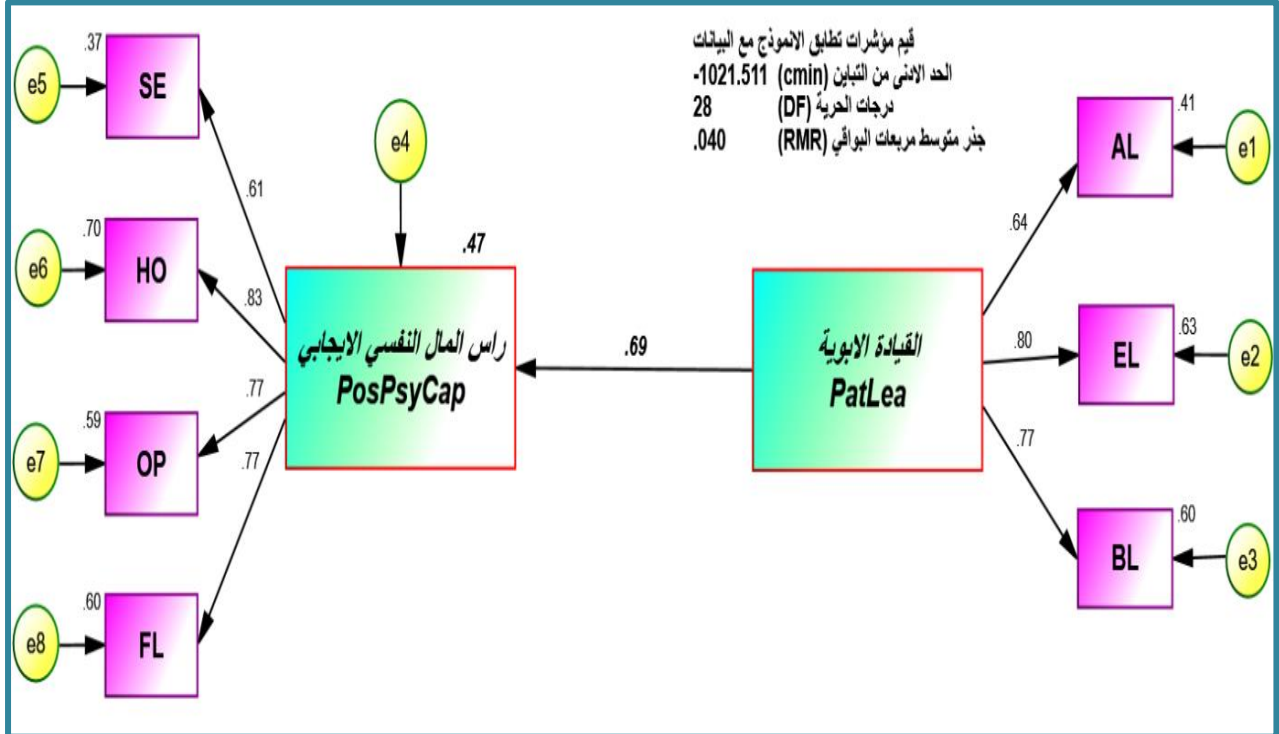
وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

**اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي)**

يوضح الشكل (16) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.040) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.69) وهذا يعني ان متغير القيادة الأبوية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (69%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الأبوية في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (69%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (32) البالغة (10.406) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (16) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.47) وهذا يعني بأن متغير القيادة الأبوية قادر على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ

على رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بالقيادة الأبوية وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والاهتمام برفاهية المرؤوسين والتعامل بروح الفريق والجماعة والتشارك في صياغة الاهداف واتخاذ القرار بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون والثقة مما يسهم في تحقيق مستوى عال من رأس المال النفسي الإيجابي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية . وهذا يتفق مع رأي ( Khan & Gul,2020:210) الذي أشار الى إن السلوكيات الأبوية توفر دعماً ودافعاً كبيرين للقيادة للقيام باتصالات ايجابية مع المرؤوسين وكذلك القيام بتوفير الرعاية الفردية لهم والتي يمكن ان تؤدي الى شيوع التعاون والمساعدة داخل المنظمة ومن ثم فإن هذه السلوكيات الأبوية لها دور كبير في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى المرؤوسين . كما أن النتيجة التي توصل اليها الباحث في هذا الصدد تتفق مع دراسة (Blomme et al.,2015:15) الذي أشار الى ان القيادة الأبوية يمكن ان تعزز السلوكيات الايجابية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والاداء العالي مما تخلق السعادة التنظيمية فان العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة تكون لديهم مخرجات متفوقة مثل زيادة الابداع وزيادة الانتاجية وجودة عالية في العمل .



الشكل (16) تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## جدول (31)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات Paths	الاوران الاتحداية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
رأس المال النفسي الإيجابي <---	.686	.564	.054	10.406	***
AL <---	.643	.822	.089	9.275	***
BL <---	.773	1.307	.097	13.477	***
EL <---	.796	.871	.060	14.502	***
SE <---	.606	.807	.096	8.406	***
HO <---	.835	1.025	.061	16.734	***
OP <---	.770	1.232	.092	13.349	***
FL <---	.773	.936	.069	13.467	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

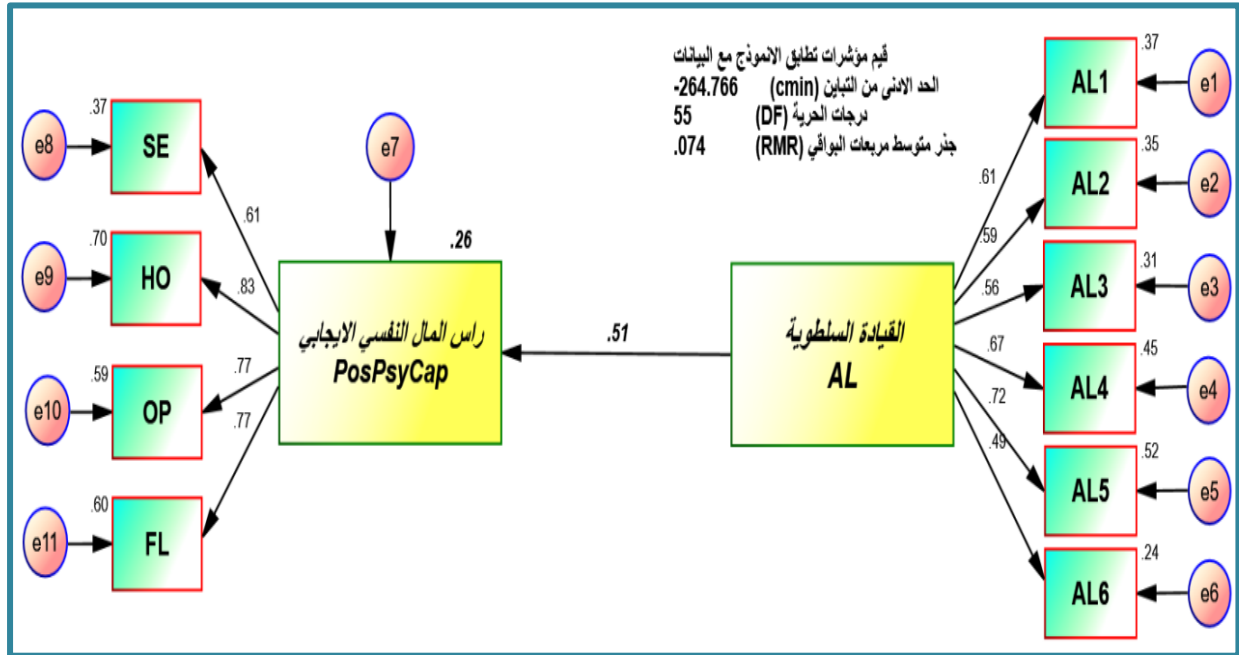
وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي )

يوضح الشكل (17) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء القيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.074) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان بعء القيادة السلطوية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (51%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة السلطوية في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (51%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) البالغة (6.533) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (17) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعء القيادة السلطوية قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ

على رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة امامهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من اجل كسب ولاء المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم ومراعاة ظروفهم يمكن ان يحسن اداء الجامعات والكليات الأهلية في مواجهة التهديدات التي تحصل بين الحين والآخر وتحقيق افضل مستوى من رأس المال النفسي الإيجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا يتفق مع رأي (Wang & Guan,2018:3) الذي أشار الى ان القائد السلطوي يولي اهتماما عاليا للعمل والعلاقات في ظرف يسمح بذلك ولذا يحصل على مستوى امثل من الإنجاز كما ونوعا يخطط لمنظمة على المستوى القصير والطويل الاجل ويضع لها أهدافا عاليا كما يحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج. كما أن النتيجة التي توصل اليها الباحث في هذا الصدد تتفق مع دراسة (Guo et al 2018:220)، الذي أشار الى إن القيادة السلطوية هي سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم بالطاعة وهي تتميز بمعايير عالية الأداء ويتوقع القادة من التابعين ان يعرضوا أداء عاليا ، فأن القيادة السلطوية مفيدة في بعض الحالات مثل الحاجة لاتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الأشخاص، كما قد تتطلب بعض المشروعات قيادة قوية تساعد على انجاز الأشياء بسرعة وكفاءة .



الشكل (17) تأثير القيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## جدول (32)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة السلطوية في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات Paths		الايوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
رأس المال النفسي الإيجابي	<---	القيادة السلطوية	.509	.327	.050	6.533	***
AL6	<---	القيادة السلطوية	.494	1.072	.171	6.272	***
AL5	<---	القيادة السلطوية	.721	1.342	.117	11.502	***
AL4	<---	القيادة السلطوية	.672	.978	.098	10.012	***
AL3	<---	القيادة السلطوية	.558	.885	.119	7.429	***
AL2	<---	القيادة السلطوية	.594	.839	.103	8.149	***
AL1	<---	القيادة السلطوية	.612	.884	.103	8.551	***
SE	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.606	.807	.096	8.406	***
HO	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.835	1.025	.061	16.734	***
OP	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.770	1.232	.092	13.349	***
FL	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.773	.936	.069	13.467	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

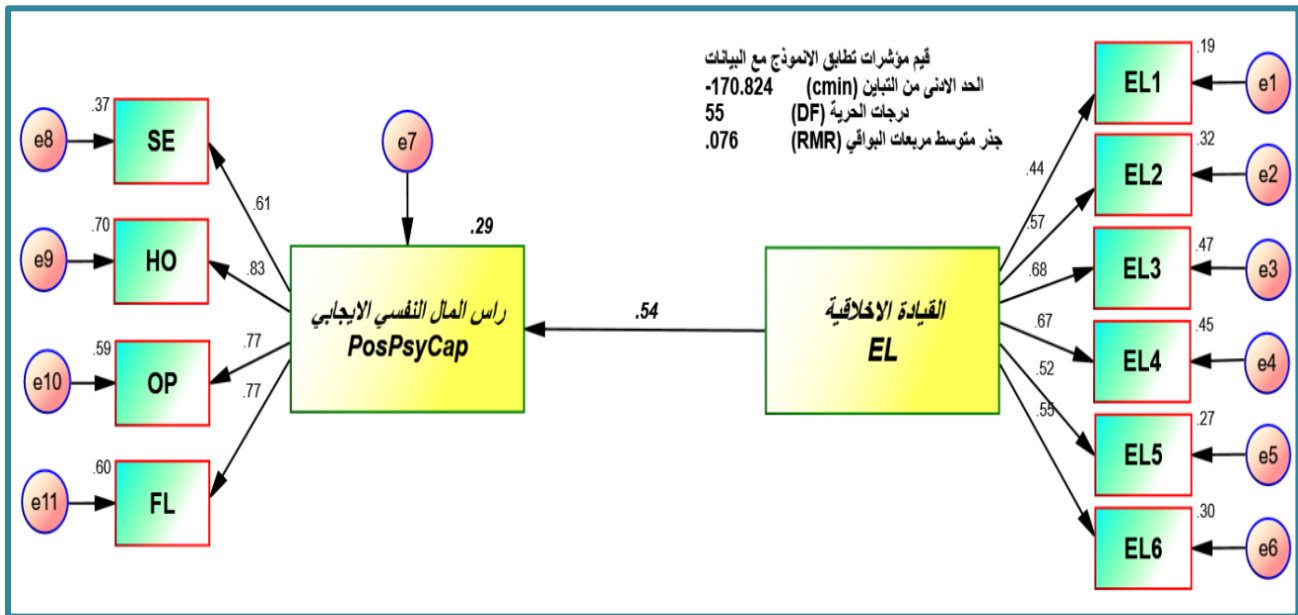
## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في رأس المال

النفسي الإيجابي )

يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد القيادة الاخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.076) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان بعد القيادة الاخلاقية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (54%) على الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الاخلاقية في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (54%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (34) البالغة (7.007) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (18) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.29) وهذا يعني بأن بعد القيادة الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ

على رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في إنموذج البحث. ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بممارسات القيادة الأخلاقية وكيفية تدعيمها واصر العلاقة بين القائد والمرؤوسين والاهتمام ببث روح الالفة والتعاون في اداء الاعمال وتنفيذ الواجبات والسعي الى تنمية المهارات الابداعية وتشارك المعلومات والمعارف ونقل الجوانب الايجابية للاخرين ومعالجة السلبية منها يمكن ان يعزز الأداء الجماعي ورأس المال النفسي الإيجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية . وهذا يتفق مع رأي (Schwepker & Dimitriou, 2021:4) الذي أشار الى ان القيادة الأخلاقية تكون عاملاً مؤثراً قوياً في اشاعة المناخ الايجابي للعمل الذي يتميز بارتفاع مستوى الثقة بين القائد والتابعين، فان السلوكيات الأخلاقية للقادة تعبر عن القيم الروحية وهذه القيم يمكن ملاحظتها وادراكها عن طريق انعكاسها في اظهار السلوك الأخلاقي بشكل يحقق التكامل الشخصي للتابعين في تحسين السلوك وزيادة الابداع. كما أن النتيجة التي توصل اليها الباحث في هذا الصدد تتفق مع دراسة (Iqbal et al., 2020:3) الذي أشار الى إن القيادة الأخلاقية قيادة قائمة على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية للصحة النفسية والرفاه الأخلاقي والتي تؤدي في نهاية المطاف الى إقامة منظمات تهتم بالمجتمع عن طريق ما تقدمه، كما تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي لأنها تقوم على تطبيق النظرية الاجتماعية في القيادة ومن ثم إحساس أكبر بالمرؤوسين والسماح لهم بالتعبير عن قيمتهم الشخصية في العمل .



الشكل (18) تأثير القيادة الاخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## جدول (33)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاخلاقية في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعوية P
رأس المال النفسي الإيجابي	<---	.536	.402	.057	7.007	***
EL6	<---	.549	1.216	.168	7.258	***
EL5	<---	.524	1.043	.153	6.802	***
EL4	<---	.674	1.389	.138	10.089	***
EL3	<---	.683	1.391	.135	10.328	***
EL2	<---	.565	1.164	.154	7.570	***
EL1	<---	.438	.805	.150	5.385	***
SE	<---	.606	.807	.096	8.406	***
HO	<---	.835	1.025	.061	16.734	***
OP	<---	.770	1.232	.092	13.349	***
FL	<---	.773	.936	.069	13.467	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

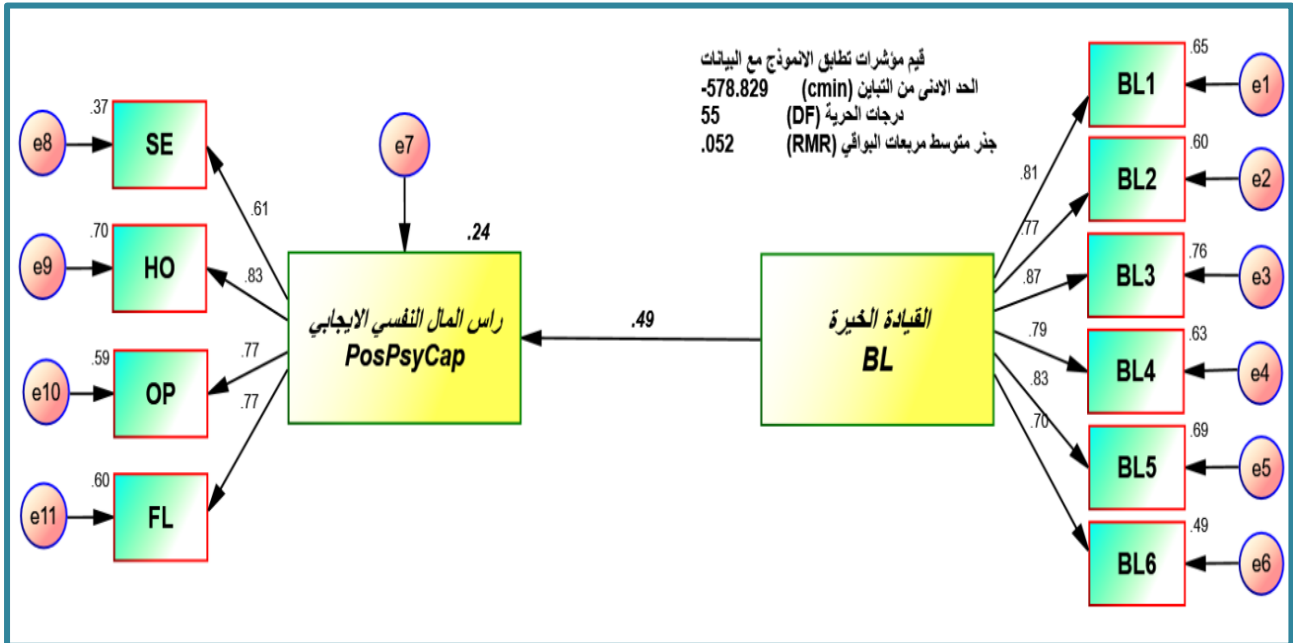
## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخيرة في رأس المال

## النفسي الإيجابي)

يوضح الشكل (19) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده القيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.052) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.49) وهذا يعني ان بعد القيادة الخيرة يؤثر في متغير رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (49%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الخيرة في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (49%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرية (C.R.) الظاهرة في الجدول (35) البالغة (6.129) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (19) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.24) وهذا يعني بأن بعد القيادة الخيرة قادر على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على

رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في إنموذج البحث. ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بممارسات القيادة الخيرة والتي لها دور كبير في زيادة المخرجات التنظيمية المتمثلة بالأداء الوظيفي ، وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، والابتعاد عن السلوكيات السلبية التي تقلل من تلك المخرجات التنظيمية لما يحقق الاهداف المطلوبة و الافادة منها في تحقيق مستويات متقدمة من الاداء ورأس المال النفسي الإيجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية . وهذا يتفق مع رأي (Zhao et al,2018:6) الذي أشار الى إن سلوكيات القيادة الخيرة توفر دعماً ودافعا كبيرا للقيادة للقيام باتصالات ايجابية مع المرؤوسين و توفير الرعاية الفردية لهم ، عندما يلاحظ الموظفون سلوكيات القيادة الخيرة في العمل، فإنهم يصبحوا أكثر ميلا نحو تكرار هذه السلوكيات الخيرة، مثل بذل جهود اضافية لمساعدة الزملاء أو الاسهام في تحقيق المصلحة العامة، وان هذه السلوكيات ايجابية تؤدي إلى الازدهار الجماعي وزيادة الإنتاجية. كما أن النتيجة التي توصل اليها الباحث في هذا الصدد تتفق مع دراسة (Chan,2017:3) الذي أشار الى إن الهدف من القيادة الخيرة هو العمل على احداث التغيير الايجابي داخل المنظمات من اجل المنافع المشتركة، وإحداث هذا التغيير يتحتم على القادة اظهار سلوكيات القيادة الخيرة وهي من خلال خلق علاقات ايجابية مع المرؤوسين وزيادة تحفيزهم واطهار الاهتمام بهم ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل التي تواجههم اثناء العمل وتقديم المساعدة اليهم عند الحاجة.



الشكل (19) تأثير القيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



## جدول (34)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الخيرة في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات Paths		الأوزان الاتحداية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
رأس المال النفسي الإيجابي	<---	القيادة الخيرة	.485	.236	.039	6.129	***
BL6	<---	القيادة الخيرة	.701	.810	.075	10.843	***
BL4	<---	القيادة الخيرة	.791	.911	.064	14.302	***
BL5	<---	القيادة الخيرة	.828	1.124	.069	16.298	***
BL3	<---	القيادة الخيرة	.870	1.087	.056	19.529	***
BL2	<---	القيادة الخيرة	.772	1.101	.082	13.433	***
BL1	<---	القيادة الخيرة	.808	.966	.064	15.160	***
SE	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.606	.807	.096	8.406	***
HO	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.835	1.025	.061	16.734	***
OP	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.770	1.232	.092	13.349	***
FL	<---	رأس المال النفسي الإيجابي	.773	.936	.069	13.467	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

### تمهيد

يعد الفصل الرابع نهاية الجهد المبذول في أعداد هذا المبحث من خلال الاستناد الى اسس فكرية وميدانية لاجراج النتائج ووضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية في ضوء ذلك . وعلية سيتألف هذا الفصل من مبحثين وكما يلي :

- المبحث الأول: الاستنتاجات
- المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

## المبحث الأول الاستنتاجات

### توطئة

يحتوي هذا المبحث على الاستنتاجات الميدانية التي توصل اليها البحث الحالي استنتاجا من كل ما تم ذكره سابقا في الجانب النظري الذي يوضح ماهي جذور الموضوع الفكرية ثم انتقالا الى تفسير ذلك على أساس ميداني من خلال لغة الأرقام الإحصائية التي نستنبط منها ما سيتم ذكره اذ تعكس هذه الاستنتاجات جانبا من الجهود المبذولة في اعداد البحث وكما يلي:

1- تعد القيادة الأبوية من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، و تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، وتظل بنتائجها الايجابية على التابعين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخالقة.

2- حصل متغير القيادة الأبوية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تتبنى ممارسات القيادة الأبوية وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للدور الكبير الذي يحققه متغير القيادة الأبوية في تحقيق جو اسري تسوده العلاقات القوية بين القائد والمرؤوسين في مكان العمل استنادا لابعاد هذا المتغير واهميتها في تحقيق ذلك وهي كما يأتي :

أ. حقق بعد القيادة السلطوية (AL) المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة لا تهتم بالتشارك والتشاور في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء والمقترحات بين القائد والمرؤوسين حيث تنحصر كافة السلطات والصلاحيات بيد القائد ولا يستشير احد في عملية اتخاذ القرارات ويفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين .

ب. حقق بعد القيادة الخيرة (BL) المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بشكل كبير بالرفاهية الشخصية والعائلية للمرؤوسين وتلبية احتياجاتهم كما يتحلى القائد بالعدالة والتسامح والانصاف مع المرؤوسين.

ج. حقق بعد القيادة الأخلاقية (EL) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم باظهار السلوك الأخلاقي المناسب مع المرؤوسين وتحترم وتراعي حقوقهم وتوزيع المهام والامتيازات على الجميع بشكل عادل.

3- حصل متغير رأس المال النفسي الإيجابي على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تتبنى ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للدور الكبير الذي يحققه متغير رأس المال النفسي الإيجابي في تحقيق السلوكيات الإيجابية وتحسين الالتزام والرضا والاداء بالمحصلة النهائية استنادا لابعاد هذا المتغير واهميتها في تحقيق ذلك وهي كما يأتي :

أ. حقق بعد الكفاءة الذاتية (SE) المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة باشرأك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهمة وتبادل الآراء والمقترحات مما يسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لديهم .

ب. حقق بعد الامل (HO) المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بالقدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي تعترض طريقهم والاستفادة من تجارب الاخرين وامتلاك المعرفة من اجل توليد طرق جديدة لتحقيق الأهداف المحددة .

ج. حقق بعد المرونة (FL) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بالقدرات النفسية الإيجابية والتعامل بإيجابية مع المشكلات والتكيف مع المخاطر والرجوع الى الحالة الاعتيادية عند التعرض لمشكلات في سعيها لتحقيق الأهداف .

د. حقق بعد التفاؤل (OP) المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بالنظرة الإيجابية نحو المستقبل من حيث التوقعات الإيجابية بشكل اكثر تكرار من النتائج السلبية .

4- اوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية و رأس المال النفسي الإيجابي ، وهذا يدل ان في حالة زيادة الاهتمام من قبل الجامعات والكليات المبحوثة في القيادة الأبوية والتأكيد على اتباع السلوكيات والروح الابوية من قبل القادة في تعاملهم مع التابعين وهذا بدوره يعزز رأس المال النفسي الإيجابي لتلك الجامعات والكليات المبحوثة.

5- نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل القيادة الأبوية في المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يشير الى ان الجامعات والكليات المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق هذا النوع من القيادة في قيادة الموظفين لكونه يجذب افضل الكفاءات والمؤهلات من الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لديهم .

أ. نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة الاخلاقية في المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يشير الى ان الجامعات والكليات المبحوثة لها اهتمام بممارسات القيادة الأخلاقية وكيفية تدعيم او اصرر العلاقة بين القائد والمرؤوسين والاهتمام ببث روح الالفة والتعاون في اداء الاعمال والسعي الى تنمية المهارات الابداعية وتشارك المعلومات ومعالجة السلبية منها يمكن ان يعزز الأداء الجماعي ورأس المال النفسي الإيجابي.

ب. نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة السلطوية في المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يشير الى ان الجامعات والكليات المبحوثة ليس لها اهتمام بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة امامهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من اجل كسب ولاء المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم يمكن ان يحسن اداء الجامعات والكليات الأهلية في مواجهة التهديدات التي تحصل بين الحين والآخر وتحقيق افضل مستوى من رأس المال النفسي الإيجابي.

ج. نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة الخيرة في المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي وهذا يشير الى ان الجامعات والكليات المبحوثة لها اهتمام بممارسات القيادة الخيرة والتي لها دور كبير في زيادة المخرجات التنظيمية المتمثلة بالأداء الوظيفي ، وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، والابتعاد عن السلوكيات السلبية التي تقلل من تلك المخرجات التنظيمية لما يحقق الاهداف المطلوبة و الافادة منها في تحقيق مستويات متقدمة من الاداء ورأس المال النفسي الإيجابي.

## المبحث الثاني

## التوصيات والمقترحات المستقبلية

## توطئة

ويتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية الى كل من يكون له اهتمام في الكليات والجامعات الاهلية عينة البحث القيادة الأبوية اذ يتم وضع هذه التوصيات والمقترحات استنادا الى ما تم التوصل اليه من الاستنتاجات ، والتي نرجو ان تكون بمثابة محطة تأمل من قبل الجامعات والكليات المبحوثة والمنظمات الأخرى عموما . وكما يلي :

## أولا: التوصيات

يمكن ادراج مجموعة من التوصيات وكالاتي:

1. نظرا لأهمية وحدائة الموضوع يوصي البحث الحالي الجامعات والكليات المبحوثة ترسيخ هذا النوع من القيادة الأبوية وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الأبوي والتي لها أهمية كبيرة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
2. على الجامعات والكليات المبحوثة توظيف القيادة الأبوية في كل وظائفها واقسامها وانشطتها من اجل تعزيز موقع المنظمة التنافسي وادراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ويتحقق ذلك من خلال قيام المنظمات المبحوثة بتطبيق الاتي:

أ. يجب ان يكون تعامل القائد مع المرؤوسين كتعامل الاب مع أبنائه حيث يكون سلطويا ويصدر قرارات صارمة تارة ويكون متعاوننا معهم ويراعي مصالحهم ومهتما بهم تارة أخرى.

ب. زيادة الاهتمام في البرامج التدريبية لتشمل مستقبلاً برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز السلوك الخير ، من شأنها أن تعزز من الممارسات الأخلاقية والخيرة بوصفها فلسفة عمل يومية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وضع سياسات عمل تحفز مادياً ومعنوياً الممارسات الخيرة .

ج. مكافأة المستويات المتحققة من السلوكيات الاخلاقية للافراد ووضع البرامج والسياسات التي تكفل استثمارها بالشكل الصحيح بهدف تشجيعها وتكرارها مستقبلاً وجعلها نموذجاً للسلوك الايجابي المرغوب الاتيان به ليقنتدي به الاخرين تهذيباً وترسيخاً في نفوسهم ليكن جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة.

3. على الجامعات والكليات المبحوثة الاهتمام ببناء وتنمية رأس المال النفسي الإيجابي لما له من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الابداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء .

4. دعوة الجامعات والكليات المبحوثة الى ايجاد السبل لتطوير السلوكيات الابوية من خلال برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز السلوك النفسي الايجابي من اجل نشر الوعي الوظيفي لدى الموظفين باهمية ابعاد رأس المال النفسي الايجابي لكونها الدافع الاساسي لكثير من السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية ويتحقق ذلك من خلال قيام المنظمات المبحوثة بتطبيق الاتي:

أ. على الجامعات والكليات المبحوثة تنمية الكفاءة الذاتية من خلال اتباع سياسة تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بمهام عملهم وتشجيعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل المختلفة لتنمية الشعور لديهم بأهمية الدور الذي يؤديه في العمل .

ب. ضرورة تدعيم ادارات الجامعات والكليات المبحوثة الشعور بالامل لدى الموظفين لكونه يساعد على المثابرة والتحدي من اجل الوصول الى الأهداف المحددة

ج. ضرورة العمل على إكساب الموظفين المرونة والقدرة على إستعادة التوازن وذلك من خلال القيام بإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية على كيفية تحليل المشكلات والتحديات التي تواجههم في العمل ، وكذلك تقديم الدعم والمساندة التي تساعد على الرجوع الى حالتهم الطبيعية بعد التعرض لتلك المشكلات.

د. نشر روح التفاؤل بين القادة والمرووسين في الجامعات والكليات المبحوثة والسعي الى رفع الروح المعنوية لديهم ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشاكل لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيدا عن اي من حالات الفشل.

5. إقامة الندوات والدورات التدريبية الخاصة بمتغيرات البحث وضرورة مشاركة الموظفين فيها من اجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتحقيق رأس المال النفسي الإيجابي .

6. ضرورة التعاون مع الجامعات والكليات الأهلية والحكومية ممن له تجربة ناجحة في تبني القيادة الأبوية من اجل تحقيق قيادة ابوية ناجحة لتعكس في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.
7. إقامة ورش عمل ميدانية الخاصة بتعميق الوعي الوظيفي بأهمية رأس المال النفسي الإيجابي التي يمكن تحقيقها باتباع نمط القيادة الأبوية الذي يساهم في تحقيق ذلك .
8. ضرورة تشجيع الملاكات التدريسية من ذوي الاختصاص على اعداد الابحاث والدراسات التطويرية التي تهدف الى تطوير السلوكيات الابوية بهدف تحسين مستوى الخدمات التعليمية ، اصف الى ذلك اهمية اعداد الدراسات التشخيصية التي تحدد العوامل الاساسية التي تعزز مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين.
9. مراجعة بعض التجارب الميدانية للجامعات والكليات العالمية فيما يخص القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي وتعميم نتائج هذه التجارب على الكليات .
10. ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين لممارسات القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي من خلال قيام الجامعات والكليات المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك الممارسات الإيجابية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي .

#### ثانيا: المقترحات المستقبلية

انطلاقاً من أهمية متغيرات البحث وامكانية ربطها بمتغيرات أخرى للحصول على موضوعات بحثية مستقبلية، قدم الباحث مجموعة من المقترحات للباحثين اللاحقين في مجال الفكر الاداري لتكون دراسات وابحاث مستقبلية ممتدة للبحث الحالي وهي كالآتي:

1. اجراء بحث تأثير القيادة الأبوية في التزام ورضا الموظفين .
2. اجراء بحث دور القيادة الأبوية في تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية .
3. اجراء بحث تأثير سلوكيات القيادة الاصيلة في تعزيز راس المال النفسي الايجابي .
4. اجراء بحث تأثير تبادلية القائد – العضو في تحسين رأس المال النفسي الإيجابي.
5. اجراء بحث تأثير معوضات القيادة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي.



# المصادر

المصادر

القران الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ: الكتب

1. الجنابي صاحب عبد مرزوك . (2019) . القيادة في القرن الحادي والعشرين. دار اليازوري العلمية كوكل .
2. درويش محمود احمد . (2018) . مناهج البحث في العلوم الإنسانية . كتب كوكل يتم عرضها بأذن من مؤسسة علوم الامة لاستثمارات الثقافية .

ب: الرسائل والأطاريح

1. الاخضر ، صياحي ،(2018) " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
2. السعدون، زيتون نعمه زهد ،(2018) " إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
3. غالي ، حيدر حسين ، (2020) " تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوك العمل المنحرف والأزمات التنظيمية الداخلية " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
4. القاموسي، هديل محمد علي عبد الهادي، (2016) " التأثير الوسيط للصدقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
5. المعموري ، بيداء عزيز مهدي ، (2019) " العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلة ورأس المال النفسي الإيجابي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
6. واعر ، وسيلة، (2015) " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري " أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة .

ج: المجلات والدوريات

1. آل طعين ، يوسف موسى سبتي ، (2015) " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي " مجلة القادسية ، المجلد 17 ، العدد 3 ، 6-29.
2. خلف ، ياسر لطيف وعبد ، عذراء محسن ومحمود ، زيد خوام ، (2020) " القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي " ، مجلة كلية المعارف الجامعة ، المجلد 31 ، العدد 2 ، 334-365 .

3. السعدون ، زيتون نعمه ،(2019) " إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي " ، مجلة بابل ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 391-370.
4. سليمان ، فببي نصحي راغب ،(2017) " أثر القيادة الأبوية على جودة حياة العمل "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8 ، العدد الأول، 156-121 .
5. العبادي، علي رزاق جباد ، عبد الهادي ،هديل محمد علي ، (2017) " القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل " مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 7 العدد2 ، 84-57.
6. العتيبي ، سعد بن مرزوق ،(2021) " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الاصيلية في الاندماج في العمل " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 29 ، العدد 3 ، 81-60.
7. عشري ، تامر إبراهيم السيد ، (2021) " تأثير القيادة الابوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه ، مجله البحوث المالية والتجارية ، المجلد 22 ، العدد الأول، 324-292 .
8. العنزي ، سعد علي حمود ،وابراهيم ، ابراهيم خليل ،(2012) " رأس المال النفسي الإيجابي ( منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير ) " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 18 ، العدد 65 ، 31-1 .
9. الفتلاوي ، ماجد جبار غزاي ،(2018) " رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 14 ، العدد 3 ، 1105-1080.
10. مهدي ، صفا عبد الجبار، (2018) "انعكاس رأس النفس الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين " ، مجلة الدنانير ،المجلد1 ، العدد 12، 352-321.
11. واعر ، وسيلة ،(2020)" تأثير القيادة الابوية على أداء الموارد البشرية " مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 10 ، العدد 4 ، 49-30.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

#### A: Books

1. Adams, J., Khan, H. T., & Raeside, R. (2014). *Research methods for business and social science students*. SAGE Publications India.
2. Byrne, B. (2010) " *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.
3. Civelek, M. E. (2018). *Essentials of structural equation modeling. Essentials of Structural Equation Modeling*.
4. Cohen, R., & Swerdlik, M.(2009)"Psychological testing and assessment: An Introduction to tests and measurement " (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill

5. George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
6. Poon, R. (2013). *The impact of securely attached and integrated leadership on follower mental health and psychological capital*. Regent University.
7. Wisner, M. D. (2008). *Psychological capital and strengths ownership as predictors of effective student leadership*. Azusa Pacific University.

## **B : Dissertation & Thesis**

1. Al-Maqbali, F. H. A. (2017). *The impact of the leadership styles of Deans on the Faculty members' level of job satisfaction in nursing education in Oman* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
2. Corner, K. J. (2015). *Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital* (Doctoral dissertation, The University of Arizona).
3. Ferreira, T. (2015). **The relationship between psychological capital and work engagement amongst correctional officers at a correctional facility in the western cape.**
4. Gils, v. Suzanne & Uitdewilligen, Sjr ,( 2014)," **Is Ethical Leadership Always Beneficial? A cross-sectional study on the influence of ethical leadership on individual and organizational consequences mediated by emotional labour and moderated by personality traits , Master Thesis Submitted at the faculty of Psychology and Neuroscience, Maastricht University,p: 8**
5. Herbert, M. (2011). *An exploration of the relationships between psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), occupational stress, burnout and employee engagement* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
6. Kolzow, D. R. (2014). **Leading from within: Building organizational leadership capacity.**
7. Levene, R. A. (2015). **Positive psychology at work: Psychological capital and thriving as pathways to employee engagement.**
8. Madden, L. T. (2013). **Juggling demands: the impact of middle manager roles and psychological capital.**

9. Mansur, J. A. (2016). *On paternalistic leadership fit: exploring cross-cultural endorsement, leader-follower fit, and the boundary role of organizational culture* (Doctoral dissertation).
10. Nikolic, B. (2015). *The role of authentic leadership and ethical leadership in an organisational setting-predictors for ethical climate, organisational citizenship behaviour, affective organisational commitment and in-role performance* (Doctoral dissertation, RMIT University).
11. Veloen, M. (2016). *The influence of paternalistic leadership on organisational commitment and organisational citizenship behaviour at selected organisations in the Western Cape Province* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
12. Yuyan, Z. (2016). *Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China* (Doctoral dissertation, Durham University).
13. Zhiying, T. (2017). *The impact of paternalistic leadership on innovation and performance in Chinese public hospitals* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

### **C: Periodicals & Journals:**

1. Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
2. Afsar, B. (2014). Moral or authoritative leadership: Which one is better for faculty members. *American Journal of Educational Research*, 2(9), 793-800.
3. Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-15.
4. Akinyode, B. F. (2016). The Use of Structural Equation Modelling (SEM) in Built Environment Disciplines. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(6), 109-120.
5. Akyavuz Kulekci, E. (2021). Teachers' Perceptions of Positive Psychological Capital: A Mixed Method Approach. *International Journal of Research in Education and Science*, 7(3), 933-953.

6. Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. *Journal of advanced nursing*, vol.77, issue (12) .2209-2211.
7. Aliyev, R., & Karakus, M. (2015). The effects of positive psychological capital and negative feelings on students' violence tendency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 69-76.
8. Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Allison, T. H. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470-492.
9. Anjum, M. A., Ahmed, S. J., & Karim, J. (2014). Do psychological capabilities really matter? The combined effects of psychological capital and peace of mind on work centrality and in-role performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 502-520.
10. Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
11. Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
12. Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141-149.
13. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
14. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
15. Aygün, Z. K., Gumusluoglu, L., & Scandura, T. A. (2020). How Do Different Faces of Paternalistic Leaders Facilitate or Impair Task and Innovative Performance?: Opening the Black Box ,27(2),1-43.

16. Ayupp, K., & Kong, W. (2010). The impact of task and outcome interdependence and self-efficacy on employees' work motivation: An analysis of the Malaysian retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 123-142.
17. Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
18. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768.
19. Barton, K. , Wrieden, W. & Anderson, A. 2011 "Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions" *J Hum Nutr Diet*, 24, 588–595.
20. Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.
21. Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 125-144.
22. Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2938-2947.
23. Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
24. Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. *Global Business & Management Research*, 7(4).
25. Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
26. Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.

27. Chan, S. C. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.38 no.7, pp. 897-911.
28. Chan, S. C., & Mak, W. M. (2009). Benevolent leadership, leader-member exchange (LMX), followers' performance: An extension of leadership theory in a nonprofit organization. *Unpublished manuscript*.
29. Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
30. Chen, S. C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
31. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
32. Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603.
33. Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence. In *Annual Meeting of Academy of Management*, 2(1), 1-42.
34. Cheng, B. S., Lin, Y. C., Chou, L. f., (2009), Chinese organizational behavior studies in the age of globalization. *Taiwan Journal of East Asian Studies*, 6.2: 131-161.
35. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
36. Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 129(3), 639-654.
37. Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.



38. Chodorek, M., Haffer, R., & Lis, A. (2020). Intra-organizational antecedents of talent management in the context of positive organizational scholarship: a study of companies operating in Poland. *ARGUMENTA OECONOMICA*, 45(2), 231-258.
39. Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
40. Chu, L. C. (2014). The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees. *Leadership*, 10(3), 326-343.
41. Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (2015). Gender diversity and father-daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 97-118.
42. Clarence, M., Viju, P. D., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). Predictors of Positive Psychological Capital: An Attempt Among the Teacher Communities in Rural Jharkhand, India. *Management and Labour Studies*, 46(2), 139-160.
43. Conversano, C., Rotondo, A., Lensi, E., Della Vista, O., Arpone, F., & Reda, M. A. (2010). Optimism and its impact on mental and physical well-being. *Clinical practice and epidemiology in mental health: CP & EMH*, 6, 25.
44. Costa, S., & Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375-394.
45. Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
46. Cui, C. Y., Wang, Y., Zhang, Y., Chen, S., Jiang, N., & Wang, L. (2021). The development and validation of the psychological capital questionnaire for patients with Cancer the psychological capital questionnaire. *BMC cancer*, 21(1), 1-8.
47. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87,1-10.
48. Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5-12.

49. Datu, J. A. D., & Valdez, J. P. M. (2016). Psychological capital predicts academic engagement and well-being in Filipino high school students. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(3), 399-405.
50. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.
51. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
52. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
53. Donaldson, S. I., Chan, L. B., Villalobos, J., & Chen, C. L. (2020). The generalizability of HERO across 15 nations: Positive psychological capital (PsyCap) beyond the US and other WEIRD countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9432.
54. Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in psychology*, 10, 3076.
55. Dwyer, P. A., Hunter, R. S., Sethares, K. A., & Ayotte, B. J. (2019). The influence of psychological capital, authentic leadership in preceptors, and structural empowerment on new graduate nurse burnout and turnover intent. *Appl. Nurs. Res*, 48, 37.
56. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety science*, 50(1), 55-61.
57. Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
58. Erden, P., & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism ,vol.xxll ,issue (2) .154-180.
59. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being. *Leadership & organization development journal*, vol .37 no.3, pp. 369-386.

60. Fang, C. H., Fang, C. L., Chao, R. F., & Lin, S. P. (2019). Paternalistic Leadership and Employees' Sustained Work Behavior: A Perspective of Playfulness. *Sustainability*, 11(23), 6650.
61. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
62. Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*, 4(1), 9-24.
63. Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
64. Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.36 no.5, pp. 592-611.
65. Göksoy, S. (2021). Principals' Positive Organizational Behavior in Schools and Its Results. *Education Quarterly Reviews*, 4(1) ,99-110.
66. Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chinese Management Studies*, 1 (9), 23-58.
67. Guangyi, L. I., & Shanshan, Y. A. N. (2016). Research on psychological capital intervention strategy of enterprise employees. *Canadian Social Science*, 12(4), 46-50.
68. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479-493.
69. Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
70. Hafeez, M. H., Rizvi, S. M. H., Hasnain, A., & Mariam, A. (2012). Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance (a study on customer support representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1(49), 133-143.
71. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). " *Multivariate Data Analysis* ". 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
72. Haldar, A., Rao, S. N., & Tayde, M. (2010). Ownership structure and firm performance: Evidence from India. *Huntsville, Texas, USA*, 96.1-471.

73. Harvey, M., Novicevic, M., & Breland, J. W. (2009). Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 178-197.
74. Hasan, M., Guampe, F. A., & Maruf, M. I. (2019). Entrepreneurship learning, positive psychological capital and entrepreneur competence of students: a research study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 425.
75. He, C., Jia, G., McCabe, B., Chen, Y., & Sun, J. (2019). Impact of psychological capital on construction worker safety behavior: Communication competence as a mediator. *Journal of safety research*, 71, 231-241.
76. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 1(28), 9-24.
77. Huang, T. Y., & Lin, C. P. (2021). Is Paternalistic Leadership a Double-Edged Sword for Team Performance? The Mediation of Team Identification and Emotional Exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 207-220.
78. Jia-jun, G. (2011, August). Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education. In 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC) (pp. 1361-1364). IEEE.
79. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732.
80. Jing-Horng Lu, F., & Hsu, Y. (2015). The interaction between paternalistic leadership and achievement goals in predicting athletes' sportpersonship. *Kinesiology*, 47(1.), 115-122.
81. Joseph, S. (2019). Why we need a more humanistic positive organizational scholarship: Carl Rogers' person-centered approach as a challenge to neoliberalism. *The Humanistic Psychologist*, 1-26.
82. Joubert, Y. T., & Grobler, A. (2020). The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1-11.

83. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
84. Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2019). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity. *Baltic Journal of Management*, 15 (1), 61-80.
85. Kanwal, F., Rathore, K., & Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 283-310.
86. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
87. Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., & Scandura, T. A. (2020). How do different faces of paternalistic leaders facilitate or impair task and innovative performance? Opening the black box. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 138-152.
88. Khan, A. A., & Gul, A. (2020). Interactive Effects of Paternalistic Leadership and Islamic Work Ethics on Employees' Psychological Safety: Evidence from Pakistan. *Journal of Islamic Business and Management*, 10(1), 202-219.
89. Khan, A. A., & Gul, A. (2020). Interactive effects of paternalistic leadership and Islamic work ethics on employees' psychological safety: Evidence from Pakistan. *Journal of Islamic Business and Management*, 10(1), 202-219.
90. Khorakian , A., Baregheh ,A., Eslami ,G., Yazdani , N., Maharati ,Y., & Jahangir ,M., (2021) . Creativity and Paternalistic leadership in a developing country s restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*, 677-689.
91. Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26.
92. Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-21.
93. Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5), 964-977.

94. Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
95. Kutanis, Ö. R., & Oruç, E. (2015). The views of academic staff on psychological capital: A qualitative study in the Turkey. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 1-9.
96. Lau, W. K., Pham, L. N., & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
97. Lee Duckworth, A., Steen, T. A., & Seligman, M. E. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 629-651.
98. Li-Feng, Z, & Hua-li, R. (2009, September). The relationship between academic stress and psychological distress: The moderating effects of psychological capital. In 2009 International Conference on Management Science and Engineering (pp. 1087-1091). IEEE
99. Liberman, L. (2014). The impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the US. *Innovar*, 24(53), 187-196.
100. Lin, Y. T. (2020). The interrelationship among psychological capital, mindful learning, and English learning engagement of university students in Taiwan. *SAGE Open*, 10(1), 1-12.
101. Liu, Y., & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited, 31-50.
102. Liu, Y. (2014). Exploring the impact of organizational culture on paternalistic leadership in Chinese SMEs. *World Journal of Management*, 5(1), 1-19.
103. Lu, L., Li, F., Leung, K., Savani, K., & Morris, M. W. (2018). When can culturally diverse teams be more creative? The role of leaders' benevolent paternalism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 402-415.
104. Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B. (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191-199.

105. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
106. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.
107. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
108. Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., (2007): "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". Leadership Institute Faculty Publications, 541-572.
109. Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y. (2020). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 33-39.
110. Maslakçı, A., Sesen, H., & Sürücü, L. (2021). Multiculturalism, positive psychological capital and students' entrepreneurial intentions. *Education+ Training*, 36(4), 597-612.
111. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4): , P. 403 .
112. McNulty, J. K., & Fincham, F. D. (2012). Beyond positive psychology? Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *American Psychologist*, 67(2), 101.
113. Meng, Y. S., Qi, S. H., & Li, L. (2011, June). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. In ICSSSM11 (pp. 1-5). IEEE
114. Millard, M. L. (2011). Psychological net worth: finding the balance between psychological capital and psychological debt, 2-180.

115. Mishra, P., Bhatnagar, J., & Gupta, R. (2013). Role of psychological capital in the relationship between work-to-family enrichment, family-to-work enrichment and innovative work behavior, 2-31.
116. Murthy, R. K. (2014). Psychological capital, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Sinhgad Institute*, 347-358.
117. Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
118. Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 1060-1460.
119. Öge, E., Cetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
120. Okere, O. O., & Olorunfemi, M. (2018). Academic library leadership in South West Nigeria and recession: An exploratory study. *International Information & Library Review*, 50(3), 202-211.
121. Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
122. Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235-242.
123. Özçelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.
124. Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct, 1-10.
125. Pan, Q., & Zhou, Z. (2009, December). Psychological capital, coping style and psychological health: An empirical study from college students. In 2009 First International Conference on Information Science and Engineering (pp. 3391-3394). IEEE.



126. Pan, X. F., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148.
127. Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational justice, optimism and commitment to change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697-1701.
128. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
129. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
130. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-16.
131. Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2019). The Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29-42.
132. Qian, H., & Walker, A. (2021). Building Emotional Principal-Teacher Relationships in Chinese Schools: Reflecting on Paternalistic Leadership. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-12.
133. Rattray, J. & Jones, M. (2007) " Essential elements of questionnaire design and development " *Journal of Clinical Nursing* ,Vol.16, pp. 234-243.
134. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
135. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151
136. Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.

137. Reich, J. W. (2006). Three psychological principles of resilience in natural disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15(5), 793-798.
138. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 14-26.
139. Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, 12(13), 1-14.
140. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R. (2013). Validation of psychological capital questionnaire in Thai employees. In *Proceedings of the Asian Conference on Psychology and the Behavioral Sciences*. Tokio, Japón, 394-399.
141. Sarwar, H., Nadeem, K., & Aftab, J. (2017). The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-13.
142. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
143. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
144. Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
145. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
146. Şen, C., Mert, I. S., & AYDIN, O. (2017). The effects of Positvie psychological capital on employees job satisfaction, organizational commitment, and ability coping with stress . *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2).
147. Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.

148. Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), P. 273.
149. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
150. Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in psychology*, 11, 590.
151. Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498-509.
152. Sihag, P., & Sarikwal, L. (2014). Impact of psychological capital on employee engagement: A study of IT professionals in Indian context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(2), 127-139.
153. Srivastava, S., & Angelo, K. M. (2009). Optimism, effects on relationships. *Encyclopedia of human relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage, 10,1-10.
154. Sun, W., Wang, N., & Shen, L. (2021). The relationship between employment pressure and occupational delay of gratification among college students: positive psychological capital as a mediator. *Current Psychology*, 40(6), 2814-2819.
155. Tams, S. (2008). Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective. *Personnel Review*, 1-30.
156. Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical Leadership: Implications for Organizational Reputation. *The Strategic Journal of Business and Management*, 6(1).
157. Tan, J. X. (2015). The effects of benevolent leadership in ameliorating turnover problem in hotel industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(4), 322.
158. Tan, J. X., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2016). Benevolent Leadership and Its Organisational Outcomes: A Social Exchange Theory Perspective. *International Journal of Economics & Management*, 10(2).

159. Taştan, S., Küçük, B. A., & İşıacıık, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organizational behavior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust,11(2),192-225.
160. Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235-246.
161. Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants. *Sustainability*, 12(17), 68-97.
162. Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümüş, S. (2015). Investigation relational levels of intensity between paternalistic and servant leadership styles and national culture, organizational commitment and subordinate responses or reactions to the leaders style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 12-22.
163. Tosten, R., & Toprak, M. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1-11.
164. Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
165. Ukaidi, C. U. A. (2016). The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 25-34.
166. Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862665.
167. Vada, S., Prentice, C., Scott, N., & Hsiao, A. (2020). Positive psychology and tourist well-being: A systematic literature review. *Tourism Management Perspectives*, 33, 1-14.
168. Vanno, V., Kaemkate, W., & Wongwanich, S. (2014). Relationships between academic performance, perceived group psychological capital, and positive psychological capital of Thai undergraduate students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 3226-3230.
169. Varga, A., Trendl, F., & Vitéz, K. (2020). Development of positive psychological capital at a Roma Student College. *Hungarian Educational Research Journal*, 263-279.

170. Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., & Osland, J. (2014). The relationship between positive psychological capital and global mindset in the context of global leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 165-178.
171. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
172. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
173. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The leadership quarterly*, 23(5), 953-964
174. Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.
175. Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 505-535.
176. Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in psychology*, 9, 357.
177. Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-15.
178. Waters, L., Algoe, S. B., Dutton, J., Emmons, R., Fredrickson, B. L., Heaphy, E., ... & Steger, M. (2021). Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. *The Journal of Positive Psychology*, 1-21.
179. Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
180. Xi-zhou, T., & Jin-yu, X. (2011, September). Impact of objective and subjective task complexity on employee performance and satisfaction: Moderating role of psychological capital. In *2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings* (pp. 538-544). IEEE.

181. Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Zhao, S. (2018). Impact of benevolent leadership on follower taking charge: Roles of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese management studies*, 12(4),741-755.
182. Yildiz, E. (2017). The effect of the psychological capital and personality characteristics of employees on their organizational commitment and contribution to the work: a qualitative research on managers. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 34-46.
183. Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9(3),1-15.
184. Yim, H. Y., Seo, H. J., Cho, Y., & Kim, J. (2017). Mediating role of psychological capital in relationship between occupational stress and turnover intention among nurses at veterans administration hospitals in Korea. *Asian nursing research*, 11(1), 6-12.
185. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
186. Yüzbaşıoğlu, N., & Doğan, O. (2018). Relationship between paternalistic leadership and organizational commitment in hospitality industry: Case of Antalya, Turkey. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 163-163.
187. Zaman, N. U., Bibi, Z., Mohammad, J., & Karim, J. (2017). The mediating role of positive psychological capital between perceived leadership styles and workplace advice network closeness. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 66-89.
188. Zhang, Q., & Liu, Y. (2019). Employees' environmental protection and charitable donation and ethical leadership: An empirical study. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2282.
189. Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
190. Zhong, L. F., & Ren, H. L. (2009, September). The relationship between academic stress and psychological distress: The moderating effects of psychological capital. In *2009 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1087-1091). IEEE.

الملاحق

## ملحق (1)

## استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم ....

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته .....

نضع بين يديك الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة ( القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ) على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي.
4. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة.
5. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

الباحث

المشرف

طالبة الماجستير / مروة عودة عبد

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي



## المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

أ- النوع الاجتماعي:

ب- الفئة العمرية:

50-41

40-31

30 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

60-51

ج- المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم

عال

اكتوراه

ماجستير

د- مدة الخدمة الفعلية:

15-11

10-5

أقل من 5 سنوات

30-26

25-21

20 -16

31 سنة فأكثر

## المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

**أولاً:- القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership):** هي بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين، وتتضمن الآتي من الابعاد:-

**1. القيادة السلطوية (Authoritarian leadership):** هي أسلوب إدارة يمتلك فيه قائد واحد سلطة اتخاذ القرارات دون مداخلات من الآخرين ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي نقاش مع وجوب الطاعة والاحترام وقليل ما يتبادل القادة السلطويون المعلومات مع المرؤوسين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	- يطلب من المرؤوسين الالتزام بإرشاداته وتعليماته بالكامل .					
2	- يحدد جميع القرارات في الكلية (الجامعة) بمختلف مستويات أهميتها .					
3	- دائماً هو صاحب القرار الأخير في الاجتماعات.					
4	- يتصرف دائماً بطريقة قيادية أمام المرؤوسين.					
5	- يطبق رقابة صارمة على المرؤوسين.					
6	- يستعمل الترهيب والتهديد عندما يخفق المرؤوسين في اداء بعض الاعمال .					

**2. القيادة الأخلاقية (Ethical leadership):** اظهر المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي في تصرفاته واجراءاته وقراراته وسلوكياته مما يسهم في بناء علاقات صادقة مع المرؤوسين وتقديم الفائدة للآخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي الى الضرر للآخرين .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	- يعاقب المرؤوسين على الأخطاء الشخصية باسم المصلحة العامة (R).					
8	- يستخدم سلطته للحصول على امتيازات خاصة لنفسه (R).					
9	- يقوم بتقسيم العمل وفقاً للكفاءة والخبرة في العمل.					
10	- يثمن انجازات وإسهامات المرؤوسين.					
11	- يقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحة الخاصة.					
12	- لا يستخدم العلاقات الشخصية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.					

**3- القيادة الخيرة (Benevolent Leadership):** شكل إيجابي من أشكال القيادة حيث يظهر القائد الخير اهتماماً بشؤون المرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجههم داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة عند الحاجة وتجنب احراج المرؤوسين امام الجمهور.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	- يكرس كل طاقته للعناية بالمرؤوسين.					
14	- يهتم بحياة المرؤوسين حتى خارج حدود العمل .					
15	- يُظهر عادةً اهتماماً كبيراً لتحقيق راحة المرؤوسين.					
16	- يقدم المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة .					
17	- يهتم بتلبية الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.					
18	- يهتم بمعرفة الأسباب التي تقف وراء عدم أداء المرؤوسين بشكل جيد.					

**ثانياً: رأس المال النفسي الإيجابي ( positive psychological Capital ) :** هو الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والرفاهية والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتتضمن الآتي من الأبعاد:-

**1- الكفاءة الذاتية (Self-efficacy):** هي إدراك الفرد لقدراته الشخصية وخبراته المتعددة وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
19	- أشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل .					
20	- أشعر بالثقة عند تمثيل مجال اختصاصي في اللقاءات مع الآخرين.					
21	- أشعر بالثقة العالية في مناقشة دروس الاختصاص .					
22	- اسعى الى وضع الاهداف ذات العلاقة بمجال عملي .					
23	- أهتم بالاتصال بالآخرين واستشارتهم عندما تحصل مشاكل في عملي .					
24	- أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل .					

**2- الأمل (Hope):** يقصد به قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف وهو امر ناتج عن حاله تحفيزية إيجابية مستمدة من التخطيط الناجح والقدرة على إيجاد الطرق البديلة لتحقيق الهدف .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
25	- أستطيع ايجاد حلول متعددة للمشاكل التي تعترض عملي .					
26	- اركز على اهداف عملي باستمرار واسعى الى تحقيقها .					
27	- استفيد من التجارب السابقة في عملي .					
28	- حتى الان أرى نفسي فرد ناجح في العمل .					
29	- امتلك معرفة جيدة مما يجعلني قادرا على توليد طرق جديدة لتحقيق الاهداف .					
30	- في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الاكاديمية التي وضعتها لنفسي.					

**3- التفاؤل (Optimism):** هو الميل الذاتي نحو توقع أشياء جيدة من الاحداث الحالية والمستقبلية ان الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل يكونوا اكثر نجاحا واصرارا في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض تحقيقهم للأهداف .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
31	- عادة ما أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد.					
32	- احاول دائما ان اجد حل لكل مشكلة أثناء العمل .					
33	- دائما انظر الى الجانب المشرق لكل الاشياء التي تحدث في العمل .					
34	- أفاعل بشأن ما يحدث لي مستقبلا في عملي.					
35	- في هذه الوظيفة لا تجري الأحداث وفق المسارات التي أريدها (R).					
36	- شعاري عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف .					

**4- المرونة (Flexibility):** يقصد بها ميل الفرد الى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة مشكلات وصعوبات في العمل مع قناعاته بقدرته على التكيف واحتواء الموقف والعودة سريعا الى الحالة الطبيعية .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
37	- اجد صعوبة في التخلص من مشاكل العمل (R).					
38	- اجد الطريقة المناسبة للتعامل مع الصعوبات التي تواجهني في العمل .					
39	- أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية.					
40	- استطيع التعامل مع التغيرات التي تحصل في بيئة العمل بشكل جيد .					
41	-تعامل مع الظروف الصعبة بهدوء وتأتي لاتي مررت بمواقف صعبة.					
42	- أشعر باستطاعتي على ادارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في العمل .					

## ملحق (2)

## أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص الدقيق	الاسم واللقب العلمي	
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أدارة استراتيحية	أ.د احسان دهش جلاب	1.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أدارة استراتيحية	أ.د اكرم محسن الياسري	2.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة معلومات	أ.د فيصل علوان الطائي	3.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	4.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أدارة استراتيحية	أ.د احمد كاظم بريس	5.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة الإنتاج والعمليات	أ.د محمود فهد الدليمي	6.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أدارة استراتيحية	أ.م.د جواد محسن راضي	7.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة تسويق	أ.م.د الهام ناظم الشيباني	8.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أدارة استراتيحية	أ.م.د سحر عباس الزياي	9.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	أ.م.د حاكم أحسوني الميالي	10.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أدارة استراتيحية	أ.م.د عادل عباس الجنابي	11.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي	أ.م.د يزن سالم محمد	12.

❖ تم ترتيب الأسماء حسب اللقب العلمي .

**Abstract**

The current research aims at an impact of Paternalistic leadership in positive psychosocial capital at a sample level of universities and civil colleges , In order to achieve this, a variable Paternalistic leadership was measured by three sub-dimensions authoritarian leadership, ethical leadership, Benevolent leadership Psychosocial capital was measured by four sub-dimension self-efficiency, hope, optimism, flexibility.

The research launched a president with several questions about the nature of the relationship between its field variables and was the most important (the level of Paternalistic leadership in positive psychosocial capital at the level of universities and civil colleges?) In order to reach results, an analytical descriptive approach and data collection were used through the questionnaire , The research community included six universities and civil colleges in the Holy Governorate of Karbala and the research sample (158) of staff, The research has adopted a set of statistical methods representing the testing of natural distribution, global analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis and modeling of structural equation , Based on prefabricated programs such as (SPSS V. 23; AMOS V.23; Microsoft Excel 2010) . The study has reached a range of conclusions, most importantly, were the existence of a significant links and an impact among Paternalistic leadership and positive psychological capital The existence of an impact relationship of a significant indication of the sub-variable of independent Paternalistic leadership with positive psychological capital, The most powerful relationships were the ethical leadership and then after the authoritarian leadership and then after the Benevolent leadership. Finally, the research concluded with a group of recommendations, most notably

**Abstract**.....

---

the need to invest a positive impact of Paternalistic leadership in positive psychological capital Through the fact that universities and colleges have developed proactive plans and deepen career awareness among leaders and staff to benefit from Paternalistic leadership practices in promoting positive psychological capital.

**Key Words : Paternalistic leadership, positive psychosocial capital.**

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**University of Karbala**

**College of Administration and Economics**

**Department of Business Administration**



**Paternalistic leadership and its impact in Enhancing  
positive psychological capital**

**Research analytical descriptive in private universities and colleges  
for the Holy Karbala Governorate**

A study submitted to the Board of the College of Administration and  
Economics at the University of Kerbala, which is part of the requirements for  
obtaining a master's degree in business administration sciences

**The student submitted it**

**Marwa Oudah Abed**

**supervised by**

**Assistant Professor Dr.**

**Hussein Hurajah Al Hasnawi**

**2022**

**1443**