

القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي*

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

Paternalistic leadership and its impact in promoting positive psychological capital

An analytical exploratory study in private universities and colleges for the Holy Karbala Governorate

الباحث. مروة عودة عبد¹**أ.د. حسين حريجة الحسنawi²**

Marwa Oudah Abed

Prof. Hussein Hurajah Al Hasnawi

marwah.o@s.uokerbala.edu.iqhussain.alhasnawi@uokerbala.edu.iq**كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدف البحث الحالي الى بيان تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى عينة من الجامعات والكليات الأهلية . ومن اجل التوصل الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبانة ، واشتمل مجتمع البحث ستة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وبلغت عينة البحث (158) من الموظفين . توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت اهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابعد الفرعية للمتغير المستقل القيادة الأبوية برأس المال النفسي الإيجابي واخيرا اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل اهمها ضرورة استثمار التأثير الإيجابي للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي عن طريق قيام الجامعات والكليات الأهلية بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى القادة والموظفين للأفادة من ممارسات القيادة الأبوية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي .

المصطلحات الدالة : القيادة الأبوية ، رأس المال النفسي الإيجابي .**Abstract**

The current research aims at an impact of Paternalistic leadership in positive psychosocial capital at a sample level of universities and civil. In order to reach results, an analytical descriptive approach and data collection were used through the

* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"

questionnaire, the research community included six universities and civil colleges in the Holy Governorate of Karbala and the research sample (158) of staff. The study has reached a range of conclusions, most importantly, with 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. Finally, the research concluded with a group of recommendations, most notably 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.

المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر في العاملين تحت إشرافه (Qian & walker,2021:2). القيادة الأبوية من الأنواع القيادية المهمة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطوي في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم من جانب آخر ، مما له تأثير كبير في تحفيز المرؤوسين وتحقيق عدة فوائد للمنظمات منها العظمة التنظيمية والتي تستطيع المنظمة عن طريقها الوفاء بجميع التزاماتها ، وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يتمثل بالالتزام أعضاء المنظمة بالمنظمة ورسالتها والتزام قادة المنظمة بتلبية الحاجات الأساسية للمرؤوسين (Khorakian et al.,2021:678). ولما لرأس المال النفسي الإيجابي من تأثير كبير في إداء الاعمال إذ 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 التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل (Halty et al.,2021:2939)ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثان بموضوع البحث الذي عنى بدراسة القيادة الأبوية ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ، إذ أن الظروف في بيئة القطاع الخاص العراقية اليوم بشكل عام والتي تعد الجامعات والكليات الأهلية جزءاً منها ، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للبحث ، ولعدم دراسة المتغيرات المذكورة آنفاً مجتمعة حسب اطلاع الباحثة وهي تسعى لجمع أكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لإعداد الجانب الفكري الخاص بالبحث الحالي . ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تمت هيكلته الى أربعة مباحث ، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث ،

اما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والعلاقة بين المتغيرات ، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث ، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

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 اذ شخص ان هناك قصورا واضحا في هذا المجال من جهة أخرى ، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لبيان اهميتها والافادة منها لأنها تسهم في ترشيد سلوكيات الموظفين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية. وفي ضوء ما سبق يمكن تمثيل مشكلة البحث في عدة تساؤلات :

1. ما اوجه العلاقة المعرفية بين المتغيرين وكيف يمكن توظيفها ميدانياً ؟
2. ما مستوى توافر السلوكيات الابوية لدى القادة في الجامعات و الكليات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مدى ادراك عينة البحث لرأس المال النفسي الإيجابي ؟
4. هل توجد علاقات الارتباط بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي ؟
5. ما مستوى تأثير القيادة الأبوية بابعادها في رأس المال النفسي الإيجابي ؟

ثانيا: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي اهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالاتي:

1. 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.
2. يعد مجال البحث (الجامعات و الكليات الأهلية) ذو أهمية و كونها تقوم باستيعاب الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية اسوة بالجامعات الحكومية مما له انعكاسات على البيئة والمجتمع مستقبلا .
3. إسهام البحث في ردم الفجوة البحثية عن طريق العلاقة والتأثير بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي يسهم في اهتمام إدارة الجامعات و الكليات على ادراك أهميته لهذه المتغيرات.

4. يسهم موضوع بحثنا الحالي بوضع جملة من المقترحات والتوصيات التي تم التوصل اليها والتي سوف تسعف المسؤولين وصناع القرار في مواجهة المشاكل التي يمكن ان تواجههم اثناء تطبيق القيادة الأبوية لمرؤوسين والعمل على حلها .

ثالثاً : أهداف البحث

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

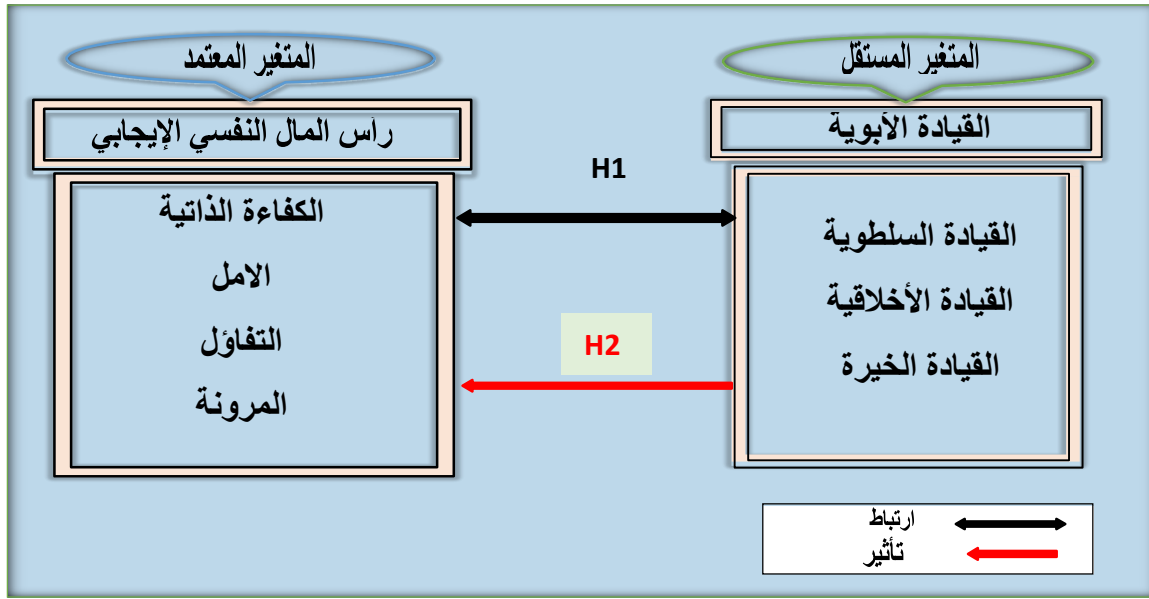
1. بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم القيادة الأبوية وابعادها فضلاً عن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي وابعاده .
2. التأكد من الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات الدراسة ومدى ملائمة و تطابق الهيكل الفكري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها المتمثل بإجابات افراد العينة المبحوثة .
3. اكتشاف طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث عن طريق ما متوافر من كمٍ معرفي ذي علاقة بالمتغيرات ودعم وتعزيز هذه العلاقة منطقياً للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة .
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: المخطط الفرضي

تبنى بحثنا الحالي مخططاً فرضياً يبين العلاقة التأثيرية بين القيادة الأبوية كبعد مستقل و رأس المال النفسي الإيجابي كبعد معتمد ، وبذلك يكون الهدف عن طريق تقديم هذا المخطط إلى أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث ومن ثم القدرة على قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير ، وان الاتجاه لحركة المخطط هي المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات

الرئيسة والفرعية ، لذا فان الأسهم التي تربط متغيرات البحث الرئيسة والفرعية توضح الطبيعة للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهما ،وكما موضح في الشكل (1).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من إعداد الباحثين

خامساً: 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 .
- ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي .

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه والتعريفات الإجرائية

اشتمل البحث الحالي على مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية، إذ إن المتغيرات الرئيسية هي القيادة الأبوية

ورأس المال النفسي الإيجابي وقد اشتمل كل منهما على مجموعة من المتغيرات الفرعية وكما يأتي :

1. القيادة الأبوية: لقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Cheng et al., 2004) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وهي القيادة السلطوية (6) فقرة ، القيادة الاخلاقية (6) فقرة ، القيادة الخيرة (6) فقرة .
2. رأس المال النفسي الإيجابي: تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على (Luthans et al., 2007) الذي يتضمن اربعة ابعاد فرعية وهي الكفاية الذاتية (6) فقرة ، الامل (6) فقرة ، التفاؤل (6) فقرة ، المرونة (6) فقرة ، وقد قامت الباحثة بتطوير المقاييس حسب اراء الخبراء والمحكمين (انظر الملحق رقم (1)) الذين عرض عليهم المقياس الخاص بالبحث وكما يتضح في الجدول (1) .

اما 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 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 .

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

ج. القيادة الخيرة (**Benevolent Leadership**) : 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 .

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. الكفاية 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. الامل (**Hope**) : يقصد به قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف وهو امر ناتج عن حاله تحفيزية إيجابية مستمدة من التخطيط الناجح والقدرة على إيجاد الطرائق 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 يكونوا اكثر نجاحا واصرارا 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 سريعا الى الحالة الطبيعية .

سابعا: 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 الاتي :

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 2021/9/12 الى 2021/12/20 اذ جرى تقسيم هذه المدة الى قسمين، تضمن القسم الاول اعداد منهجية البحث وجمع مصادر المعلومات وكتابة الجانب الفكري 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.

ثامناً: 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 كعينة تطبيقية للبحث ، وقد بلغ حجم المجتمع (265) فرداً من العاملين في مختلف المستويات الادارية ضمن الكليات والجامعات المختارة ، و لقد تم اختيار ستة جامعات وكليات اهلية كعينة مكانية للبحث وقد تمثلت الجامعات والكليات ب(جامعة وارث الانبياء ، جامعة الزهراء ، جامعة اهل البيت ، جامعة العميد ، جامعة الزهراوي ، كلية الطف الجامعة) ، وقد كان نوع العينة عشوائية إذ جرى توزيع(172) استبانة وقد كان المسترجع منها (163) بينما كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (158)، وكما في الجدول(1).

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 اهل البيت	2003	30	14	13	13
2	جامعة الزهراوي	2009	40	23	22	21
3	كلية الطف الجامعة	2012	12	12	12	12
4	جامعة وارث الانبياء	2017	68	55	52	50
5	جامعة العميد	2017	60	32	30	29
6	جامعة الزهراء	2019	55	36	34	33
	المجموع		265	172	163	158

المصدر: من إعداد الباحثين

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين

تاسعا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

الاساليب الإحصائية التالية باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23) و (SPSS V. 23) و (Microsoft Excel 2010) :

أ. أدوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :

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

الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل 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

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- القيادة الأبوية (Paternalistic leadership)

1- مفهوم القيادة الأبوية:

أوضح (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 كالأب مع أولاده ويتجلى ذلك عن طريق الرعاية والتوجيه والحماية ، وبالمقابل فهو يحظى بالاحترام والولاء والطاعة لدى المرؤوسين. نشأت القيادة الأبوية من سياق شرقي، ومن ثمّ فإن العديد من الدراسات المبكرة عن القيادة الأبوية هي من شركات في البلدان الشرقية ، إذ تعدّ الأبوة هي قيمة إيجابية مقبولة للغاية من الموظفين اليابانيين ، فانهم يؤمنون بها ويعدها اهم معزز للتشغيل الفعال في الشركات اليابانية ، كما ما تزال القيادة الأبوية أسلوب قيادة سائدا في منظمات الاعمال الصينية الحالية وهي منتشرة في الشركات المملوكة للعائلات الصينية(Liu,2014:4). ويوضح الجدول (3) مجموعة من مفاهيم القيادة الأبوية حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

جدول (3) مفهوم القيادة الأبوية

ت	المصدر	المفهوم
1.	Hou et al., 2019:6	بأنها الانموذج الابوي للمرؤوسين والذي يتميز بالفضائل الإنسانية السامية والنزاهة الأخلاقية والانضباط الذاتي .
2.	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.
3.	Ünler & Kılıç, 2019:2	دور القائد لتوفير الحماية والرعاية والتوجيه لمرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ويتوقع من المرؤوسين الإخلاص والاحترام والولاء.
4.	Khan & Gul,2020:203	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 بالمرؤوسين اما عنصر الاخلاق فيوضح الفضائل الشخصية والانضباط العالي .
5.	Saygili et al.,2020:2	تمثل القادة الذين لديهم تأثير قوي في الموظفين ، ومنحهم الفرصة لشرح أفكارهم الخاصة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وفرض السيطرة عليهم ، وكذلك تشجيعهم على الابتكار .

يتضح مما تقدم القيادة الأبوية: بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين.

2-أهمية القيادة الأبوية

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 في المستوى الفردي والجماعي والنتائج التنظيمية في السلوك التنظيمي والإدارة في المنظمات، ومن النتائج المحتملة للقيادة الأبوية الولاء للقائد والالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وسلوك المواطن 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 ما تؤدي الى تدني نسبة الخطأ . وأشار (Cicellin et al .,2015:103) الى 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) ، وكذلك إقامة علاقات وثيقة وشخصية مع المرؤوسين (القائد يؤسس علاقات وثيقة مع كل مرؤوس على حدة) فالقيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين عن طريق 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. أشار (خلف وآخرون، 2020:345) الى أن القيادة الأبوية لها آثار إيجابية في المجتمع بسبب القدرة على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين وان الثقة العاطفية تدل على مجموعة مشاعر إيجابية وروابط شخصية تجاه القائد وانا 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 العمليات كافة وتحقيق انتاجية اكثر وجودة عالية.

3- أبعاد القيادة الأبوية

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد القيادة الأبوية فأن البحث الحالي سوف يتبنى المقياس (Cheng et al., 2004) الذي يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (القيادة السلطوية، القيادة الاخلاقية ، القيادة الخيرة)، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد وكما يلي:-

أ- القيادة السلطوية

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، إذ تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال، يعبر المرؤوسين عن الطاعة لتجنب العقوبة. يرى (Du et al., 2020:2) ان القيادة السلطوية بانها سلطة القائد وهيمنتته على المرؤوسين والتي تتطلب الامتثال لأوامر القائد دون معارضة. وقد أشار (Purwanto, 2019:33) الى انه أسلوب قيادة يتميز بحفاظ القائد على أكبر قدر ممكن من السلطة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم 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. وأشار (Yüzbaşıoğlu & Doğan, 2018:164) الى ان السلطوية تعني سلوكيات القيادة التي تتطلب سلطة مطلقة وطاعة لا جدال فيها. تتضمن القيادة السلطوية افعالاً مثل الاخضاع للسلطة، والتعامل مع السلطة والسيطرة وضمان تبني عقيدة معينة، ان القائد السلطويون يحتفظ بسلطة تحت السيطرة ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي سؤال، ويحاول الحفاظ على سلطة عن طريق وضع القواعد وتحديد المسؤوليات والعقاب والمكافئات. يرى (Shen et al., 2019:1) 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

سلبى في 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).

ب- القيادة الأخلاقية

أشار (Afsar, 2014 :794) الى ان مصطلح الاخلاق (ethic) يعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفائقة والنزاهة عن طريق التصرف الإنساني والقيادة بالفدوة . وقد أشار (Wany et al., 2017:2) الى ان القيادة الأخلاقية تعني اظهار السلوك الملائم الذي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به. يرى(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 إذ أن القادة الأخلاقيين يجعلون العمل أكثر جدوى بالنسبة الى المرؤوسين عن طريق 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 واطهار الكياسة والنظر في حقوق واحتياجات الاخرين ومدى ادارته للمساءلة. وأضاف (Nazar, 2020: 5) بأنها تشجع الاخلاق السلوكيات والمواقف الإيجابية لموظفين مثل تحسين أداء المهام . أشار (Avey & Wernsing,2012:1) الى ان القائد الأخلاقي يتمتع بمجموعة من الخصائص مثل (الصدق والاهتمام بالموظفين والاحتفاظ بمستوى عال من النزاهة و الكرم) حيث تعتبر مهمة لتعزيز النتائج الإيجابية في المنظمات ولاسيما النتائج المرتبطة بموظفيها مثل الثقة والرضا الوظيفي والالتزام والأداء التنظيمي . وأشار (walumbawa et al .,2017 15) الى 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 و سمعتها.

ج- القيادة الخيرة

أشار (Karakas&Sarigollu,2012:539) الى الخير بانه اعتقاد فلسفي يولد من الفطرة الإنسانية قد يشعر الناس بان لديهم التزام باستخدام الغرائز الطبيعية مثل الحب والإحسان والميل الى فعل الخير او الاعمال الخيرية. 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، إذ يشعر الموظفون بقدير عالي ،ومن ثم يطورون مشاعر الامتنان 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). يرى (واعر،2020:35) أن القادة الخيرون يعبرون بصدق انشغالهم بشأن تحقيق مصالح مرؤوسيههم 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 الى 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 الاثياء وحل الصراعات. أضاف (3: Dedahanov et al., 2019) الى ان القيادة الخيرة هي سلوك القائد الذي يظهر اهتماما فرديا برفاهية المرؤوسين وحاجاتهم، 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 للعمل نفسه.

positive psychological capital

ثانيا- رأس المال النفسي الايجابي

1- مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

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 كأساس هذا المصطلح ان الافراد لديهم صفات إيجابية إذ 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). ويوضح الجدول (4) مجموعة من مفاهيم القيادة الأبوية حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

جدول (4) مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

ت	المصدر	المفهوم
1.	Anglin et al .,2018:5	الموارد النفسية التي تعمل لمواجهة التحديات الراهنة و تجاوزها.
2.	Cheng et al .,2018:94	مجموعة من السلوكيات الشخصية الإيجابية التي تساعد الموظفين على تحقيق النجاح في مختلف نواحي الحياة.
3.	He et al .,2019:2	الحالة الإيجابية التي تكون عليها نفسية الفرد وقابليته للنمو والتطور .
4.	Kim et al .,2020:3-4	مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تتميز بقابليتها لتطوير والتي يمتلكها الفرد وتؤهله لأداء المهام المكلف بها بنجاح.
5.	Mahfud et al .,2020:3	حالة التطور النفسي الإيجابي للأفراد والذي يتميز بأربع خصائص هي الكفاية الذاتية والتفاؤل والامل والمرونة.

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 .

2- أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

إنّ لرأس المال النفسي الإيجابي تأثير معنوي وإيجابي 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 الثقة لدى الافراد للقيام بالمهام التي تثير التحدي والمثابرة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة ما يعود على المنظمة بالمرجات 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). 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 في سلوكيات المواطنة التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

3- أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي فإن البحث الحالي سوف يتبنى المقياس (Luthans et al,2007) الذي يشتمل على أربعة أبعاد هي (الكفاية الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة) ، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد وكما يلي:-

أ- الكفاية الذاتية

ظهر مفهوم الكفاية الذاتية على يد العالم (Albert Bandera) عندما قدم نظرية متكاملة لهذا المفهوم وتعد من المفاهيم المهمة التي طرحتها النظرية المعرفية الاجتماعية لتفسير السلوك الإنساني وتتطور الكفاية الذاتية عن طريق الخبرات النشطة ذات الدلالة في حياة الفرد حيث الحاجات المتكررة له وتزيد من ثقته في الكفاية الذاتية بينما يضعف الفشل المتكرر الإحساس بالثقة في تحقيق النجاح (Yim et al. ,2017:7).اذ ينظر الى الكفاية الذاتية بأنها ثقة الفرد بقدراته على التنفيذ الفعال للمهام المعطاة اليه كما أن الكفاية 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) الكفاية الذاتية بأنها مدى قدرة الفرد على تحمل المهام الصعبة وبذل الجهود اللازمة لضمان النجاح كما ان الشخص الذي يثق بقدراته ستعكس 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 ومن ثمّ تحقيق الهدف المحدد . وقد أشار (Santisi et al 2020:3) أن الكفاية 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.

ب- الأمل

يشير هذا البعد الى الحالة الإيجابية التحفيزية التي تقوم على المشاعر المستندة الى الطاقة الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة والمسارات المتبعة نحو التخطيط لتحقيق الأهداف التنظيمية أن الامل يتضمن الاعتقاد بأنه يمكن اكتشاف مسارات الافراد وتحديد مساراتهم واهدافهم وتحفيزهم نحو تحقيق هذه المسارات والأفكار الامر الذي يؤدي الى تحقيق الكفاية الذاتية والقدرة على تحقيق الأرباح والمحافظة على الافراد وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والرفاهية للموظفين (Saks&Gruman,2011:17).. وذهب (Madden,2013:21) الى ان الامل بأنه القدرة على

إيجاد طرائق ووسائل للوصول الى الأهداف المحددة التي يرغب الشخص للوصول اليها بامتلاكه النفسية الإيجابية وان لم تتح له الوسائل والطرائق يبحث عن طرق ووسائل أخرى من اجل تحقيق تلك الأهداف. 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 ما يؤدي الى تمتع الفرد بالصحة النفسية وهذا بدوره يشعره بالانتماء والاسناد من قبل الاخرين (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).

ج- التفاؤل

يعد مفهوم التفاؤل من المفاهيم الأساسية التي لاقت اهتماما كبيرا في علم النفس الإيجابي إذ يشير بعد التفاؤل الى انها الخاصة 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). والتفاؤل هو النظرة الإيجابية نحو المستقبل من حيث توقعات النتائج الإيجابية بشكل اكثر تكرارا من النتائج السلبية فضلا عن ذلك فان التفاؤل هو المساهم الرئيسي في رفاية الفرد فهو يؤثر على نمونا الشخصي واحساسنا بالهدف في العمل وعلاقاتنا مع الاخرين وفخرنا بإنجازتنا ومستوى سعادتنا في العمل (Lin,2020:2). 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 في الأداء حيث أن الافراد المتفائلون يتحسن أدائهم بعد تعرضهم للفشل والذي يعد بالنسبة لهم يمثل فرصة تمكنهم من التحسين وتحقيق النجاح بينما الافراد المتشائمون لا يحدث لهم ذلك (Cui et al.,2021:1). أن التفاؤل يعطي أسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل و يعد 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).

د- المرونة

تعتبر المرونة البعد الرابع من رأس المال النفسي الإيجابي والتي تهتم بالقدرات النفسية الإيجابية من الصراع وعدم اليقين وعدم التغيير 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 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 التغيرات الهامة. أشار (Halty et al.,2021:2939) و المرونة هي قدرة الشخص على إعادة التوازن بعد مواجهة العقبات والمشاكل والقدرة على التغلب عليها بنجاح . وحدد (Baig et al.,2021:5) ان المرونة هي قدرة الفرد على تحمل النتائج السلبية المترتبة على الضغوط والتحديات التي تواجهه ويضل 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 للاحباط ومواجهة بعض المعوقات مع الاخذ بالاعتبار 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 . كما ان الافراد الذين لديهم مرونة عالية يمتازون بقبول قوي للحقيقة وإيمان عميق بقوة القيم التي يحملها الافراد وان الحياة ذات معنى القدرة المذهلة على التكيف والارتجال للتغيرات المهمة (Meng et al.,2011:3).

ثالثا- علاقة القيادة الابوية برأس المال النفسي الايجابي

أن القيادة الابوية هي قدرة القائد على الجمع بين الانضباط الصارم والتسلط والإحسان الابوي مع النزاهة الأخلاقية . وأن القادة الابويين غالبا 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 يمثل 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 اذ ان القائد الابوي يعمل على خلق الإيمان لدى المرؤوسين بمستقبل أكثر إيجابية وإزدهار (Aygün et al ,2020:149). ان القيادة الأبوية يمكن ان تعزز السلوكيات الايجابية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والاداء العالي مما تخلق السعادة التنظيمية فان العاملون 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 ومن ثم ان العاملين السعداء هم اقل احتمالا لإظهار سلوكيات الانسحاب والتي تتضمن ترك العمل والتغيب عن العمل ودوران العمل (Blomme et al.,2015:15) . ان القيادة الأبوية ترتبط ارتباطا ايجابيا بتوليد العدالة التنظيمية داخل المنظمة ، التي بدورها ترتبط ايجابيا بتوليد الثقة لدى العاملين ، وان السبب الذي يقف وراء توليد الثقة لدى العاملين هي النوايا الحسنة التي يستخدمها القائد الأبوي في التعامل معهم ، اذ ان السلوكيات الأبوية توفر دعما ودافعا كبيرين للقادة 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 وتطويرها (Khan & Gul,2020:210).

المبحث الثالث

الجانب الميداني

اولا - 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 للباحثة الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات فهل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام ان البيانات لا تتوزع طبيعيا و ان معرفة ذلك يعطي للباحثة حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحثين 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 (5: 2016, Das & Imon).

ولتحقيق هذا الغرض تبني الباحثان اختبار كولمغوروف-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 لمتغيرات البحث

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول (5) بان مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار قد بلغ (0.185، 0.200) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنويًا ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (5)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		القيادة الابوية	راس المال النفسي الايجابي
N		158	158
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6669	3.9299
	Std. Deviation	.49035	.40321
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.070
	Positive	.050	.065
	Negative	-.072	-.070
Test Statistic		.072	.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c	.200 ^{c,d}

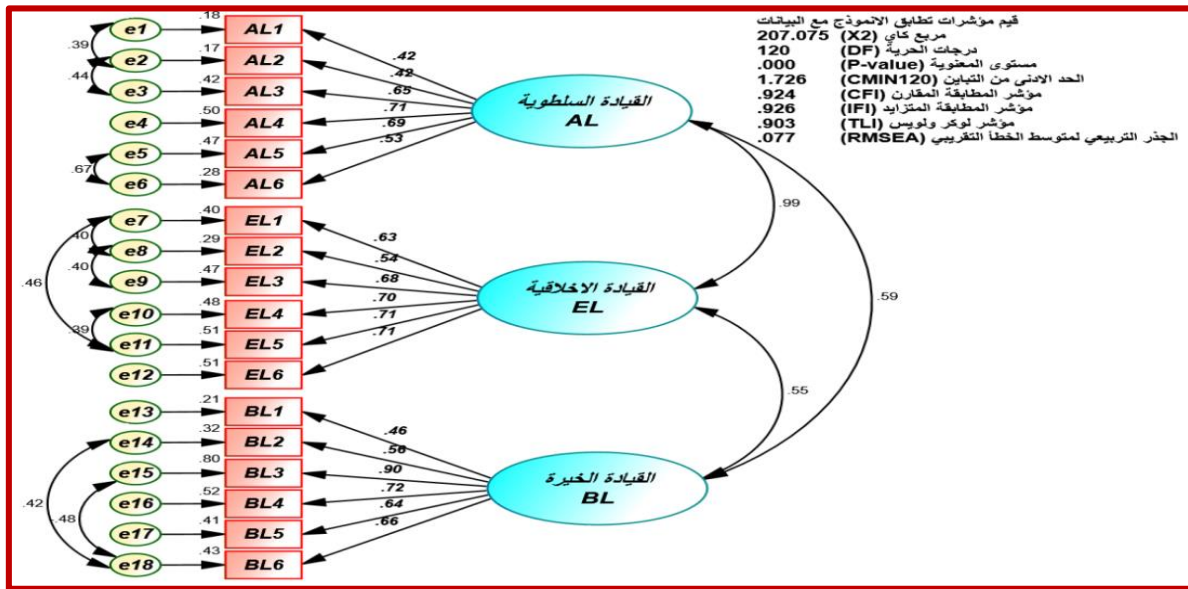
المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانيا: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية :

لقد تم قياس متغير القيادة الأبوية عن طريق ثلاثة ابعاد فرعية هي (القيادة السلطوية (6) فقرات ، القيادة الأخلاقية (6) فقرات ، القيادة الخيرة (6) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) 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 (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (6) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية

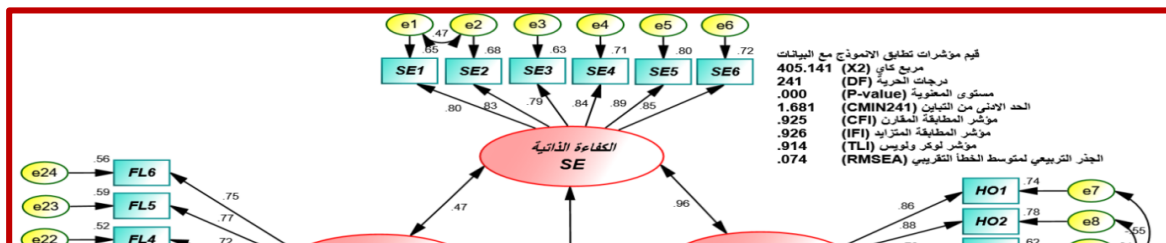
المسارات	مستوى المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان المعيارية	القيادة السلطوية
AL6	***	5.419	.129	.701	.533	<---
AL5	***	6.940	.128	.889	.688	<---
AL4				1.000	.710	<---
AL3	***	6.567	.149	.980	.648	<---
AL2	***	4.252	.138	.588	.416	<---
AL1	***	4.367	.128	.560	.423	<---
EL6	***	6.393	.182	1.164	.711	<---
EL5	***	8.653	.131	1.134	.714	<---
EL4	***	6.286	.177	1.114	.696	<---
EL3	***	6.207	.172	1.067	.684	<---
EL2	***	6.470	.120	.776	.539	<---
EL1				1.000	.632	<---
BL6	***	6.548	.118	.774	.658	<---
BL5	***	7.547	.102	.768	.637	<---
BL4	***	8.823	.088	.775	.724	<---
BL3				1.000	.897	<---
BL2	***	6.416	.109	.699	.563	<---
BL1	***	5.176	.086	.447	.460	<---

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي :

لقد تم قياس متغير رأس المال النفسي الإيجابي عن طريق أربعة ابعاد فرعية هي (الكفاية الذاتية (6) فقرات ، الامل (6) فقرات ، التفاؤل (6) فقرات، المرونة (6) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (3) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (3) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) 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 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 (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (7) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات		الاوزان المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
SE1	<---	الكفاية الذاتية	.804	1.058	.072	14.720 ***
SE2	<---	الكفاية الذاتية	.825	1.000		
SE3	<---	الكفاية الذاتية	.794	.928	.088	10.523 ***
SE4	<---	الكفاية الذاتية	.842	.977	.085	11.514 ***
SE5	<---	الكفاية الذاتية	.894	1.220	.096	12.697 ***
SE6	<---	الكفاية 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)

ثالثاً : 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 .

اذ نلاحظ من الجدول (8) أن قيم معامل كرونباخ الفا 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 (8) : معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعا- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (9) 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 ، ما 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 الترتيب حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (9) .

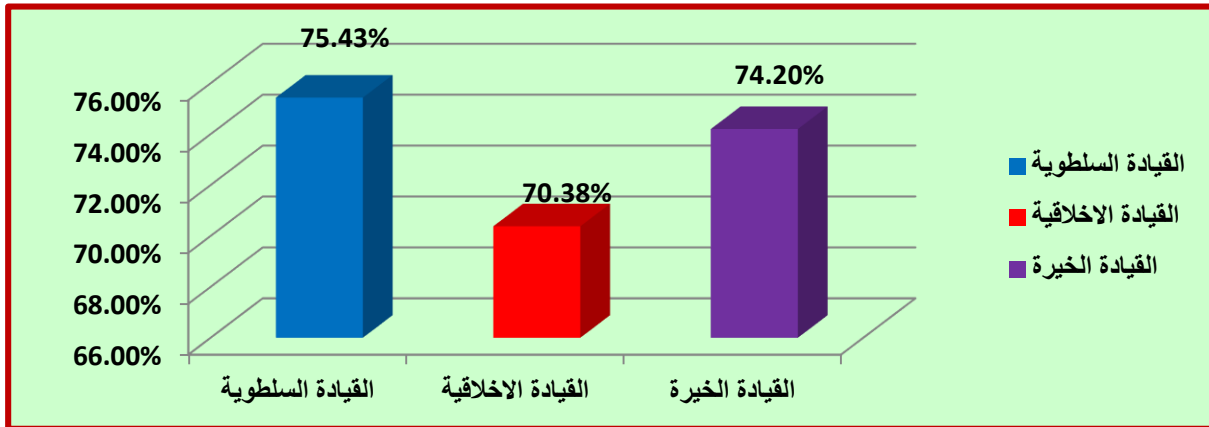
الجدول (9) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية بأبعادها

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: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (4) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الأبوية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (4) : التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الأبوية



المصدر: مخرجات برنامج (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 (10) 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 عن طريق التأثير الإيجابي في الآخرين في العمل إذ 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 (الكفاية الذاتية ، الامل ، المرونة ، التفاؤل) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (10) .

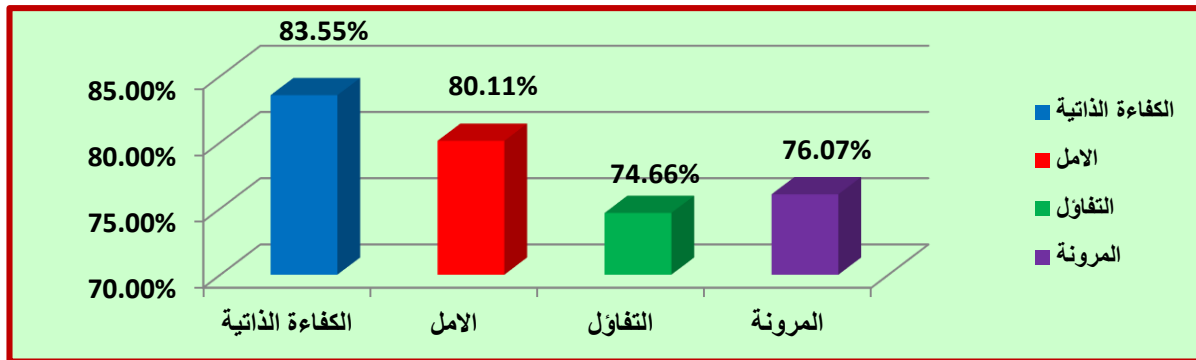
الجدول (10) : الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (5) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (5) : التمثيل البياني لأبعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

خامسا: اختبار فرضيات البحث

1-الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي)

استخدم الباحثان اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأبوية) بأبعاده الفرعية (القيادة السلطوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخيرة) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي).

ويظهر الجدول (11) 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 عن طريق 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 (11) : 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).

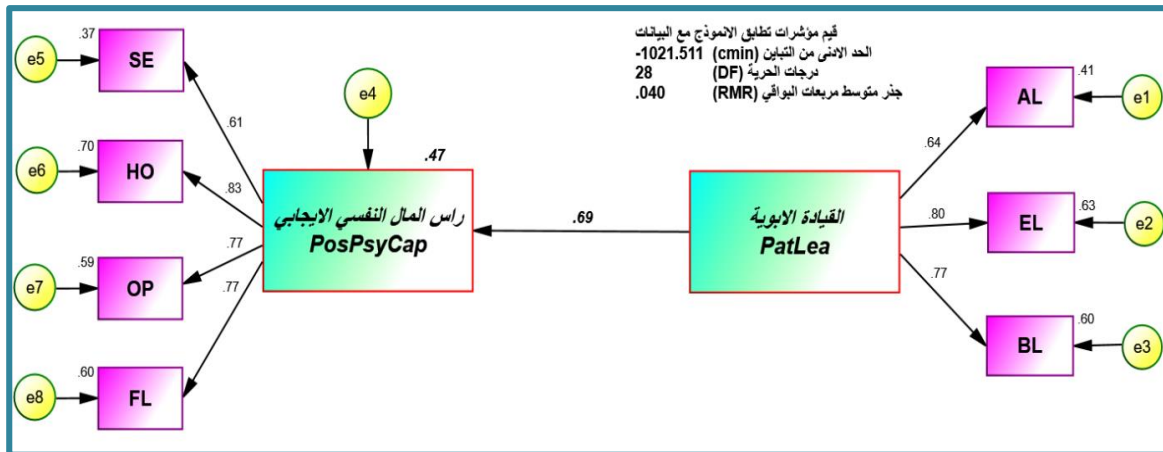
اذ تشير نتائج الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.686) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

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، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي الإيجابي).

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

يوضح الشكل (6) 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 (12) البالغة (10.406) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته . كما يتضح من الشكل (6) 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 أنموذج 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 .وبناء على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الأبوية ورأس المال النفسي

الشكل (6) تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي .(الإيجابي)



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (12) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأبوية في رأس المال النفسي الإيجابي

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية 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)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

1. تعد القيادة الأبوية من الموضوعات 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 وتهم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، وتظل بنتائجها الإيجابية على التابعين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخلاقة.
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
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

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 لمتغير 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 .

ثانياً- التوصيات

1. نظرا لأهمية وحدائة الموضوع يوصي البحث الحالي الجامعات والكليات المبحوثة ترسيخ هذا النوع من القيادة الأبوية وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في الموضوعات 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
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 عن طريق 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
5. إقامة الندوات والدورات التدريبية الخاصة بمتغيرات البحث وضرورة مشاركة الموظفين فيها من اجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتحقيق رأس المال النفسي الإيجابي .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ: الرسائل والأطاريح

1. 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 .
2. 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

ب: المجلات والدوريات

1. خلف ، ياسر لطيف وعبد ، عذراء محسن ومحمود ، زيد خوام ، (2020) " القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي " ، مجلة كلية المعارف الجامعة ، المجلد 31 ، العدد 2 ، 365-334 .
2. واعر ، وسيلة ،(2020)" تأثير القيادة الابوية على أداء الموارد البشرية " مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 10 ، العدد 4 ، 49-30.

ثانياً: المصادر الأجنبية**A: Dissertation &Thesis**

1. 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).
2. 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).
3. Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*.
4. Levene, R. A. (2015). *Positive psychology at work: Psychological capital and thriving as pathways to employee engagement*.
5. Madden, L. T. (2013). *Juggling demands: the impact of middle manager roles and psychological capital*.

B: Periodicals & Journals:

1. Afsar, B. (2014). Moral or authoritative leadership: Which one is better for faculty members. *American Journal of Educational Research*, 2(9), 793–800.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. 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, 102462.
16. 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.
17. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
18. 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.

19. Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.36 no.5, pp. 592-611.
20. Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chinese Management Studies*,1 (9),23-58.
21. Guangyi, L. I., & Shanshan, Y. A. N. (2016). Research on psychological capital intervention strategy of enterprise employees. *Canadian Social Science*, 12(4), 46-50.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
27. 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.
28. 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.

29. 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), 1720066.
30. 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.
31. Lau, W. K., Pham, L. N., & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
32. Lin, Y. T. (2020). The interrelationship among psychological capital, mindful learning, and English learning engagement of university students in Taiwan. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020901603.
33. Liu, Y. (2014). Exploring the impact of organizational culture on paternalistic leadership in Chinese SMEs. *World Journal of Management*, 5(1), 1-19.
34. 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.
35. 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.
36. Maslakçı, A., Sesen, H., & Sürücü, L. (2021). Multiculturalism, positive psychological capital and students' entrepreneurial intentions. *Education+ Training*, 36 (4), 597-612.
37. 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
38. 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.
39. 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.
40. Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational justice, optimism and commitment to change. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697–1701.
41. 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.
42. Qian, H., & Walker, A. (2021). Building Emotional Principal–Teacher Relationships in Chinese Schools: Reflecting on Paternalistic Leadership. *The Asia–Pacific Education Researcher*, 1–12.
43. 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
44. 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.
45. 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), 5238.
46. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26–35.
47. 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.
48. Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862665.
49. 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.
50. 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.
51. Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862661.
52. 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.
53. 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.



جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

م/استمارة استبانة

السيد المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين يديك الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة بـ (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، علماً 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 عن طريق 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. الباحثة مستعدة للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

الباحثان

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

النوع الاجتماعي : المؤهل العلمي :

الفئة العمرية : مدة الخدمة الفعلية :

المحور الثاني /الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً:- 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 الآتي من الابعاد:-

1. القيادة السلطوية (Authoritarian leadership): 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 .

ت	الفقرات رئيسي المباشر :	اتفق تماما	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	- دائما هو صاحب القرار الأخير في الاجتماعات.					
4	- يتصرف دائماً بطريقة قيادية أمام المرؤوسين.					
5	-يطبق رقابة صارمة على المرؤوسين.					
6	-يستعمل التهيب والتهديد عندما يخفق المرؤوسين في اداء بعض الاعمال .					

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

ت	الفقرات رئيسي المباشر :	اتفق تماما	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 للكفاية 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 إذ 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 رئيسي المباشر :	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	- يكرس كل طاقته للعناية بالمرؤوسين.					
14	- يهتم بحياة المرؤوسين حتى خارج حدود العمل .					
15	- يُظهر عادة اهتماماً كبيراً لتحقيق راحة المرؤوسين.					
16	- يقدم المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة .					
17	- يهتم بتلبية الحاجات 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 وطرائق الأمان والرفاهية والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وتتضمن الآتي من الأبعاد:-

1. الكفاية 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 الطرائق البديلة لتحقيق الهدف .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
25	- أستطيع إيجاد 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 تماما	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	- أتفاؤل 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 تماما	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 لأنني مررت بمواقف صعبة.					
42	- أشعر باستطاعتي على ادارة مواقف متعددة في الوقت نفسه عندما أكون في العمل .					