



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأنبار / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور القيادة الأصيلة في بناء رأس المال النفسي

بحث ميداني لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الأنبار

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الأنبار

وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير علوم في إدارة الأعمال

من الطالبة :

هدى محمد إبراهيم أحمد

بإشراف :

أ.د. أشير أنور شريف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ
الَّذِي أَرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا
يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ

الْفَاسِقُونَ ﴿55﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

اقرار المشرف

أقر أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الاصيلة في بناء راس المال النفسي - بحث ميداني لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الانبار)، التي تقدمت بها طالبة الماجستير " هدى محمد ابراهيم " قد جرى إعدادها بإشرافي في جامعة الانبار/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الاعمال.

التوقيع:

المشرف
أ.د. أنور أنور شريف
2021 / /

توصية رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على توصية المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع:

أ.م.د. عبد السلام علي حسين
رئيس قسم إدارة الاعمال
2021 / /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور القيادة الاصلية في بناء راس المال النفسي - بحث ميداني لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الانبار)، قد تم تقييمها لغوياً بإشرافي.

التوقيع:

أ.م.د. جاسم محمد عباس
كلية الاداب- جامعة الانبار
2021/ /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة، أننا قد أطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الاصيلة في بناء راس المال النفسي - بحث ميداني لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الانبار)، التي تقدمت بها طالبة الماجستير " هدى محمد ابراهيم "، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعقد بإنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير علوم في إدارة الاعمال.

التوقيع:

التوقيع:

أ.م.د. / عضواً

أ.د. / رئيساً

التوقيع:

التوقيع:

أ.د. أثير أنور شريف/ مشرفاً

أ.م.د. / عضواً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الانبار على قرار لجنة المناقشة

أ.م.د. عبد علي حمد

عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

الاهداء

إلى أمي الحنون..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة

الحب وفرحة العمر، ومثال الثقاني والعتاء.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف

أعيش بكرامة وشموخ.

إلى زوجي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء وسرفيق دربي من شاركني

السراء والضراء وروحي وقرّة عيني ونبض فؤادي

إلى أبنّي آصف..... قلبي النابض.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي في أفراحي وأحزاني.

إلى جميع الأقارب والأصدقاء من تلقيت منهم النصح

والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي المتواضع

هدى

الشكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين.

إن من واجب التقدير والاحترام والعرفان بالجميل ان أتقدم بوافر شكرى وتقديري لاستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور (أثير أنور شريف) على دوره، ولما أبداه من جهد وأهتمام كبيرين لأنجاز هذه الرسالة، فقد كان نعم الاستاذ والموجه والمرشد في تذليل الصعوبات التي واجهتني في اعدادها حتى استوت بهذا الشكل الذي هي عليه فجزاه الله خير الجزاء وأمد الله في عمره وبلغه اعلى الدرجات وجعله ذخراً للباحثين.

وإن من واجب العرفان أن أتوجه بالشكر والتقدير لجميع أساتذتي خلال مرحلة الدراسة ولاسيما بالذكر الاستاذ الدكتور عبد علي حمد عميد كلية الادارة والاقتصاد، والاستاذ المساعد الدكتور عبد السلام علي حسين رئيس قسم إدارة الاعمال، واقف أجلاً وأحتراماً لما أبدوه من مساعدة قيمة خلال مرحلة البحث.

ويقتضي واجب الوفاء والعرفان أن اتقدم بالشكر إلى السادة رئيس لجنة المناقشة واعضائها المحترمين لموافقتهم على مناقشة هذه الرسالة وما تحملوه من عناء المناقشة في ظل هذه الظروف الصعبة وأيضاً وما سيبدو من ملاحظات قيمة تزيد من القيمة العلمية للرسالة فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أوجه شكري وتقديري لجميع الاساتذة الافاضل الذين أسهموا في تقييم وتحكيم الاستبانة الخاصة بالرسالة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات التي أتمت مضمونها. وكما لا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر والاحترام للسادة أعضاء لجنة السمينر وما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات قيمة لأخراج الرسالة بهذه الصورة واتوجه أيضاً بالشكر والتقدير الى زملاء الدراسة لما قدموه من دعم وتشجيع ومساندة متمنية لهم دوام التقدم العملي

واخيراً أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأستاذ (أحمد ضياء الدين الطائي) لما قدمه من مساعدة ودعم كبيرين في اعداد الجانب العملي للرسالة فلم يبخل علينا في تقديم أي نصيحة أو توجيه اغنى الجانب العملي للرسالة، أسأل الله له دوام الموفقية والنجاح في مسيرته العلمية

هدى

ب

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة ارتباط وتأثير القيادة الأصيلة كمتغير مؤثر ورأس المال النفسي كمتغير مستجيب في جامعة الأنبار، وكذلك تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث، وتم محاولة الخروج بمجموعة من توصيات بما يسهم في تحقيق رأس المال النفسي، وطبق هذا البحث على عينة قصدية عمدية بلغ عددها (82) فرداً، وتم استخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث من خلال المقاييس ولأجل معالجة البيانات وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال وسائل إحصائية عديدة أهمها (جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، ونموذج الانحدار الخطي البسيط)، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائج التحليل للبحث هي ارتفاع مستوى وجود وممارسات متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، ورأس المال النفسي) في جامعة الأنبار، وانتهى البحث بجملته من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية عالية بين القيادة الأصيلة بأبعاده الفرعية ورأس المال النفسي بأبعاده الفرعية لذلك تم قبول جميع فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وقد خلص البحث بمجموعة من التوصيات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من قيم وممارسات القيادة الأصيلة في الجامعة من خلال غرس القيم الأخلاقية وتعزيزها وبناء نقاط قوتهم من قوة اتباعهم لبناء صرح تعليمي وقيادي ناجح يسعى إلى إيجاد حلول بديلة للمشاكل، والمثابرة في الظروف الصعبة، والعودة بسرعة إلى الحالات الطبيعية بعد مواجهة العقبات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، رأس المال النفسي

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الموضوع	ت
أ	الإهداء	1
ب	شكر وامتنان	2
ج	مستخلص البحث	3
د-و	قائمة المحتويات	4
ز	الجداول	5
ح-ط	الأشكال	6
2-1	المقدمة	7
28-3	الفصل الأول: منهجية البحث وأهم الدراسات السابقة	
3	توطئة	8
19-4	المبحث الأول: منهجية البحث	
6-5	أولاً: مشكلة البحث	
6	ثانياً: أهداف البحث	
7-6	ثالثاً: أهمية البحث	
8-7	رابعاً: فرضيات البحث	
9-8	خامساً: النموذج الفرضي للبحث	
10-9	سادساً: منهج البحث	
15-10	سابعاً: مجتمع وعينة البحث	

17-15	ثامناً: صدق وثبات الاستبانة	
17	تاسعاً: حدود البحث	
18-17	عاشراً: التعريفات الإجرائية	
19-18	أحد عشر: مصادر جمع المعلومات	
28-20	المبحث الثاني: دراسات سابقة	9
83-29	الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث	
51-30	المبحث الأول: القيادة الأصيلة	
30	تمهيد	
32-31	أولاً : المدخل المعرفي	
36-33	ثانياً: مفهوم القيادة الأصيلة	
38-36	ثالثاً: أهمية القيادة الأصيلة	10
40-38	رابعاً: خصائص القائد الأصيل	
43-40	خامساً: استراتيجيات بناء وتطوير القيادة الأصيلة	
51-44	سادساً: أبعاد القيادة الأصيلة	
76-52	المبحث الثاني: رأس المال النفسي	
52	تمهيد	
56-53	أولاً: نشأة رأس المال النفسي ومركزاته المعرفية	
60-57	ثانياً: مفهوم وخصائص رأس المال النفسي	
62-60	ثالثاً: أهمية رأس المال النفسي	
65-62	رابعاً: بناء تطوير رأس المال النفسي	

73-65	خامسا: ابعاد رأس المال النفسي	
76-73	سادسا: نماذج رأس المال النفسي	11
83-77	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي	12
122-84	الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث	
84	توطئة	
98-85	المبحث الأول: عرض وتحليل وتشخيص آراء عينة البحث	13
122-99	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث	14
130-123	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	
127-124	المبحث الأول: الاستنتاجات	15
130-128	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	16
147-131	قائمة المصادر	18
ك	الملاحق	19

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
15-14	النسبة المئوية للخصائص الشخصية لعينة البحث	1
16	معاملات الفا كرونباخ لمتغيرات البحث وابعاده	2
19	فقرات الاستبانة	3
45-44	ابعاد القيادة الأصيلة	4
85	الفقرات المكونة لمتغيرات البحث وابعادها	5
87	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الوعي الذاتي	6
88	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي العلاقات الأصيلة	7
89	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي السلوك الأصيل	8
90	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي المعالجة المتوازنة	9
90	الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الاصيلية	10
93	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الكفاءة الذاتية	11
94	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الامل	12
95	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي التفاؤل	13
96	اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي المرونة	14
96	الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير رأس المال النفسي	15
99	قيم الارتباط بين متغيري القيادة الاصيلية بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده	16
105	خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها	17
106	نتائج تأثير متغير القيادة الاصيلية في رأس المال النفسي باستعمال الانحدار الخطي البسيط	18
110	نتائج تأثير ابعاد القيادة الأصيلة في الكفاءة الذاتية باستعمال الانحدار الخطي البسيط	19
113	نتائج تأثير ابعاد القيادة الأصيلة في الامل باستعمال الانحدار الخطي البسيط	20
116	نتائج تأثير ابعاد القيادة الأصيلة في التفاؤل باستعمال الانحدار الخطي البسيط	21
119	نتائج تأثير ابعاد القيادة الأصيلة في المرونة باستعمال الانحدار الخطي البسيط	22
122	نتائج فرضيات التأثير بين متغيرات البحث	23

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
9	انموذج البحث الفرضي	1
11	وصف عينة البحث حسب متغير النوع الاجتماعي	2
12	وصف العينة حسب متغير الفئة العمرية	3
12	وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي	4
13	وصف العينة حسب متغير اللقب العلمي	5
13	وصف العينة حسب متغير المركز الوظيفي	6
14	وصف عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة	7
42	انموذج تطوير القيادة الأصيلة	8
43	انموذج دور تطور القائد الأصيل	9
45	ابعاد القيادة الاصيلية	10
46	مستويات الوعي الذاتي	11
54	التطور التاريخي لرأس المال النفسي	12
56	رأس المال النفسي كميزة تنافسية	13
65	تطوير ابعاد رأس المال النفسي	14
66	ابعاد رأس المال النفسي	15
68	مصادر الكفاءة الذاتية	16
69	انموذج الكفاءة الذاتية	17
74	مدير رأس المال النفسي والاتباع	18
75	الجوانب الإيجابية لرأس المال النفسي	19
76	رأس المال النفسي لأداء حقيقي مستدام	20
79	أثر القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي	21
81	تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي	22
82	انموذج تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي	23
83	محددات ونتائج رأس المال النفسي	24
92	ترتيب ابعاد القيادة الاصيلية حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	25
98	ترتيب ابعاد راس المال النفسي حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	26
100	علاقات الارتباط بين متغير القيادة الاصيلية ورأس المال النفسي بأبعاده	27

101	علاقات الارتباط بين بعد الوعي الذاتي وابعاد راس المال النفسي	28
102	علاقات الارتباط بين بعد العلاقات الاصيلية وابعاد راس المال النفسي	29
103	علاقات الارتباط بين بعد السلوك الاصيل وابعاد راس المال النفسي	30
104	علاقات الارتباط بين بعد المعالجة المتوازنة وابعاد راس المال النفسي	31
109	معاملات تفسير ابعاد القيادة الاصيلية على راس المال النفسي	32
112	معاملات التفسير لأبعاد القيادة الاصيلية على الكفاءة الذاتية	33
115	معاملات التفسير لأبعاد القيادة الاصيلية على الامل	34
118	معاملات التفسير لأبعاد القيادة الاصيلية على التفاؤل	35
121	معاملات التفسير لأبعاد القيادة الاصيلية على المرونة	36



قائمة الملاحق

ت	عنون الشكل
1	الاستبانة بعد التعديل
2	أسماء السادة محكمين الاستبانة
3	نتائج برنامج التحليل الاحصائي spss

يتميز العالم الحديث بتطورات بيئية اقتصادية وسياسية واجتماعية وإبداعية متجددة ومستمرة، تزيد من طلب قياديين يظهرون أسلوب أخلاقي واضح في ممارساتهم وسلوكهم تجاه الآخرين. مما يؤكد على أن القيادة في المعاصرة تتضمن أنماطاً مختلفة منها ومتنوعة إذ أصبحت القيادة الأصلية ذات أهمية كبيرة لاستمرارية المنظمات كنظم اجتماعية تتعرض لتحديات التغيرات العالمية في مختلف الاصعدة بحيث تؤدي هذه الأنماط القيادية الحديثة إلى نتائج أداء أكثر إيجابية وذلك؛ لأن القادة الأصليين يؤكدون على التمسك بالقيم والاعراف والسلوكيات والأفكار ولهم تأثيرهم في تعزيز الجانب النفسي للعاملين.

ولزاماً يرافق هذا التغير أو التطور تماثلاً في الأفكار ولاسيما بعد توسع المنظمات وزيادة المنافسة وحالات عدم التأكد البيئي حيث يشكل الافراد اهم الموارد في المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى في المنظمة تستهلك عبر الزمن فإن المورد البشري على العكس فإنه يمكن زيادة قيمته واهميته ودعم مزاياه، من هذا المنطلق توجه الباحثون إلى إثارة مواضيع رأس المال البشري الذي يتضمن فلسفة (ما تعرف what you know؟) ورأس المال الاجتماعي (من تعرف who you know؟) ومؤخراً ازداد الاهتمام برأس المال النفسي، والذي يتضمن (من أنت who you are؟)، والذي برز مؤخراً مع ظهور أنماط القيادة الحديثة التي أشرنا إليها والتي يتخذ فيها القادة مبادئ الشفافية والمعايير الأخلاقية والأمانة، لأجل خلق قيمة للمنظمات، إذ من المهم بالنسبة للقيادة الاعتراف بالوضع النفسي الإيجابي (رأس المال النفسي) للفرد والتي تتميز بالثقة المبنية على الكفاءة الذاتية لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة والمثابرة على تحقيق الأهداف وتحديد أهداف قابلة للتحقيق (الأمل) من أجل النجاح وجعله أمراً ينظر إليه باعتباره مورداً يجب المحافظة عليه لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

من هنا تتبلور أشكالية البحث بتحديد ومعرفة دور القيادة الأصلية في بناء رأس المال نفسي وبيان مفهومه واهميته وابعاده في الجانب الفكري.

ولأجل تحقيق الاهداف من خلال بيان مستوى وجود متغيرات البحث (القيادة الأصلية، ورأس المال النفسي)، فضلاً عن الوقوف على طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين هذه المتغيرات، ومحاولة التوصل إلى توصيات ومقترحات تسهم في تطوير ممارسات

المتغيرات قيد البحث في عينة ومجتمع البحث، وتحقيقاً لذلك تم بناء نموذج فرضي للبحث حدد فيه المتغيرات البحثية والابعاد الفرعية لكل متغير، فضلاً ببيان علاقة الارتباط بين المتغيرات وعلاقة التأثير بينها ومحاولة اختبار هذه العلاقات احصائياً.

استناداً إلى ما تقدم وتحقيقاً لأهداف البحث تضمنت هيكلية البحث أربعة فصول، حدد الفصل الأول منها بالمنهجية والدراسات السابقة وتضمن مبحثين أهتم الأول بمنهجية البحث اما الثاني فتمثل بالدراسات السابقة المتعلقة بمتغيراته، وخصص الفصل الثاني للجانب النظري للبحث وتضمن ثلاثة مباحث ركز الأول على متغير القيادة الأصلية والثاني لمتغير رأس المال النفسي اما الثالث فقد جاء لدراسة العلاقة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي اما الفصل الثالث فتمثل بالجانب الميداني للبحث، وتم تقسيمه على مبحثين عرض الاول وصف اجابات العينة وتحليلها اما الثاني فقد تضمن اختبار فرضيات البحث بين متغيرات البحث، واخيراً فقد بين الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات الخاصة وتضمن مبحثين بيّن الاول اهم الاستنتاجات اما الثاني فقد عني بالتوصيات الخاصة بمتغيرات البحث.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

توطئة

يناقش هذا الفصل ركيزتين أساسيتين من قواعد البحث العلمي، وهما: منهجية البحث والدراسات السابقة. إذ تمثل الأولى المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لتحديد المشكلة ومعالجتها تحقيقاً لأهداف البحث، مع بيان أدوات الدراسة وأنموذج البحث وعينته ومجتمعه، وعرض هذا في المبحث الأول.

وتوخياً للأهمية والإصالة يحاول البحث عرض مجموعة من الدراسات العراقية العربية والاجنبية، التي تناولت الموضوع أو جوانباً منه اعترافاً لهم بالسبق وبياناً لما يتميز به هذا الجهد عن المحاولات السابقة، وعُرضت هذه الدراسات من خلال المحاور الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

تمهيد

يقدم هذا المبحث منهجية البحث وهي بمثابة حلقة الربط المهمة بين الجانب النظري والعملي، فضلاً عن كونها استعراضاً معمقاً لمبررات وجوده واشكاليته واهدافه واهميته ودليلاً مهماً لإجراءاته ومنهجيته، وتتضمن الفقرات الآتية كل ما يتعلق بمنهجية البحث، وهي كالآتي:

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: اهداف البحث

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: فرضيات البحث

خامساً: النموذج الفرضي للبحث

سادساً : منهج البحث

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

ثامناً : صدق وثبات الاستبانة

تاسعاً : حدود البحث

عاشراً: التعريفات الإجرائية

احد عشر: مصادر جمع المعلومات

أولاً: مشكلة البحث

تعد القيادة الأصلية المستندة إلى علم النفس الإيجابي، مثلاً لنظرية القيادة الحديثة، مما يعني أنها تعاونية، وعلائقية، وموجهة نحو العمليات، ولا تركز على القائد الفردي وتكون قابلة للتغيير وتنشأ من منظور تنموي يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال التعلم (Jourian,2014:1) لذلك فإن الجهود ما زالت قائمة من قبل الباحثين والكتاب لتعزيز الوعي والادراك بمفهوم القيادة الأصلية وما زال السعي قائماً لازالة الغموض والالتباس حول هذا الموضوع في المنظمات.

ولما كان المورد البشري يعد من الموارد الاكثر أهمية وقيمة داخل المنظمة والبنية الاساسية في فاعلية وكفاءة المنظمات أصبح لزاماً على هذه المنظمات الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين (رأس المال النفسي) وخلق البيئة المناسبة لتنمية وتطوير العاملين فضلاً عن محاولة تقليل الضغط والتوتر النفسي والاجهاد لديهم.

من جانب اخر فإن التداخل العلمي والسلوكي بين نظرية القيادة من جهة والسلوك التنظيمي من جهة أخرى أصبح ميدانا رحبا للبحث والتحليل لحالة من أهمية بالغة في فهم فلسفة المنظمة والغاية من وجودها ربما يعود ايجاباً على العلاقة الجدلية لكلاً المكونين، انعكاساً لذلك وبشي من التفصيل فإن فهم العلاقة الجدلية أشار اليها سيما بين القيادة الأصلية من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى يمكن أن يجيب على الاستفهامات ذات العلاقة بهذا الإطار.

بناءً على ما ورد أعلاه فإن مشكلة البحث قد تبلورت في ضرورة التعرف على مستوى وجود ابعاد القيادة الاصلية في عينة ومجتمع البحث ومدى مساهمتها في بناء رأس المال النفسي بعد تشخيص واقع رأس المال النفسي في ذلك المجتمع فضلاً عن قياس معنوية وقيمة واتجاه علاقات التأثير والارتباط بين القيادة الاصلية بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور القيادة الأصلية في بناء رأس المال النفسي؟ من خلال السؤال الرئيسي فإنه يمكن طرح عدد من التساؤلات الفرعية التي تجسد هذه الاشكالية بشكل أكثر وضوحاً:

1. ماهية مفهوم (القيادة الأصيلة)، وما مدى مستوى ادراكها ووجود ممارساتها لدى عينة ومجتمع البحث؟
2. ماهية مفهوم (رأس المال النفسي) وما مدى مستوى إدراك تطبيقاته ووجوده لدى عينة ومجتمع البحث؟
3. ما طبيعة وقيمة ومعنوية علاقات الارتباط بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي في عينة ومجتمع البحث؟
4. ما طبيعة وقيمة ومعنوية علاقات التأثير بين القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي في عينة ومجتمع البحث؟

ثانياً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، فإن هذا البحث يسعى لتحقيق الاهداف الآتية:

1. توضيح الأطر والنظرية والفكرية المعاصرة الخاصة بمتغيرات البحث من خلال الاطلاع على مضامينها المعرفية والفكرية وتوضيحها بشكل مفصل.
2. بيان مستوى وجود متغيرات البحث وأبعاده (القيادة الاصيلية، ورأس المال النفسي) في عينة ومجتمع البحث.
3. تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي؟ وأي من أبعاد القيادة الاصيلية الأكثر ارتباطاً برأس المال النفسي.
4. تحديد طبيعة علاقات التأثير بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي؟ وأي من ابعاد القيادة الاصيلية الاكثر تأثيراً في رأس المال النفسي.
5. المساهمة في تطوير القيادة الأصيلة بأبعادها للارتقاء بمستوى رأس المال النفسي لدى العاملين فضلاً عن تقديم بعض التوصيات والأفكار النظرية فيما يخص بحوث مستقبلية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية المشكلة التي يتناولها بأبعادها الفكرية والمعرفية والتطبيقية، والتي كانت دافعا لأجل البحث من ايجاد حلول لها، فضلاً عن ذلك فإن معالجة المشكلة البحثية هي هدفاً اساسياً من أهداف البحث، كما يمكن بيان أهمية البحث من أهمية المتغيرات البحثية.

إذ تعتبر القيادة الأصيلة ذات أهمية كبيرة للمنظمات كنظم اجتماعية تتعرض لتحديات التغييرات العالمية فالقادة الأصليون يمثلون العلامة التجارية الجديدة لـ (أسلوب القيادة) الذي لديه القدرة على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متفوق يمكنه بناء منظمة دائمة وقيم للمساهمين، فضلاً عن تشجيع القيم والنزاهة في مكان العمل (Amornpipat& Sorod,2017:12)، حيث استحوذت القيادة الأصيلة على اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، وسعيها وراء الأمانة العلمية والأصالة والجدية في العمل واستكمالاً لجهود المهتمين والباحثين من دراسات هدفت إلى تطوير رأس المال النفسي للعاملين في منظمات الأعمال اليوم إذ تكون السلوكيات نتيجة التفاعلات بين زملاء العمل والتي يعتمد نجاحها بدرجة الأساس على الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

أما رأس المال النفسي فيعد من الموارد الشخصية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي للموظفين والرفاهية النفسية وايضاً يعزز الابداع من خلال بناء الامل والتفاؤل، وتعزيز مرونة الموظفين، وبالتالي خلق بيئة نفسية صحيحة وإيجابية El Fath& Radikun,2018:943).

من جهة أخرى تبرز أهمية البحث من أهمية الجانب التطبيقي والميداني للبحث وذلك من خلال اهتمامه بقطاع التعليم العالي باعتبارها مؤسسات علمية، اجتماعية، أكاديمية، وثقافية تعمل على تزويد الطلبة بالمعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى أهمية عينة ومجتمع البحث.

من جانب آخر فإن بعض جوانب أهمية البحث تكتسب من خلال ندرة البحوث التي تجمع بين (القيادة الاصيلية ورأس المال النفسي) في الوسط الأكاديمي بناء على ما تم الاطلاع عليه من قبل الباحثة.

رابعاً: فرضيات البحث

يسعى البحث إلى الوصول إلى نتائج علمية وواضحة من خلال المنهج العلمي السليم لاختبار صحة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الأصلية، السلوك الأصيل، المعالجة المتوازنة) في رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العلاقات الأصلية ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأصيل ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).

❖ الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأصلية الوعي الذاتي، العلاقات الأصلية، السلوك الأصيل، المعالجة المتوازنة) في رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

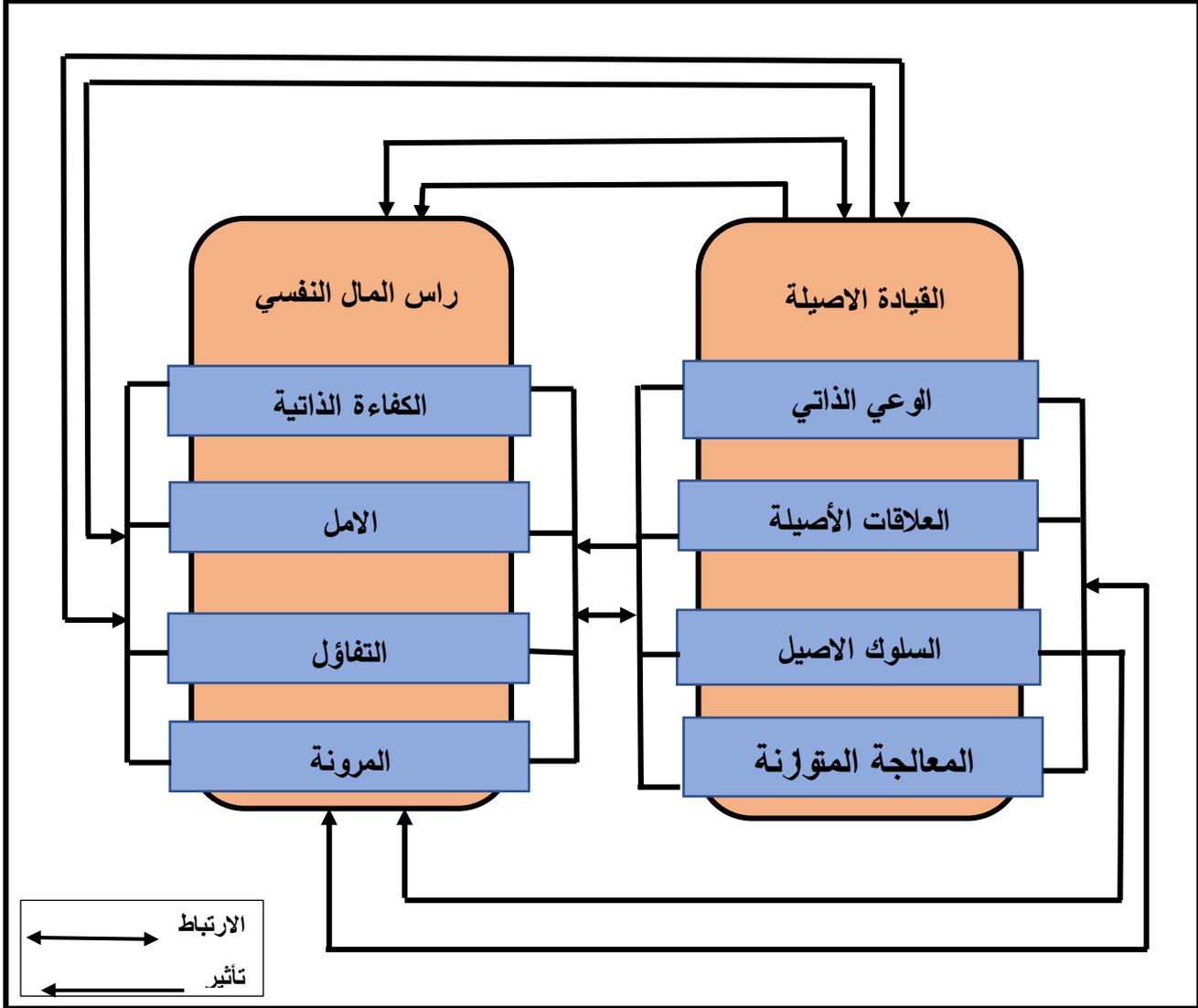
1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الذاتي في رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقات الأصلية في رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الأصيل في رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).

خامسا: النموذج الفرضي للبحث

تجسيديا لفرضيات البحث السابقة الذكر ولغرض بيان كل متغير وابعاده جرى تأطيرها وفق النموذج الفرضي الآتي:

- 1- المتغير المؤثر: ويتمثل بمتغير القيادة الاصلية بأبعاده الاربعة وهي: (الوعي الذاتي، العلاقات الاصلية، السلوك الاصيل، المعالجة المتوازنة).
- 2- المتغير المستجيب: ويتمثل بمتغير رأس المال النفسي بأبعاده الاربعة (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة)

يمثل الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث والذي يتضمن الآتي:



شكل(1): أنموذج البحث الفرضي

سادسا : منهج البحث

سعيًا لتحقيق هدف البحث وحلًا لاشكالية النظرية والتطبيقية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للتحليل الذي يعرف بأنه أسلوب أو نمط يتم استخدامه لدراسة ووصف الظواهر والمشكلات العلمية وصف دقيق للوصول إلى التفسيرات المنطقية لذلك تم اعتماد هذا المنهج التحليلي كأسلوب في معالجة موضوع البحث لأنه يعد ملائمًا لدراسة الظواهر

الاجتماعية والادارية، إذ يقدم البيانات عن هذه الظواهر مبيناً اسبابها ونتائجها وتحليلاتها وعلاقتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك بالخروج باستنتاجات وتوصيات مناسبة بشأنها (عبد، 2016:7).

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** بالنظر للأهمية البالغة للموقع الذي جرى به البحث، ولأختبار فرضيات البحث بشكل تطبيقي تم اختيار جامعة الأنبار جانباً ميدانياً لإجراء البحث فيها، إذ تأسست جامعة الأنبار في (عام 1987م/ 1408 هـ) ليكون مقرها في مدينة الرمادي مركز المحافظة، يهدف تأسيسها إلى إقامة صرح علمي وحضاري يسهم في اعداد ملاك علمي متخصص إذ يأخذ دوره الفاعل في بناء نهضة العراق الحديثة وتطويرها وتوفير فرصة التعليم للمواطن ليؤدي دوره في المجتمع ولاعداد جيل مستقبل وضمأن فرص للعيش له، وتتكون الجامعة من (18) كلية، و(62) قسماً علمياً وأيضاً ستة مراكز علمية وبحثية ففي عام 2019 كان أول ظهور للجامعة ضمن تصنيف (Scimago) الاسباني وقد احتلت الجامعة المرتبة 737 عالمياً والرابعة عراقياً اما في عام 2020 فقد تقدم تصنيف الجامعة واحتلت المرتبة 727 عالمياً والأولى عراقياً وقد صنفت أيضاً جامعة الأنبار بالمرتبة الرابعة على مستوى الجامعات العراقية وفي المرتبة 364 على مستوى العالم لتصنيف (UI green_ metries) الأندولوسي الذي يقوم على تصنيف الجامعات بناء على معايير تعبر عن مدى اهتمام الجامعة بالقضايا التي تتعلق بالتنمية المجتمعية والاستدامة البيئية ومدى التزامها بالممارسات الصديقة للبيئة وحرصها في زيادة الوعي ضمن نشاطاتها داخل الحرم الجامعي والمجتمع إذ تعد الجامعة من اوائل المؤسسات التعليمية في العراق التي أنتهجت مبدأ المباني الخضراء إذ صممت مبانيها على أسس مدروسة تخضع لمعايير المباني الصديقة للبيئة واستخدامها أيضاً لمصادر الطاقة المتجددة وتوفير بدائل لخفض الكلفة المتعلقة باستهلاك الكهرباء باستخدام أنظمة والبرامجيات ذات الكفاءة العالية أما تصنيف الجامعة في عدد البحوث الرصينة المنشورة في موسعة (scopus) بلغ اكثر من (23.2%) خلال أربع سنوات السابقة، وهذا يدل على ارتقاء الجامعة بمستوى عالي من التميز والأداء، وبهذا تتكون عينة البحث من

القيادات في التعليم العالي والتطبيق في جامعة الأنبار (عبدالرحمن، وعبدالغفور، 2020:5).

2. عينة البحث: تم الاعتماد على عينة قصدية (عمدية) تمثلت برئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات واشتملت أيضا معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية والعلمية، حيث أن اختيار هذه العينة يتلائم مع متغيرات البحث التي تحتاج ألى قدرأ من الادراك والفهم وبصورة أقرب للشمولية في التصور والمسؤولية والامكانية على تقييم الاخرين، لذلك فأن عينة البحث اشتملت على القيادات الجامعية في جامعة الأنبار، وبسبب ظروف الجائحة التي يمر بها البلد تم توزيع الاستبانة الكترونياً على عينة البحث إذ بلغ مجموع عينة البحث (82) فرداً وتشكل ما بنسبته (68.3%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (120) فرداً ويمكن توضيح الخصائص الشخصية لهذه العينة كما موضح في الجدول (2) من خلال الآتي:

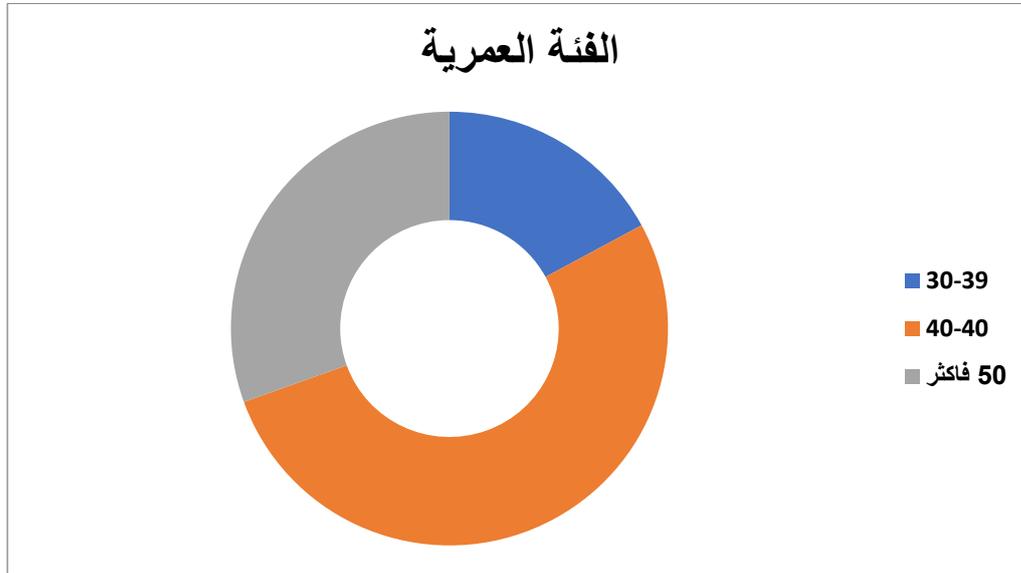
أ. النوع الاجتماعي: يظهر من الجدول (2) أن عدد الأناث بلغ (6) اي بنسبة (7.3%) من مجموع العينة البالغ (82)، اما عدد الذكور فكان (76) بنسبة (92.7%) من مجموع عينة البحث، وهذا يظهر أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الأناث وهذا يعني اعتماد جامعة الأنبار على الذكور أكثر من الأناث في اختيار القيادات الجامعية وكما موضح في الشكل أدناه (2).



شكل (2): وصف عينة البحث حسب متغير النوع الاجتماعي

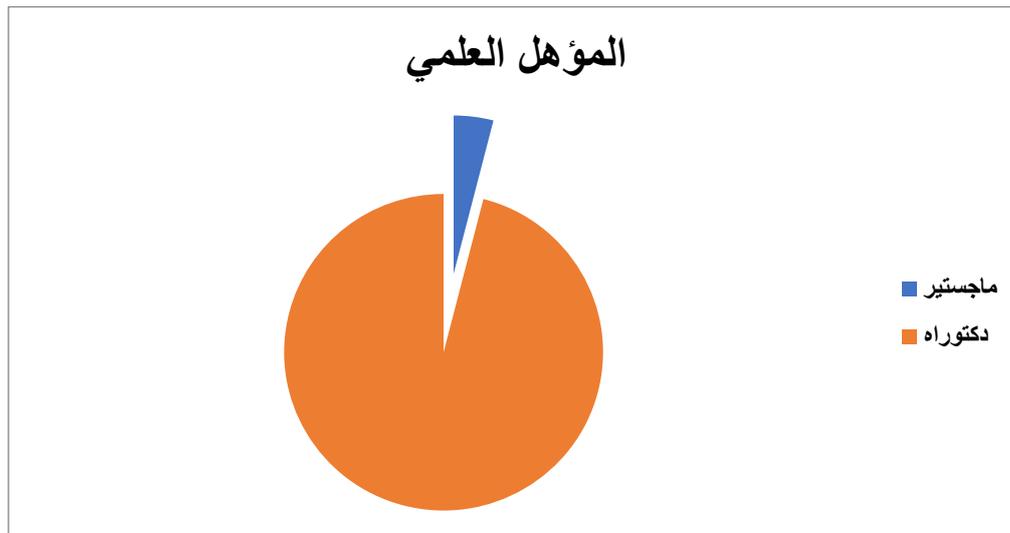
ب. الفئة العمرية: أوضحت النتائج أن الفئة العمرية (40-49) مثلت النسبة الأكبر من عينة البحث، إذ بلغت (52.4%) اي بواقع (43) فرداً من المجموع الكلي البالغ (82) فرداً، في حين بلغت الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (30.5%) وكان عددهم

(25) بينما احتلت الفئة (30-39) نسبة (17.1%) وكان عددهم (14) فرداً، وهذا مؤشر على الاستقرار الفئة العمرية 40 سنة فما فوق، إذ بلغت نسبتهم تقريباً (82.9%) من مجمل العينة كما مبين في الشكل أدناه رقم (3).



شكل (3): وصف العينة حسب متغير الفئة العمرية

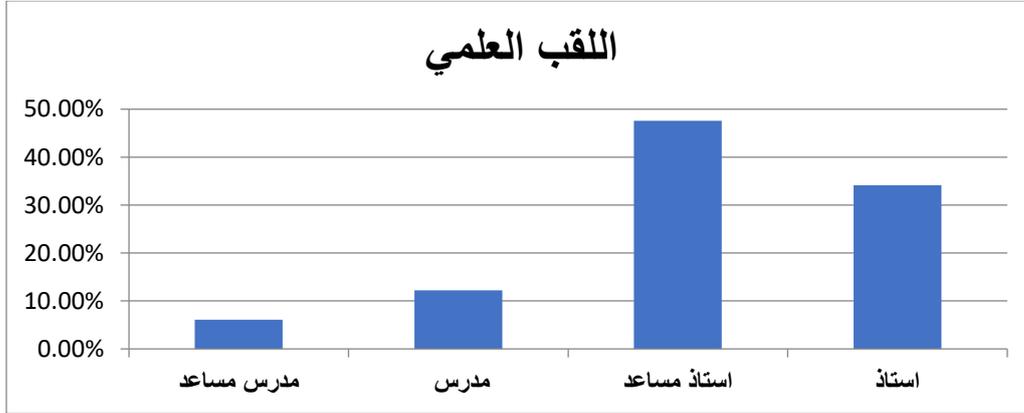
ت. **المؤهل العلمي:** دلت نتائج التحليل الاحصائي أن المؤهل العلمي الشائع لأفراد العينة البحثية كأن من حملة شهادة الدكتوراه وبلغت نسبتهم من العينة (86.6%) وعددهم (71)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (13.4%) وعددهم (11) فرداً من عدد العينة البالغ (82)، وهذا مؤشر على حملة شهادات الدكتوراه العلمية في الجامعة بما يؤهلهم للعمل بشكل محترف ودقيق للإيفاء بواجباتهم الأكاديمية والإدارية والمعبر عنه في الشكل أدناه رقم (4).



شكل (4): وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

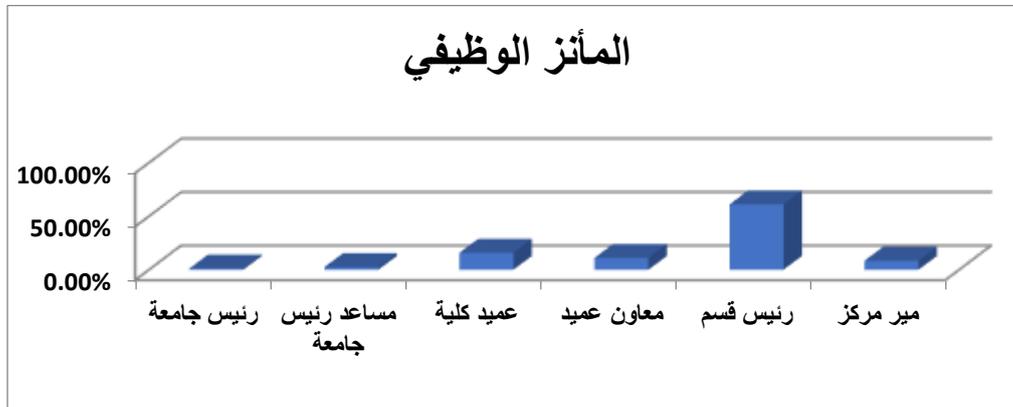
ث. **اللقب العلمي:** أشارت نتائج التحليل الاحصائي أن اللقب العلمي الشائع لأفراد العينة البحثية كأن من يحملون لقب أستاذ مساعد وبلغت نسبتهم من العينة (47.6%)

وعدددهم (39)، في حين بلغت نسبة لقب استاذ (34.1%) و عدددهم (28) فرداً من عدد العينة البالغ (82)، وفي حين بلغت نسبة من يحملون لقب مدرس (12.2%) و عدددهم (10) اما من يحملون لقب مدرس مساعد بلغت نسبتهم (6.1%) و عدددهم (5) هذا مؤشر على أن الجامعة تولي اهتماما باللقب العلمي في منح المناصب الإدارية والمفسر له في الشكل أدناه رقم (5).



شكل (5): وصف العينة حسب متغير اللقب العلمي

ج. **العنوان الوظيفي:** اظهرت نتائج البحث أن المبينة في الجدول (2) أن اغلبية افراد العينة كانوا من رؤساء الاقسام وبلغت نسبتهم (61%) و عدددهم (50) وجاء بعدها منصب عميد كلية وبنسبة بلغت (15.9%) و عدددهم (13) فرداً، وجاء بعدها منصب معاون عميد بنسبة بلغت (11%) و عدددهم من مجموع العينة البالغ (82)، اضافة ألى ذلك بلغت نسبة مدرء المراكز (8.5%) و عدددهم (7) اما منصب مساعدي رئيس الجامعة فكأنت نسبتهم (2.4%) وكأن عدددهم (2) اما منصب رئيس الجامعة فكأنت نسبته (1.2%) و عددده (1) من مجموع عينة البحث في الجامعة المبحوثة المبين في الشكل أدناه رقم(6).



شكل (6): وصف العينة حسب متغير المركز الوظيفي

ح. **سنوات الخدمة:** اشارت النتائج التي تخص عدد سنوات الخدمة في الجامعة المبحوثة ألى أن الفئة (16-20) كأنت الاعلى من بين الفئات الاخرى وبلغت نسبتها

(37.8%) وعدددهم (31) بينما الفئة (21 فأكثر) بلغت نسبتها (29.3%) وعدددهم (24) في حين الفئة (11-15) بلغت نسبتها (23.2%) وعدددهم (19) فرداً، واما الفئة (6-10) بلغت نسبتهم (4.9%) وعدددهم (4)، واخيراً الفئة (5 سنوات فأقل) بلغت نسبتها (4.9%) وعدددهم (4)، وهذا مؤشر على وجود خبرات مهمة للعاملين في الجامعة والموضح في الشكل أدناه رقم (7).



شكل (7): وصف عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة

الجدول ادناه يوضح الخصائص الشخصية العامة للعينة

جدول (1) الخصائص الشخصية للعينة

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	76	92.7%
		أنثى	6	7.3%
المجموع				
2	الفئة العمرية (سنة)	30 - 39	14	17.1%
		40 - 49	43	52.4%
		50 فأكثر	25	30.5%
المجموع				
3	المؤهل العلمي	ماجستير	11	13.4%
		دكتوراه	71	86.6%
المجموع				
4	اللقب العلمي	مدرس مساعد	5	6.1%
		مدرس	10	12.2%
		أستاذ مساعد	39	47.6%
		أستاذ	28	34.1%
المجموع				

1.2%	1	رئيس جامعة	المركز الوظيفي	5
2.4%	2	مساعد رئيس جامعة		
15.9%	13	عميد كلية		
11%	9	معاون عميد		
61%	50	رئيس قسم		
8.5%	7	مدير مركز		
100%	82	المجموع		
4.9%	4	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	6
4.9%	4	6 - 10 سنوات		
23.2%	19	11 - 15 سنة		
37.8%	31	16 - 20 سنة		
29.3%	24	21 سنة فأكثر		
100%	82	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث

ثامناً: صدق وثبات الاستبانة

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويدل الصدق على قابلية المقياس لقياس ما يراد حقاً قياسه، إذ أن تحديد قابلية المقياس وصلاحيته للغرض الذي سيتم استعماله من أجله تعد من الامور الهامة جداً في تحديد المقياس والقياس الجيدين (البياتي والقاضي، 2010:101)، واختبار صدق المقاييس المستعملة جرى الاعتماد على ما يلي:

أ- **قياس الصدق الظاهري:** (ويسمى أيضاً صدق الخبراء) لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية والمالية، كما هو مشار إليه في الملحق (2)، وللتأكد من صحة الفقرات وملائمتها لفرضيات البحث وأهدافها تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد نتج من ذلك عدد من الملاحظات تم اخذها بنظر الاعتبار وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين في صحة فقراتها وملائمتها لفرضيات البحث وأهدافها، كما تم تعديل بعض

الفقرات وحذفت فقرات اخرى كما هو مبين من خلال الملحق رقم (1) للاستمارة الاستبيان بعد التعديل.

ب- الصدق باستعمال معامل الثبات: يمكن ايجاد صدق مقياس الدراسة من معامل الثبات، إذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجها بطريقة الفا كرونباخ هو (0.814) لذلك فإن صدق الاستبانة $= \sqrt{0.814} = 0.90$ وهي قيمة ممتازة تدل على صدق المقياس وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي:

يعتبر اختبار كرونباخ أحد الاختبارات الاحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الاحصائية قبل القيام بعمل اي تحليل للبيانات الاحصائية، وهو اختبار احصائي يجرى على بيانات استمارة ليعطي لها الشرعية في القياس أو يتم تعديلها (البياتي وابو الشعير، 2012: 29)، وبلغت قيمة معامل الفا للمتغيرات البحث والابعاد الفرعية كافة أكثر من (0.7) كما موضح في الجدول ادناه وهذا يدل على قبول المقياس ولا يحتاج إلى استبعاد أي سؤال من فقرات الاستبانة فقد تبين أنها متنسقة داخلياً وبشكل كبير.

جدول (2) معاملات الفا كرونباخ لمتغيرات البحث بأبعاده

البعد	مقدار معامل الفا كرونباخ
الوعي الذاتي	0.876
المعالجة المتوازنة	0.876
سلوك الاخلاق الأصيل	0.866
العلاقات الاصيلية	0.872
مجموع القيادة الاصيلية	0.886
الكفاءة الذاتية	0.880
الامل	0.873
التفاؤل	0.878
المرونة	0.883
راس المال النفسي	0.864

2. التجزئة النصفية: تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص على اساس قسمة فقرات الاستبانة ألى جزئين (part1) و(part2) فتمثل الجزء الأول بالفقرات الفردية وتمثل الجزء الثاني بالفقرات الزوجية متجانسين ولغرض حساب الثبات فقرة، وإيجاد معامل الفا كرونباخ لكل جزء إذا بلغت قيمته بالجزء الأول (0.920) والجزء الثاني (0.893) فضلا عن قيمة (variance) للجزئين غير متساوية لذلك يتم تصحيحه بمعامل (Guttman Split-Half Coefficient) الذي بلغت قيمته (0.818) وهذا يعني أن استبانة البحث بمقياسها ذات ثباتٍ عالٍ.

تاسعا : حدود البحث

1. الحدود الزمنية:(2021/ 2020)
2. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من القيادات الجامعية في جامعة الأنبار القيادات الجامعية العليا بمستوى مدير ورئيس قسم والعناوين الوظيفية والادارية العليا
3. الحدود العلمية: تمثلت من خلال التركيز على متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الاصلية أبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الأصلية، السلوك الأصيل، المعالجة المتوازنة) ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة).
4. الحدود المكانية: كليات جامعة الأنبار

عاشرا: التعريفات الإجرائية

1. القيادة الأصلية: نمط سلوك القيادي القائم على تعزيز السلوكيات الإيجابية والمناخ الإيجابي عبر تمكين الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية للقادة عند قيام بمعاملتهم مع الافرد العاملين في الجامعة وتحقيق شفافية في العلاقات بين قادة كليات الجامعة مع المرؤوسين
2. الوعي الذاتي: قدرة القادة ليس فقط على التعرف على نقاط قوتهم وقيمهم ومعرفتهم لنقاط ضعفهم ولكن أيضًا فهم كيف يمكنهم التأثير على الآخرين والتي يمكن أن يساعد القادة على التحكم بمشاعرهم في تعاملهم مع العاملين في المؤسسات التعليمية.
3. المعالجة المتوازنة: قدرة القيادات في المراكز الإدارية العليا بالجامعة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي وعدم تحيز لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.

4. العلاقات الأصيلة: الأسلوب أو الممارسات التي تقوم بها ادارة الجامعة لمشاركة المعلومات والأفكار بشكل علني وصريح وبشفافية تامة في كافة المستويات الإدارية التنظيمية
5. السلوك الأصيل: عبارة عن أنموذج أنساني سلوكي يتم من خلاله التعامل وفق القيم الأخلاقية الداخلية دون التأثر بالضغوطات الخارجية.
6. رأس المال النفسي: حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير التي تتميز بالكفاءة الذاتية والامل والمرونة والتفاؤل والتي يمكن عدها مؤثرا يستخدم في تحسين غايات الجامعة.
7. الكفاءة الذاتية: قدرة الافراد على تعزيز القدرة المدركة لتنفيذ الاعمال الناجحة للسلوك المعطى
8. الامل: هي حالة التحفيز الإيجابي وقوة الإرادة التي يمتلكها الفرد من أجل أن يبلغ أهدافه.
9. التفاؤل: هو النظرة الإيجابية والإقبال على الحياة والاعتقاد بإمكانية تحقيق الرغبات في المستقبل
10. المرونة: التحمل والرجوع ألى الحالة الاعتيادية في حالة التعرض الفرد ألى مشكلات في سعيه لتحقيق الأهداف.

أحد عشر: مصادر جمع المعلومات

1. الجانب النظري: وقد تمت تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات ومواقع الأنترنت الرصينة
2. الجانب التطبيقي: وتمثلت مصادر جمع البيانات بالآتي
 - أ- الاستبانة: تعد الاستبانة من المصادر الحديثة والعملية في جمع البيانات الناتجة عن اختبار فرضيات البحث والتي يتم التوصل ألى نتائجها باستخدام البرنامج الاحصائي(spss)، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة وفق ما تم الاطلاع من المصادر السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وتكونت الاستبانة من بعدين، البعد الاول يمثل القيادة الأصيلة بأبعادها(الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلة، السلوك

الأصيل، والمعالجة المتوازنة)، والبعد الثاني فتمثل برأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الابعاد (أتفق، أتفق تماماً، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لإجابات الباحثين ويتم اختيار المستجيب اجابته من بين البدائل الموضحة ويدير بمقياس من 5 إلى 1 والذي يعتبر من اكثر الاساليب المستخدمة لأنه يتم بسهولة ودقة كبيرة وتم توضيح الفقرات كل متغير بأبعاده كما موضحة في الجدول ادناه.

ب- المقابلة: هي التي يتم اجرائها مع عدد معين من عينة المجتمع من مدراء ورؤساء اقسام ومسؤولي الوظائف الادارية العليا في الجامعة وتكون مزامنته مع توزيع الاستبانة لغرض جمع البيانات بوضع أكثر دقة لأنها تسمح للباحث بمناقشة المبحوث حول فقرات الاستبانة

جدول(3) فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الاسئلة	المصدر المعتمد
القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	4	(Gürcan,2016) (Roux,2010)
	المعالجة المتوازنة	4	
	العلاقات الاصيلية	4	
	السلوك الأصيل	5	
رأس مال نفسي	الكفاءة الذاتية	4	(Barbosa,2017) (Hodges,2010)
	الامل	4	
	التفاؤل	5	
	المرونة	4	

المصدر: إعداد الباحث

البحث الثاني

الدراسات السابقة

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

سيتناول هذا المبحث عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وعرض لأهم ما جاءت به هذه الدراسات من استنتاجات وتوصيات مع بيان نواحي الاستفادة من هذه الدراسات، فضلاً عن تقديم فكرة عامة عن موضوع الدراسة وطبيعتها وعرض موجز لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الجوهرية لتشكيل إطار منهجي عنها بجزئها النظري والتطبيقي (الدوري، 2010:4).

وعليه يتكون هذا المبحث

أولاً: الدراسات العربية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

ثانياً: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

رابعاً: أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

خامساً: الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي

اولا: الدراسات العربية

1. دراسة (البردان، 2017)

(دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط

بالعمل)

تهدف الدراسة ألى تحليل العلاقة المباشرة وغير مباشرة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي ودراسة القيادة الأصيلة وسمات القائد الأصيل، وكأنت عينة البحث (265) من أطباء واعضاء هيئة التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مصر واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد لخصت الاستنتاجات بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والارتباط بالعمل، ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين رأس المال النفسي والارتباط بالعمل

وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط كلي، اما التوصيات فتمثلت تبني نمط القيادة الأصيلة وكذلك رفع مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين بها

2. دراسة (حميد، 2019)

(القيادة الأصيلة وتأثيرها في الاداء السياقي عبر رأس المال النفسي)

تهدف الدراسة ألى اختبار علاقة تأثير القيادة الأصيلة كمتغير مستقل في الاداء السياقي كمتغير معتمد، من خلال المتغير الوسيط المتمثل برأس المال النفسي، وتمثلت عينتها (99) من مديري الأقسام والشعب في وزارة الخارجية/ جمهورية العراق وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تعظيم تأثير القيادة الأصيلة في الاداء السياقي بصورة غير مباشر وعبر رأس المال النفسي، والخروج بمجموعة من التوصيات أهمها التي اسهمت في رفع مستوى الأداء السياقي في الوزارة، ايجاد وحدة متخصصة تقوم باختبارات وبحوث وتجارب لتشخيص مواطن القوة والضعف في سلوكيات المرؤوسين للحد من الاختلالات الحقيقية في سلوكياتهم.

3. دراسة (محمود، صموئيل، 2020)

(علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في

التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية)

تهدف الدراسة إلى تقصي علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس ودراسة علاقة رأس المال النفسي بمستوى الجهد الانفعالي في التدريس وبلغت عينة الدراسة (322) معلما ومعلمة من محافظتي دهليه وسوهاج في جمهورية مصر العربية وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة إحصائية بين درجات المشاركين من معلمي المرحلة الابتدائية على استبيان القيادة الاصيله من ناحية درجاتهم على مقياس رأس المال النفسي ومقياس الجهد الانفعالي في التدريس من ناحية أخرى، أما التوصيات فتمثلت بإمكانية التنبؤ بدرجات المعلمين على الجهد الانفعالي في التدريس من درجاتهم على سلوكيات القيادة الاصيله رأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

1. دراسة (Rego,et;al,2012)

(Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity)**(قيادة أصيلة تنمي رأس المال النفسي للموظفين والإبداع)**

تهدف الدراسة بأن القيادة الأصيلة تتنبأ بإبداع الموظفين، سواء بشكل مباشر أو من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي للموظفين وتتكون عينة البحث من مجموعة من الموظفين والبالغ عددهم (201) موظفا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS) تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن القيادة الأصيلة هي مورد حاسم لمساعدة المنظمات على مواجهة التحديات التنافسية، والاستفادة من فرص العمل، وتحسين الفعالية التنظيمية. وجاءت توصيات البحث بدمج القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي في البحث، وتشير إلى أن كلاهما قد يعزز إبداع الموظفين

2. دراسة (Mohammadpour,et;al,2017)

(Authentic Leadership: A New Approach to Leadership Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting)

(القيادة الأصيلة: نهج جديد للقيادة يصف الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والنسيان التنظيمي المتعمد)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأصيلة ومفهوم النسيان التنظيمي المتعمد ورأس المال النفسي، تم اختيار عينة عددها (165) من موظفي الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية في مقاطعة سيستان وبلوشستان في إيران، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي تشير الاستنتاجات إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على النسيان التنظيمي (Forgetting) المتعمد من خلال رأس المال النفسي اما التوصيات فتمثلت بأن النسيان التنظيمي المتعمد هو عامل مهم للغاية يسمح بطرق جديدة يمكنها التخلص من الأساليب الحالية وتسبب في تطوير المنظمة وهذا يحدث بشكل أفضل عند امتلاك المنظمة قادة أصليين يمكنهم إدارة منظماتهم بنشاط.

3. دراسة (Munyaka, et;al,2017)

(The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit)

(العلاقات بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والمناخ النفسي والتزام الفريق والنسبة
للانسحاب)

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بفهم تأثير العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة والمناخ النفسي والتزام الفريق على سلوك الموظفين في مؤسسة صناعية وكيف يؤثر ذلك على سلوكهم، عند تطبيقه على الموظفين المبتدئين وصولاً إلى مستوى الإدارة العليا في المنظمة العالمية لتصنيع الإطارات في جنوب إفريقيا البالغ عددهم (204) موظفاً تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى الاستنتاجات أهمها

هناك علاقة إيجابية قوية بشكل ملحوظ بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والمناخ النفسي والتزام الفريق. للقيادة الأصيلة تأثير كبير على رأس المال النفسي والمناخ النفسي، وجاءت التوصيات إلى احتياج منظمات التصنيع إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات وتدخّل قيادي تعاوني تهدف إلى تحسين رأس المال النفسي والمناخ النفسي.

4. دراسة (Plessis&Boshoff,2018)

(The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement)

(دور رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والانغماس في العمل)

تهدف الدراسة إلى إمكانية استخدام رأس المال النفسي كبديل أو مطور للقيادة في تطوير الانغماس في العمل في الحالات التي يكون فيها الفرد لديه مستوى عالٍ من رأس المال النفسي وتألفت عينة من ردود الكترونيا بواسطة (647) مديرًا من المنظمات الوطنية في صناعة الرعاية الصحية في جنوب إفريقيا باستخدام الاستبيان كأداة إحصائية لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى استنتاجات منها توسط رأس المال النفسي جزئيًا في العلاقة بين القيادة الأصيلة والانغماس في العمل. وبالمثل، كأن رأس المال النفسي أيضًا وسيطًا للعلاقة أما التوصيات فتمثلت بأنه يجب على المنظمات والقادة التركيز على تطوير مستوى

عالٍ من رأس المال النفسي داخل أتباعهم من أجل الحفاظ على مستويات عالية من المشاركة في العمل.

5. دراسة (Adil& Kamal,2019)

(Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers)

القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي في نموذج متطلبات الموارد بين أساتذة الجامعات
الباكستانيين

تهدف الدراسة إلى توسيع نموذج موارد متطلبات الوظيفة من خلال استكشاف دور القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي في الإجهاد والعمليات التحفيزية لنموذج لمتطلبات الموارد الوظيفية في عينة هادفة عددها (500) استاذاً من باكستان واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات تمثلت الاستنتاجات بأن القيادة الأصيلة لها تأثيرات مباشرة على المشاركة في العمل، والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة، أما التوصيات فتمثلت بتقديم دعماً تجريبياً قوياً لنموذج في متطلبات الموارد الوظيفية واقترحت إمكانية دمج القيادة الأصيلة ونموذج متطلبات الموارد الوظيفية مع رأس المال النفسي كمورد قوية.

6. دراسة (El Fath& Radikun,2019)

(Authentic Leaders May Increase Employee Innovation: The Mediation Effect of Psychological Capital)

(القادة الأصليون قد يزيدون من ابداع الموظف: تأثير الوساطة لرأس المال النفسي)

تهدف هذه الدراسة إلى رؤية دور القيادة الأصيلة كمؤشر لسلوك العمل المبتكر باستخدام رأس المال النفسي كوسيط في تحليله في عينة عددها (115) مشاركاً قاموا بملء استبيانات التقرير الذاتي التي تم توزيعها عبر الأنترنت لهذه الدراسة كأداة لجمع البيانات وضحت الاستنتاجات هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والابداع ورأس المال النفسي، أما التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي تعيين موظفين لديهم مستويات عالية من سلوكيات القيادة الأصيلة وتوفير التدريب حسب الحاجة من أجل الحفاظ على رأس المال النفسي وتطويره.

7. دراسة (Kim,et;al,2019)

(It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital)

(حان الوقت للنظر في رفاهية الرياضيين ورضاهم عن الأداء: أدوار القيادة الأصيلة

ورأس المال النفسي)

تهدف هذه الدراسة هو فحص العلاقات بين القيادة الأصيلة للمدربين ورأس المال النفسي للرياضيين ورضا الأداء، والرفاهية النفسية، تم اختيار عينة عددها (224) رياضياً مشاركين في ألعاب القوى بين الجماعات في الولايات المتحدة الامريكية، أشارت الاستنتاجات ألى أن القيادة الأصيلة للمدربين أثرت بشكل إيجابي على مستويات رأس المال النفسي لدى الرياضيين. كما يبين أثر رأس المال النفس إيجابي على كل من الرضا عن الأداء والرفاهية النفسية وتوصي الدراسة بتطوير وفهم السلوكيات القيادة الأصيلة للمدرب الرئيسي في الفرق الرياضية، وكيفية تعزيز رضا أداء الرياضيين ورفاههم النفسي من خلال رأس المال النفسي

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. الاستعانة ببعض المراجع والمصادر والبحوث العربية والاجنبية التي لم يتسنَ للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل
2. أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية.
3. ساعدت الدراسات السابقة في بناء بعض أركان الإطار النظري للبحث.
4. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع الدراسة الحالية
5. المساهمة في اعداد فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الأصيلة بأبعادها، ورأس المال النفسي بأبعاده).
6. تقدم الدراسات السابقة للباحث مجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عنه، وبالتالي يستفيد منها في بحثه العلمي

رابعاً: أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

1. بلغ عدد الدراسات السابقة للمتغيرين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي (10) دراسات رابطة، وكان نصيب الدراسات العربية (3) دراسات وشكلت بنسبة (30%) اما الدراسات الأجنبية فكان عددها (7) دراسات من مجموع الدراسات ونسبتها (70%) من إجمالي الدراسات السابقة.

2. تباينت الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف والفرضيات والنموذج الفرضي وأساليب التحليل، كما تباينت عدد المتغيرات المبحوثة، فأغلبها تناولت ثلاث متغيرات كما في دراسة (El Fath & Radikun, 2019)، (Adil & Kamal, 2019)، (Rego, et, al, 2012) (Plessis & Boshoff, 2018)، (البردآن، 2017)، (حميد، 2019)، و(محمود، صموئيل، 2020)، اما الدراسات التي تناولت أربع متغيرات فأكثر فهي (Kim, et, al, 2019)، (Munyaka, et, al, 2017)، (Mohammadpour, et, al, 2017)، اما البحث الحالي فتناول متغيرين فقط

3. اعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات في أنجاز اغلب الدراسات وخاصة العربية منها، واختلفت في مجال التطبيق ومكانه منها (مصر، العراق، إيران، جنوب افريقيا، باكستان، وأخيرا الولايات المتحدة الامريكية)

4. وجد أن الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة ورأس المال النفسي بوجود علاقة ارتباط وتأثير طردية باستثناء (Mohammadpour, et, al, 2017) توصلت إلى وجود تأثير مباشر او غير مباشر اما دراسة (حميد، 2019) بينت بأن هناك علاقة تأثير غير مباشرة للقيادة الأصيلة عبر رأس المال النفسي

خامساً: الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي

بعد الاطلاع على أوجه الشبه والاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة، تم الإشارة إلى أن البحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في بعض من مواضيعه ويختلف في البعض الاخر ومن ضمنها الاتي

- تضمن هذا البحث متغيرات المعاصرة وتكون من القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، السلوك الأصيل، العلاقات الأصيلة، المعالجة المتوازنة) وتم ربطه مع رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة) لم يتم التطرق اليه بشكل منفرد بالدراسات السابقة وإنما بوجود متغير ثالث.

- هذا البحث عالج موضوعات متعددة بالوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من متغيرات البحث وتفسير ما هو ممارس فعلا في المنظمات المبحوثة.
- تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لمعالجة موضوع البحث لأنه من الظواهر الحديثة المتبعة في الوقت الحالي.
- طبقت هذه الدراسة في جامعة الأنبار بشمولها للحدود البشرية المتمثلة بعينة من القيادات في الجامعة المتكونة من رئيس الجامعة والعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية إذ لم يتطرق إليها في البحوث السابقة.

الفصل الثاني الجانب النظري

توطئة

يتناول هذا الفصل تحديد متضمنات فلسفة القيادة الاصيلة ورأس المال النفسي، وعلى وفق إطار مفاهيمي تحليلي، في ضوء ما قدمته البحوث السابقة، والتي اسهمت في وصف المفهوم والمدخل المفاهيمي والابعاد.. الخ، وسيركز هذا التقويم الفكري على نقاط الاتفاق والاختلاف، بقصد الخروج منها بوجهة نظر تحقق اهداف المبحث المتوخاة من خلال المحاور الآتية:

المبحث الأول: القيادة الاصيلة

المبحث الثاني: رأس المال النفسي

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاصيلة ورأس المال النفسي

المبحث الأول القيادة الأصيلة

تمهيد

يتفق أغلب الباحثين والكتاب في مجال القيادة الأصيلة على الأهمية الكبيرة لمصطلح القيادة الأصيلة والسعي لتطبيقها في منظمات الأعمال لما له من تأثير كبير في تحقيق أهداف تلك المنظمات على الأمد البعيد، الأمر الذي يستلزم تقديم أطارا نظرياً واضحاً ودقيقاً لما أفرزه هؤلاء الباحثين في مجال القيادة الأصيلة وذلك من خلال المحاور الآتية:

أولاً: المدخل المعرفي

ثانياً: مفهوم القيادة الأصيلة

ثالثاً: أهمية القيادة الأصيلة

رابعاً: خصائص القائد الأصيل

خامساً: استراتيجيات بناء وتطوير القيادة الأصيلة

سادساً: ابعاد القيادة الأصيلة

المبحث الاول

القيادة الأصيلة (Authentic leadership)

أولاً: القيادة الأصيلة: مدخل المعرفي

جاء مصطلح الأصالة (Authentic) في قاموس اكسفورد بعدة معاني واوصاف، ولكن بمجملها تتمثل بمعرفة الشيء بكونه حقيقي وواقعي وليس نسخاً؛ بل يكون اصلياً (الحدراوي، البغدادي، 2018:53)، يعود مفهوم الأصالة (Authenticity) إلى الخمسينيات من القرن الماضي في سجل علماء النفس الإنسانيين (Abraham & Duraisamy, 2015:24)، تعد الأصالة عمومًا مفهومًا أساسيًا للفلسفة اليونانية، ولكن تم تطويرها بنشاط من قبل علماء وخبراء القيادة الحديثة إذ تشير الأصالة بمفهومها الأساس إلى "تصرف المرء بما يتفق مع حقيقة ذاته"، ويعبر عن نفسه بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية له" (Kim & Lee, 2019:2).

يصف (Roche, 2010:72) مصطلح الأصالة بمفهوم "نسبي" أي ليست كشرط إما/ أو، أي أن الناس ليسوا أبدًا أصليين تمامًا أو غير أصليين، وبدلاً من ذلك يمكن وصفهم بدقة أكبر على أنهم يحققون مستويات من الأصالة، ويوضح (Klenke, 2007:71) ذلك بالقول بأن التصرف بشكل أصلي يتم وفقاً لقيم الفرد وتفضيلاته واحتياجاته بدلاً من السلوك فقط لإرضاء الآخرين أو للحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات من خلال السلوك "بشكل خاطئ" إذ لا تنعكس الأصالة في الإكراه وإنما تكون تعبيراً حقيقياً عن الذات، وبالأحرى في التعبير الحر عن المشاعر الأساسية والدوافع والميول.

بناءً على ذلك نشأت نظرية القيادة الأصيلة بين العلماء من العدد المتزايد للدراسات النظرية والتجريبية في العقد الماضي وامتداداتها النظرية والسلوكية السابقة وبالتالي ظهور مرتكزات مختلفة للاستفادة من سلوك القيادة الأصيلة (Bakari & Hunjra, 2017:22). أن مبرر تبني القيادة الأصيلة حقيقة هو أن المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، تتطلب قادة يتسمون بالشفافية ويظهرون السلوك الأخلاقي المناسب في إدارة الموارد كأساس لتحسين الأداء وبالتالي العمل مع تأسيس العناصر الأساسية لنظرية

القيادة الاصيلية من قبل الحكومة والمنظمات في كفاحهم ضد سوء الإدارة والفساد وعدم الكفاءة الإدارية وحافز الموظفين المحدود (Peter,2016:45).

ومن هنا نجد وجهة نظر العديد من المناهج النظرية المختلفة فيما يتعلق بطريقة تطوير القيادة الاصيلية، في أن القادة الاصيليين نشأوا من مدرسة الحياة، مما يجعلهم اصيليين لا يمكن تقليدهم، هذا يعني أنه لا يمكن تعلم الاصاله ونقلها بسهولة إلى قادة آخرين، وذلك أن القيادة الاصيلية تتطور مع أتباع القادة، ولا قيمة لها بدونهم (Pavlovic, 2015:310).

تم تقديم القيادة الاصيلية كشكل ناشئ من القيادة الإيجابية التي تؤكد على السلوك الأخلاقي، على اعتبار الاصاله أساساً جذرياً في نظرية القيادة ويمكن غرس أصالة القائد مع نظريات القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية (Kim&Lee, 2019:2) والقيادة الكاريزمية والروحية والأخلاقية إذ يدرك القادة الاصيليون بشدة قيمهم ومعتقداتهم، وهم واثقون، وواثقين من أنفسهم، واصليين، وجديرين بالثقة، ويركزون على بناء نقاط قوة التابعين لهم، وتوسيع تفكيرهم وخلق سياق تنظيمي إيجابي ومقبول في بيئتهم (Iles,et;al, 2005:374).

من جهة أخرى اشار (Hmieleski,et;al, 2012:1479) إلى اختلاف مفهوم القيادة الاصيلية في معناها بقدر ما يعكس تفسيرها بطرق متميزة وبشكل ملحوظ عندما يُنظر إليها على أنها نابعة من فرد وليس من فريق، وبهذا فإن القيادة الاصيلية التي يمارسها الأفراد تظهر في داخل الفرد من خلال العمليات النفسية الداخلية فقط.

من جانب اخر وفيما يتعلق بتطبيق الاصاله وتعليمها أشار كل من (Feng 2016:245) و (Covelli&Mason, 2018:28,29) إلى انه ومنذ عدة عقود تم ملاحظة ان أصالة القادة يمكن قياسها وفقاً لإخلاص القادة وأفعالهم وأفكارهم للمعاني التي يخلقونها من خلال تجاربهم اليومية، وهذا يعني مزيجا بين المفهوم الفردي الشخصي الذاتي والمفهوم الجماعي والاجتماعي العام.

ثانيا: تعريف القيادة الاصلية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الاصلية لابد من توضيح مدى وجود التشابه والاختلاف بين القيادة الاصلية والقيادات الأخرى.

إن ما يميز القيادة الاصلية عن أشكال القيادة الأخرى هو أن القائد قد يكون أكثر أو أقل أصالة ويمتلك خصائص مختلفة لكل من نماذج القيادة، بعبارة أخرى قد يكون القائد شخصية كاريزمية ولكنه غير أصيل أو أصيل ولكنه ليس كاريزما. ومع ذلك، فإن أهم عنصر في القيادة الاصلية ليس أسلوب القائد وما إذا كان تحويلياً أم كاريزما أم لا (Covelli & Mason, 2017:3). وانما تتباين القيادة التحويلية والقيادة الاصلية بالرغم من أن القيادة الاصلية ترتبط على الأغلب (بالقيادة التحويلية الاصلية) وقد تكون بمثابة "بناء جذري" لها وتعتبر شكل من أشكال القيادة الإيجابية، قد لا تكون القيادة الاصلية بالضرورة كاريزمية واكد (Yavuz) أن الفارق الرئيس هو أن القادة الاصليين يرتكزون على إحساسهم العميق بالذات ويشترك القادة الاصليون في أوجه التشابه مع القادة التحويليين فيما يتعلق بالثقة بالنفس والأمل والمرونة والمعايير الأخلاقية العالية (Yavuz, 2019:126,125)، أما (البردان، 2017:35) فيوضح ان القيادة الكاريزمية تتشابه مع القيادة الاصلية من خلال قدرتهم في التأثير على الآخرين أما الاختلاف فأن القائد الاصيل يقود الأهداف والقيم وليس بالضرورة ان يكون كاريزمياً أما القيادة الروحية فتشترك مع القيادة الاصلية بالثقة، الامل، والشجاعة وبغرس قيم الحب والتفاهم بين القائد والتابعين أما الاختلاف فيكون من خلال تنظيم مناقشة الذات للقادة والاتباع أما القيادة الاصلية فأنها تدعم التنظيم الذاتي.

لذلك فإن التركيز الصريح على الصحة النفسية ورفاهية كل من القائد والاتباع في تحقيق الأصالة يمثل ميزة فريدة لنظرية القيادة الاصلية فهي غير موجودة في القيادة التحويلية. أما بالنسبة لأوجه التشابه فتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن يكون القادة التحويليين "أصليين" (Banks, et;al, 2016:3).

يبين (Rodriguez, et;al, 2017:22,23) انه قد لا يمتلك القادة التحويليين مستويات مماثلة من الوعي الذاتي أو الشفافية عند مقارنتهم بالقادة الاصليين إذ يصور القادة

التحويلين على أنهم يركزون على تكوين القادة، بينما يركز القادة الأصليون على تطوير الأصالة. ومن جهة أخرى يوضح (Lemoine,et;al, 2016:9) ان القيادة الخادمة والأخلاقية والأصيلة يتم تجميعها بشكل عام على أنها مناهج أخلاقية متجانسة إلى حد ما للقيادة لذلك فإنها تكشف عن اختلافات ذات معنى في تأكيداتهم المفاهيمية، إذ تركز القيادة الأخلاقية على الامتثال للمعايير المعيارية، وتركز القيادة الأصيلة على الوعي الذاتي والتوافق الذاتي، وتركز القيادة الخدمية على إفادة العديد من أصحاب المصالح.

تعرف الأصالة المستندة إلى علم النفس الإيجابي على أنها "تجارب شخصية لدى شخص ما مثل الأفكار والعواطف والاحتياجات والقيم أو المعتقدات اي العمليات التي يقوم بها الافراد من اجل معرفة أنفسهم" (Besen,et;al, 2017:8). وتعرف ايضا على أنها " انعكاس للقيم والمعتقدات الداخلية للفرد في سلوكه، والذي قد يكون جيدًا أو سيئًا (George, 2015:17).

واوضحت الممارسات الحقيقية والنظرية للقيادة للعاملين في المنظمات المتعلمة بإعطائهم الفرصة والتحدي للرد على الدعوة للتغيير الاجتماعي، من خلال الاعتراف بكيفية تأثير هوياتهم الاجتماعية المختلفة والمتقاطعة وظهورها في العمل الذي يقومون به (Jourian, 2014:1).

اتفق عدد من الباحثين في تعريفهم القيادة الاصلية على عنصرى القدرات النفسية الايجابية والسياق التنظيمي أو الاداري المتطور إذ عرف (Roux, 2010:3) القيادة الاصلية في المنظمات بأنها "عملية تتبثق من كل من القدرات النفسية الايجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الايجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والمنتسبين، وتعزيز الذات الايجابية؛ بل تعمل القيم والمعتقدات والسلوكيات الاصلية للقائد على نموذج تطوير العاملين". واتفق معه (Sarfraz,et;al, 2019:21) في تعريفه للقيادة الاصلية باعتبارها " مجموعة من الإجراءات التي يتم التعبير بها عن القدرات النفسية الايجابية والخلفية الادارية المتطورة للغاية، والتي تظهر في كل من زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الايجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة ومرؤوسيههم.

وبذات الاتجاه أيضاً عرفها (Semedo,et;al, 2019:4) على أنها العملية التي تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد والسياق التنظيمي عالي التطور يُظهر القادة الأصليون بعض الوعي لطريقة تفكيرهم وتصرفهم.

بينما كانت وجهة نظر كل من (Amornpipat& Sorod, 2017:12)، (Sarkar, 2019:3)، و(Lee,et;al, 2017:53) في تعريف القيادة الاصلية إذ ركزوا على الشفافية والوضوح في علاقة القادة باتباعهم وعرفوا القيادة الاصلية بأنها " نمطاً لسلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ويعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تعزيز وعي أكبر بالذات، ومنظور أخلاقي داخلي، وشفافية في العلاقات بين القادة والأتباع ويعززون أيضاً التطوير الذاتي الايجابي". واتفق معهم أيضاً (Snygans, 2019:4) في تعريفها بأنها أسلوب يحقق الشفافية في العلاقات عندما يعبر القادة والعاملين بحرية وصراحة عن أفكارهم ومشاعرهم الفعلية ويمكن ربط هذه التبادلات الاجتماعية الإيجابية بعنصر الجاذبية في العمل".

في حين عرفت القيادة الاصلية من منظور الثقة والاتفاق المتبادل على " انها هي نظرية قيادة جديدة نسبياً تتضمن سمات وسلوكيات وأساليب ومهارات متنوعة لتعزيز السلوك الأخلاقي والصادق. يؤدي هذا السلوك الأخلاقي والصادق الذي يصوره القائد إلى نتائج إيجابية أكبر للقادة وأتباعهم ومنظماتهم" (Hilson, 2018:2). وأيضاً تم تعريفها "بأنها شرط أساسي لإظهار شعور عميق بالذات في اتخاذ القرار وأن كل فرد يمتلك قدرًا مختلفًا من القدرات الفكرية أو العقلية التي يمكن من خلالها التفاعل مع محيطه" (Boateng,et;al, 2018:36,38).

وبذلك تستند قيم القيادة الاصلية على مبادئ أخلاقية عالية ومعايير سلوكية إذ تعرف "بأنها تركز على تكوين علاقات أصيلة بين القائد والأتباع تتميز هذه العلاقات بالثقة والنزاهة" ويمكن اعتبار ثقة التابعين في القائد أحد أهم العوامل التي تعزز فعالية القيادة (Qiu,et;al, 2019:79).

ومن منطلق آخر ينظر للقيادة الاصلية أنها تعمل على تحسين مشاركة الموظفين إذ عُرفت بأنها: نمط من سلوكيات القيادة التي تركز على تطوير علاقات ذات مغزى مع

المتابعين من خلال تعزيز الثقة وكسب الدعم وإبراز الذات الحقيقية لمنظمتهم" (McAuliffe, et;al, 2019:2).

وصف القادة الأصليون "بأنهم أناس أصليون صادقون مع أنفسهم ومع ما يؤمنون به، إنهم يولدون الثقة ويطورون علاقات حقيقية مع الآخرين؛ لأن الناس يتقون بهم، فهم قادرون على تحفيز الآخرين على مستويات عالية من الأداء، بدلاً من ترك توقعات الآخرين توجههم، فهم مستعدون ليكونوا شخصهم الخاص ويذهبوا في طريقهم الخاص، عندما يتطورون كقادة أصليين" (George & Sims, 2007:2).

من خلال ما سبق، وبعد التعرف على المفاهيم الخاصة بالقيادة الاصلية وما جاءت بها من صياغات وضح (الياسري، وغالي، 2015:8) بأن هناك عدد من الحقائق تشترك بها القيادة الاصلية بالاتفاق عدد من الباحثين ومن اهمها:

1. التأكيد على القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي باعتبارها من العوامل التي تعزز القيادة الاصلية.
2. الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي التي تعكس منظر الاخلاق الداخلي، شفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، تعد من اهم مكونات القيادة الاصلية.
3. وفي النطاق ذاته وجد ما يميز اهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الاصلية.
4. لزاماً تتوافق اهمية القيادة الاصلية بأنه مفهوم يعكس العلاقات التي تتطور بين القائد واتباعه.

بناءً على ذلك يمكن القول بأن القيادة الاصلية "نمط من السلوكيات والعلاقات التي يتم استخدامها من قبل القادة للتأثير في الاخرين لتعزيز الهوية الذاتية للأفراد العاملين من خلال ادراكه للوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة غير المنحازة للمعلومات والسلوك الاصيل والعلاقات الاصلية".

ثالثاً: أهمية القيادة الاصلية

إن القيادة الاصلية تحظى باهتمام تخصصات متعددة بسبب تأثيرها الأكبر على الاتباع. إذ يؤثر القائد على أتباعه بطريقة إيجابية من خلال الممارسات الصحيحة، وعلى

الرغم من أن هذا مفهوم ظهر حديثاً في الغرب، إلا أنه في العالم الإسلامي وجد هذا المفهوم وتطبيقاته وممارساته منذ مدة طويلة؛ لأن مفاهيمه وصفاته القيادية جزء من شخصيات القادة المسلمين (Makhmoor, 2018:4)، وبذلك سلب الضوء على أهمية القيادة الأصلية بالدرجة التي يظل فيها القادة "حقيقيين" و"اثقين بالنفس" ومن خلال ذلك تبرز القيادة الأصلية أهميتها في مكان العمل عندما يوضح القادة ذواتهم الحقيقية ويحدث ذلك في سلوكيات مثل الصدق مع النفس والصدق مع الآخرين (Leroy,et;al,) (2:2012).

ولفهم أكثر وضوحاً وتفصيلاً ممكن القول إن أهمية القيادة الأصلية تتمثل بالآتي. (زيدان، 204:2019).

1. كون هذا النمط من المتطلبات الضرورية للقياديين والتي وضعتها التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في السنوات السابقة المتمثلة بالشفافية، اي يمتاز القياديين بالشفافية وكذلك متطلبات التعامل وفق سلوكهم الأخلاقي الأصل.

2. تدعم القيادة الأصلية للذكاء الثقافي الذي يسهل للقادة التعامل وإقامة علاقات شخصية مع أشخاص آخرين من مختلف الثقافات في البيئة وأيضاً الانخراط في مجموعة من السلوكيات التي تشجع على المرونة في التعامل فيما يتوافق مع قيم واتجاهات الافراد الذين يتفاعل معهم.

فضلاً عن ذلك يمكن إضافة بعض جوانب أهمية هذه القيادة كما أشار اليها البعض كما في أدناه:

3. تكمن أهمية القيادة الأصلية أولاً بفهم "الذات الأصلية" من خلال الوعي الذاتي اي يتصرف الفرد وفقاً للذات الحقيقية. ومن ثم فإن الشخص الأصل يعبر عن نفسه بطرق تتفق مع أفكاره ومشاعره الداخلية (Roche, 2010:72).

4. قدرتها على تحقيق بيئة عمل ناجحة، لما لها من إثر ايجابي في بناء مناخ تنظيمي فعال، مرتكز على الثقة المشتركة، الرضا الوظيفي ومشاركة التابعين في صنع القرارات، (الحجار، 2017:211).

5. اعتمادها على التعاون الفعال بين جميع أعضاء فرق العمل وبالتالي، يمكن للقيادة الأصلية أن يؤدي دوراً مهماً في خلق قوى التعليم في المنظمات على مستوى العالم

التي تعزز التواصل والثقة والزمالة بين أعضاء فرق العمل (Laschinger & Smith, 2013:25).

6. تعتبر مدخل مهم من الناحية النظرية لأنه يوفر رؤية شاملة للسياق والإبداع، فضلاً عن ذلك، إذ انه يساعد على بناء حالة من القيادة تكون مناسبة لتعزيز إبداع الموظف وإبداع الفريق (Černe, et; al, 2013:5).

7. إن القادة هم انعكاس لأنفسهم فالبعض منهم يسهلون تطوير إجراءات الفريق الفوقية التي تحفز نحو الأهداف والتقدم، وتعزز تبادل المعلومات والتعلم وبالتالي، فإنه يمكن أن يكون القادة الأصليون إيجابيين (Lyubovnikova, et; al, 2017:9).

8. للقيادة الأصلية تأثير ايجابي في بناء مناخ أكثر استقراراً للتابعين، وبالتالي يكون التابعين أكثر ابداعاً وبمستوى أرقى من غيرهم من العاملين ومما ينتج عنه وحدد تأثيرات القيادة الأصلية تساعد على تحقيق بعض المنافع المدركة (الياسري، وغالي، 2015:8).

9. يعرضون السلوكيات الأخلاقية التي توافق مع معاييرهم الأخلاقية الداخلية فضلاً عن ذلك يقومون بتحليل المعلومات ذات الصلة والإفصاح عنها للأعضاء الآخرين من أجل تعزيز العدالة والانفتاح والشفافية في مكان العمل، ونتيجة لذلك فإنها تخلق مناخات عمل إيجابية وأخلاقية (Amornpipat & Sorod, 2017:11). وبالاستناد إلى كل ما سبق يمكن القول أن من أهمية القيادة الأصلية تظهر السلوك الاخلاقي بانفتاح وشفافية وتعزز الثقة المتبادلة وبذلك تعزز شعور التابعين بأن العمل الذي يقومون به جيد.

رابعاً: خصائص القائد الأصل

أن القادة الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من الحالات الإيجابية أو الخصائص والأهداف، القيم ونقاط القوة في الشخصية قادرة على التأثير بشكل إيجابي على العاملين وسلوكهم وأدائهم (Darvish & Rezaei, 2011:422) ولذلك فإن للقادة الأصليين مجموعة من الخصائص أشار إليها (Luthans & Avolio, 2019:248-249) بالآتي:

1. القيم الاخلاقية: يتم توجيه القائد الاصيل من خلال مجموعة من القيم الاخلاقية التي تمثل توجهاً نحو فعل ما هو مناسب. محور هذه القيم هو الاعتقاد بأن كل فرد لديه شيء إيجابي للمساهمة في مجموعته.

2. دعم فرق العمل: يحاول القادة الاصيلون العمل دون وجود اخطاء (أو على الأقل محاولة للاستمرار بتقليل اخطائهم) بين قيمهم التي يتبنونها في حقيقة ذاتهم والقيم المستخدمة في افعالهم، وهذا يتطلب تعميق فهمهم لقيمهم الأساسية وتمكين القادة من عرضها بشكل متسق مع العاملين في مجال عملهم او مع المرؤوسين.

3. الشفافية: مدى إدراك القادة الاصيلين لمواطن ضعفهم ومناقشتها بصراحة مع زملائهم، لذلك يمكن استجواب القائد للتأكد من أن الاتجاه الذي يسير فيه هو الاتجاه "الصحيح" إنهم يحولون الشفافية فيما يتعلق بنقاط ضعفهم إلى قوة.

4. قيادة الفريق: يقود القادة الاصيلون من الأمام، ويسبقون الآخرين عندما يكون هناك خطر في القيام بذلك، إنهم نموذج للنقطة والأمل والتفاؤل والمرونة، مما يلهم الآخرين للعمل وفعاليتها في التأثير على الآخرين أكثر من الإكراه أو الإقناع.

5. استمرارية التطوير: عندما يُسألون عن دورهم في قيادة الزملاء، فإنهم يرون أن المهمة التي يتم إنجازها هي تطوير للقيادة، بمرور الوقت، لها نفس الأهمية، يفكرون باستمرار في تطوير شركائهم.

وبنفس الاتجاه اضاف (Avolio & Gardner,2005:321) بعض الخصائص مثل

1. بدلاً من تزييف قيادتهم، يكون القادة الاصيلون صادقين مع أنفسهم (بدلاً من التوافق مع توقعات الآخرين).

2. يكون الدافع وراء القادة الاصيلين هو المعتقدات الشخصية، بدلاً من الحصول على مكانة أو مرتبة الشرف أو أي مزايا شخصية أخرى.

3. القادة الاصيلين هم أصول أصلية وليست نسخاً أي أنهم يقودون من وجهة نظرهم الشخصية.

أما (محمود، وصموئيل، 2020:14) فقد ركز على الخصائص التالية للقائد الاصيل:

4. اهدافهم مرتبطة مع ذواتهم إذ يعد دافعهم ترجمة حقيقية لانفعالاتهم، ومعتقداتهم، وقيمهم، وبالتالي فإذا كانت الاهداف غير مرتبطة بالذات يتم متابعتها أو انجازها مع شعور بأنها غير نابعة من ذاتهم أو غير مقتنعون بها.

5. تقديم مستوى أعلى من الحلول الذاتية مما يعني الوضوح في معتقداتهم حول ذاتهم، والتنسيق مع من لديهم قدرات بالفعل، للخروج بنتائج ايجابية متنوعة ومبدعة، لذلك تعتبر من أهم السمات للقيادة الاصيلية.

6. يقومون بالتعبير بما يتفق مع ما يعتقدون به، ويتلاءم مع التابعين بالإفصاح عن قيمهم ومعتقداتهم وليس لإرضاء الآخرين ويمكن وصفهم بأنهم اشخاص من ذوي المستويات العالية من النزاهة والشفافية لأن أحاديثهم تنطبق مع قيمهم.

خامسا: استراتيجيات بناء وتطوير القيادة الاصيلية

تم وضع تطوير القيادة الاصيلية بشكل واضح على أنه استجابة لعالم مضطرب وفقدان الثقة في الأنماط السابقة للقيادة المتمثلة بالقيادة الروحية والكاريزمية والاخلاقية لذلك تعد تطورت القيادة الاصيلية كقسم فرعي للقيادة التحويلية التي لفتت الانتباه إلى حقيقة أنه لم تكن جميع أهداف التحول مدفوعة بأهداف تنظيمية "أصيلية" إذ كانت هناك مجموعة متزايدة من الاعمال تسعى إلى تطوير وفهم أكثر دقة لما يعنيه أن تكون أصيلاً كقائد (White,2019:398,399).

ولأجل وضع ملامح إجرائية ممكن من خلالها بناء وتطوير القيادة الاصيلية في المنظمات بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص، يمكن ذكر المكونات او الاليات في ادناه لأجل ذلك:

1. تتطلب عملية تطوير القيادة تصميماً ووقتاً مدروساً، ونظراً لأن الوعي الذاتي عنصر حيوي في القيادة الاصيلية، ولهذا فإن عملية اكتشاف الذات هي طريقة فعالة للبدء بالتطوير إذ ليس من السهل تقدير عواطف الفرد وكشف المشاعر والتحيزات والقيم والمعتقدات، ولاسيما عندما لا يدرك الفرد امتلاكه لهذه القدرات مع إدراك أنه ليس كل شخص يولد قائداً، ومع ذلك يمكن للفرد أن يطور مهارات القيادة (Tahhan, 2019:8).
2. إحدى الطرق الأساسية لبدء عملية التطوير هذه هي إجراء اختبارات الشخصية للقيادة الاصيلية التي يتم من خلالها تشخيص وتطوير قيم الأفراد ومعارفهم وخبراتهم وعلاقاتهم وحدهم. كيف يمكننا المشاركة في خلق القيادة؟ للقيام بذلك، من المهم تطوير ما يمكن وصفه بخيارات النمو المهني، وتشجيع القادة على الاجتماع معاً للتفكير في ممارساتهم

الحالية ومعرفة الطرق التي تحقق الهدف النهائي المتمثل في تطوير واستدامة القيادة. والهدف من ذلك هو مساعدة القادة على الارتقاء، ورعاية التمكين، والتوجه نحو التعلم الشبكي وكل ذلك يساعد على تنشيط وتقوية الفعالية الذاتية والجماعية (Bezzina & Bufalino,2019:20).

3. التركيز على الهوية الذاتية لأنها تمثل البنية الأساسية في تطوير القيادة الاصلية ذلك أن الشعور القوي بالهوية هو شرط أساس لتطوير القيادة الاصلية. إذا لم يكن القادة واضحين بشأن احتياجاتهم، وقيمهم، ودوافعهم، وقدراتهم، والعناصر المهمة الأخرى لتعريف الذات، يصبح من الصعب عليهم معرفة كيفية التطور كشخص وكقائد (Klenke,2007:79).

4. تتطور القيادة الاصلية من خلال تركيزها على تنمية الاتباع، ونتيجة لذلك فإن انعكاس أعمال القادة الاصليين على سلوكيات اتباعهم وايضاً في سعيهم للوصول إلى أفاق جديدة بعلاقاتهم وشفافيتهم مع مرؤوسيههم (الحدراوي، والبغدادي،2014:54).

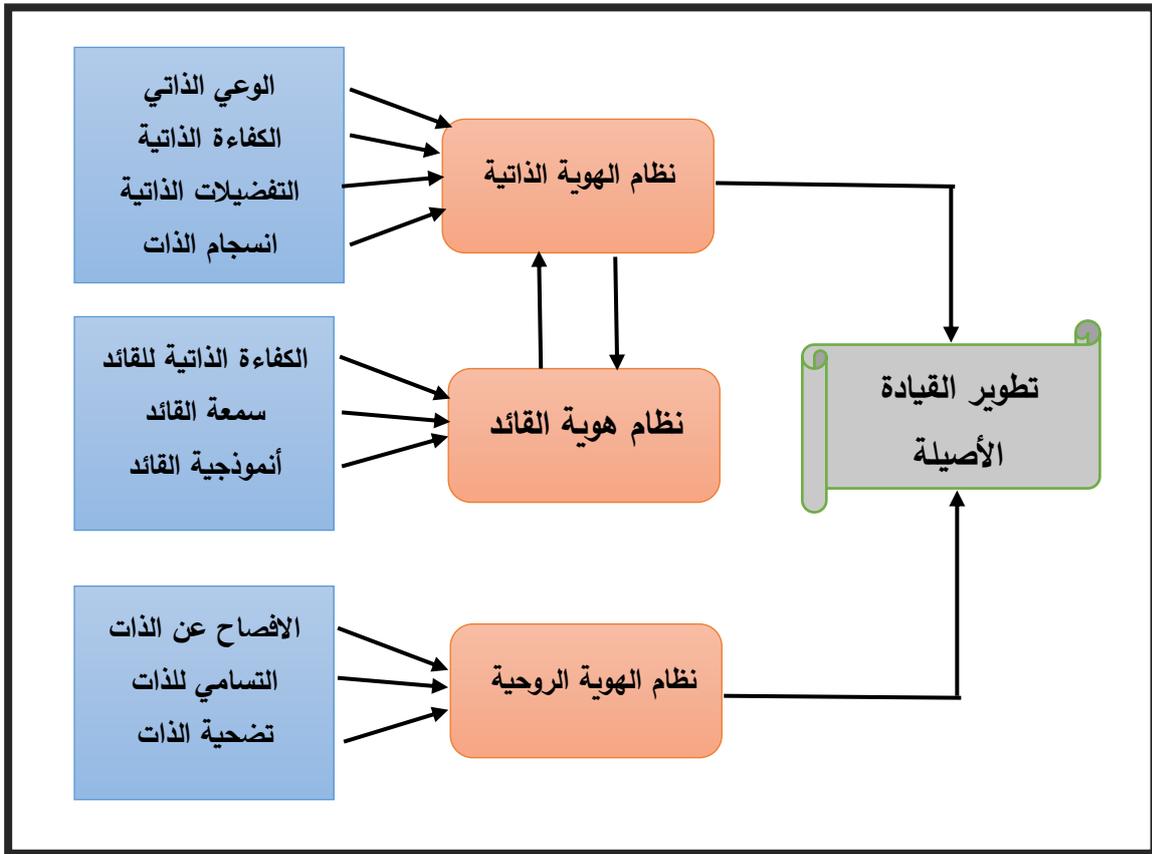
5. أثبتت الدراسات وجود خمسة أنماط للقيادة الإيجابية تسهم في تطوير قيادة الاصلية (تحولي، خادم، أخلاقي، كاريزمي، وروحي) لذلك فإن القيادة الاصلية باعتبارها بناء جذري تهدف إلى تطوير قاعدة القيادة يتم من خلالها تعزيز الأداء الحقيقي والمستدام بالاعتماد على الانماط السابقة الذكر التركيز عليها بشكل دائم (George,2015:20).

اعتماداً على ذلك ظهرت نماذج واستراتيجيات معتمدة في بناء وتطوير القيادة الاصلية، ربما كانت بواردها انموذج (Klenke, 2007) بالشكل (8) أدناه تقديم معلومات فكرية توضح ان الشعور القوي بالهوية (الذاتية، القائد، والروحانية) هو شرط أساسي لتطوير القيادة الاصلية، لذلك يسعى القادة إلى ممارسة القيادة بنجاح من خلال تحديد اتجاه مجموعة العمل، وبناء علاقات مع العاملين من أجل الحصول على الالتزام بتغيير الأهداف، والعمل معهم للتغلب على عقبات التغيير.

وبذلك تم التعبير عن عناصر هوية القائد الاصيل بما يلي وما يتضمنه كل عنصر:

- **نظام الهوية الذاتية:**ن إحدى السمات المميزة الرئيسة للقادة الاصليين هي أنهم يركزون على إحساسهم العميق بالذات. يمكن النظر إلى مفهوم الذات على أنه المعرفة التي يمتلكها الشخص عن نفسه. ويساعد الذات كهيكمل معرفي، الاشخاص على تنظيم سلوكهم

- **نظام هوية القائد:** هو خلق جوانب جديدة للذات تتعلق على وجه التحديد بدور القائد. أنا أستخدم بناء هوية القائد كحلقة وصل بين الهوية الشخصية والجماعية لأنها تجمع بين الخصائص الفردية للهوية الذاتية مع الجوانب الجماعية للهوية الجماعية وبذلك تتطور هوية القائد كوظيفة للخبرات المشتركة التي تنشأ منها الهويات المشتركة للقادة والعاملين.
- **نظام الهوية الروحية:** يكون إحساس الشخص بذاته الروحية من خلال الوعي الذاتي والعلاقات والتفاعلات في العمل أو من خلال العضوية في المجتمعات الروحية. إذ يصف العديد منها المسار الروحي المتبع أو القيم الروحية التي يشترك فيها الفرد.

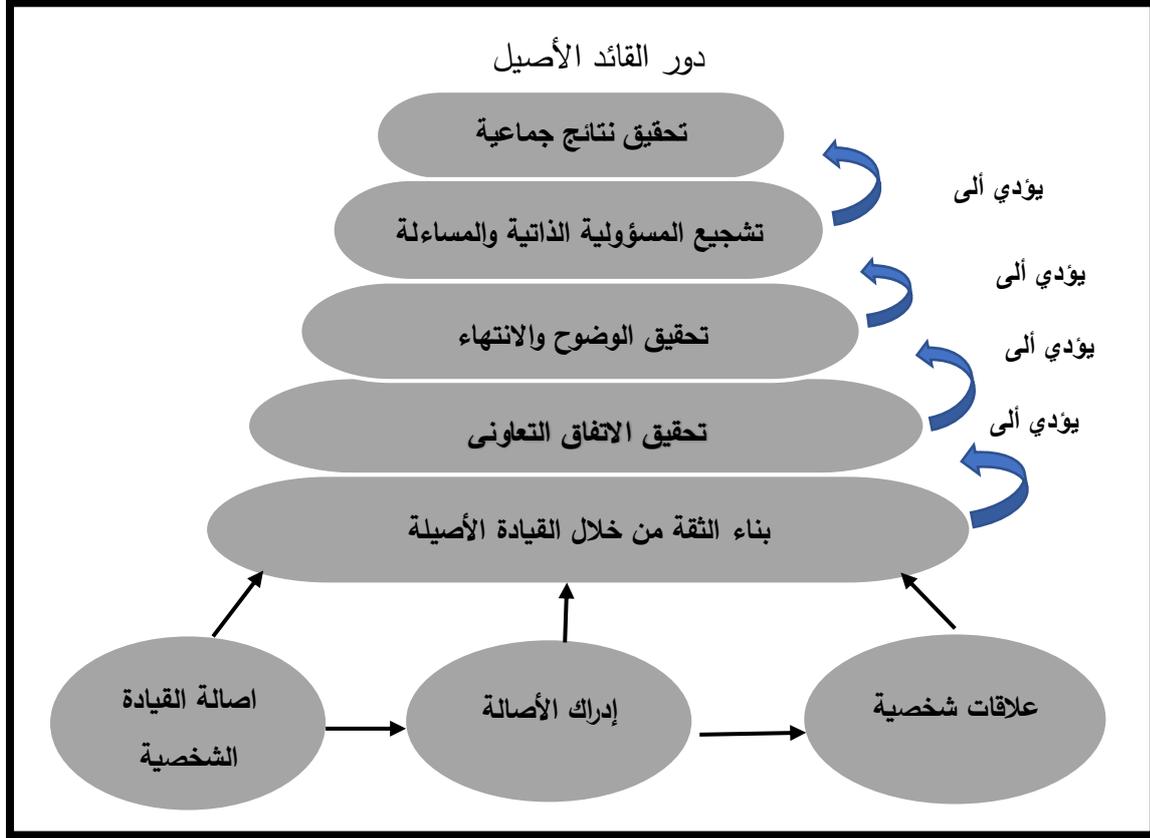


الشكل (8) انموذج تطوير القيادة الاصلية

Source: Klenke, K. (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective" International Journal of Leadership Studies, vol. 3, N. 1, p.87

من جانب اخر يوضح (Wulffrs, 2017:83) في الشكل رقم (9) أدناه انموذجا آخر لتطور دور القائد الأصيل ذلك من خلال إدراك القائد للأصالة يؤثر بشكل إيجابي في بناء الثقة العالية واقامة العلاقات الشخصية داخل الفرق، وبمجرد بناء هذه الثقة بين

التابعين التي تشكل جزءاً من العملية؛ والتي تؤدي إلى اتفاقيات تعاونية يخلق منها الوضوح والانتهااء من الطريق إلى الأمام كفريق قوي إذ يمكن لكل عضو في الفريق مساءلة الذات والآخرين عن سلوكياتهم وأدائهم الفردي والجماعي، نحو تحقيق النتائج الجماعية.



شكل (9) انموذج دور تطور القائد الاصيل

Source: Wulffrs, (2017)"Authentic leadership effectiveness for Individuals and Teams" KR Publishing, First published, p.84

ومن خلال ما سبق نفهم بشكل أكثر فعالية ما يدفعنا من حيث شعور الافراد بهويتهم وسعيهم في تحقيق اهداف العمل وتشجيعهم على بناء القيم والمعتقدات وسعيهم أيضا للاهتمام للحالات النفسية للعاملين، مما يؤدي إلى مزيد من القيادة التمكينية للذات (القيادة الاصيلية).

وعليه فإن تطوير القيادة الاصيلية يمر بمراحل عمر القائد وخبرته في مجال عمله فتكون له القدرة على مشاركة الافكار ومعرفة المعوقات الممكن ان يواجهها في الادارة من خلال امتلاكه لقواعد البيانات الخاصة بالموظفين ومعرفة سلوكياتهم وعلاقات الارتباط التي تجمعهم فتكون كبطاقة مؤهلة له لقيادة المنظمة.

سادساً: أبعاد القيادة الأصيلية

أظهرت البحوث التجريبية السابقة أن الأبعاد ذات العلاقة بالقيادة الأصيلية مترابطة بشكل كبير على الرغم من أن كل منها يقدم مساهمة فريدة في بناء الترتيب الأعلى لما هية للقيادة الأصيلية (Authentic leadership) (Lin& Qian, 2010:4) ، وبعد التطرق والولوج في مفهوم وتعريف وتطوير مما يساعد ذلك بتحديد القيادة الأصيلية من الناحية الوجودية، من المهم دراسة ومعرفة أبعاد القيادة الأصيلية التي تسهم في تشكيل البحوث المستقبلية والتي تهدف إلى فهم أسلاف ونتائج القيادة الأصيلية، لتحليل العمليات التي من خلالها يؤثر القادة الأصليون على أتباعهم (Ilies,et;al, 2005:374) لذلك سيعرض الجدول أدناه مسح شامل للأبعاد الفرعية للقيادة الأصيلية من لدن العديد من الباحثين والكتاب.

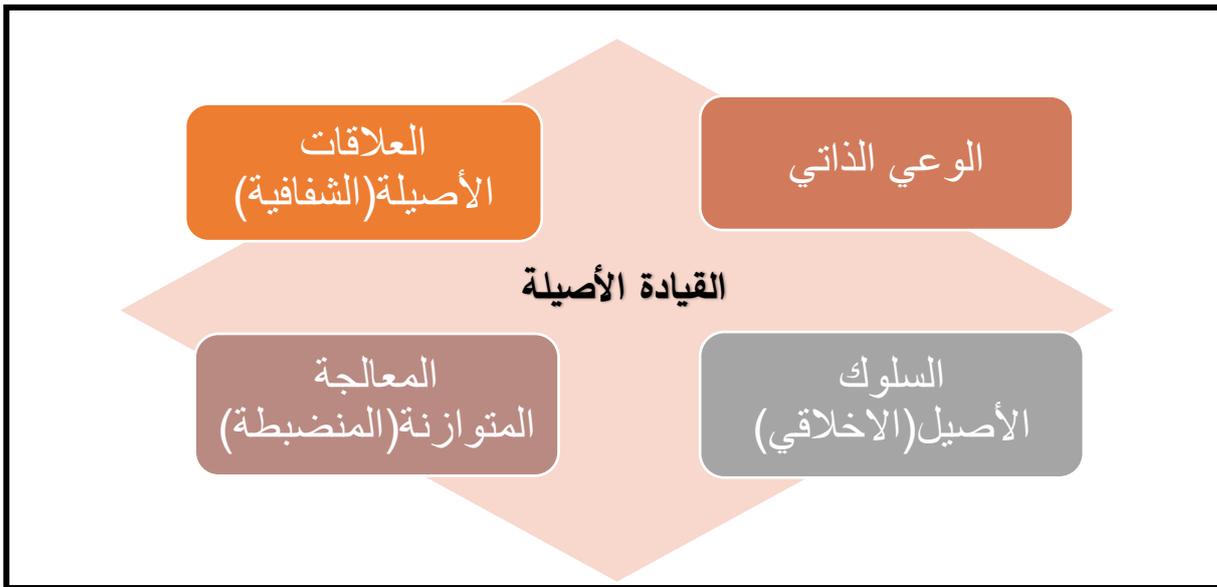
جدول (4) ابعاد القيادة الاصيلية

ت	اسم الباحث	الابعاد الفرعية
1	(Jourian,2014:8) (Javaid,et;al,2015:218) (Rego,et;al,2012:430) (Valsania, et; al,2012:562) (Crawford, et; al,2019:8,9) (Bakari& Hunjra,2017:23) (Yadav&Dixit,2017:223) (Neider&chriesheim,2014:2) (Mohammazpour, et; al,2017:493) (Roncesvalles&Sevilla,2015:71) (حميد، 2019: 73) ، (البردان، 2017: 38) ، (محمود، وصموئيل، 2020: 59)	الوعي الذاتي شفافية العلاقات (العلاقات الأصيلية) المعالجة المتوازنة المنظور الأخلاقي الداخلي (السلوك الأصيل)
2	(Walumbwa,2008:95) (Baron& Parent,2014:38,39)	الوعي الذاتي العلاقات الأصيلية المعالجة المتوازنة السلوك الأصيل المنظور الأخلاقي الداخلي
3	(Darvish&Rezaei,2011:425) (Ilies,et;al:2005:381)	الوعي الذاتي

المعالجة غير المنحازة السلوك الأصيل التوجه العلائقي الأصيل		
فهم هدفهم التمسك بالقيم الثابتة اقامة علاقات دائمية اظهار الانضباط الذاتي القيادة بالقلب	(Yavuz,2019:126) :19_24) (Covelli&Mason,2017:1) (George,2003	4

المصدر: اعداد الباحثة بعد الاطلاع على البحوث السابقة

ويتبين من الجدول أعلاه أن اغلب البحوث السابقة ركزت وبشكل أساس على الأبعاد (الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلية، المعالجة المتوازنة، السلوك الأصيل) وكما في الشكل أدناه والتي حازت على قبول واسع من جانب الباحثين، ومن ثم تم اعتماداتها من قبل الباحثة في البحث الحالي، والتي بدورها تعبر عن القيادة الأصيلية، وإن كل بعد منها يضم جوانب متعددة تساعد على بناء كل من الإطار النظري والعملية لتحقيق فائدة علمية للمنظمات (البردان، 2017:3)، وسيتم توضيح ما هية هذه الأبعاد تباعاً على وفق ما تم توضيحها في الشكل ادناه رقم (10) الذي يبين ابعاد القيادة الأصيلية الأكثر تداولاً وانتشاراً



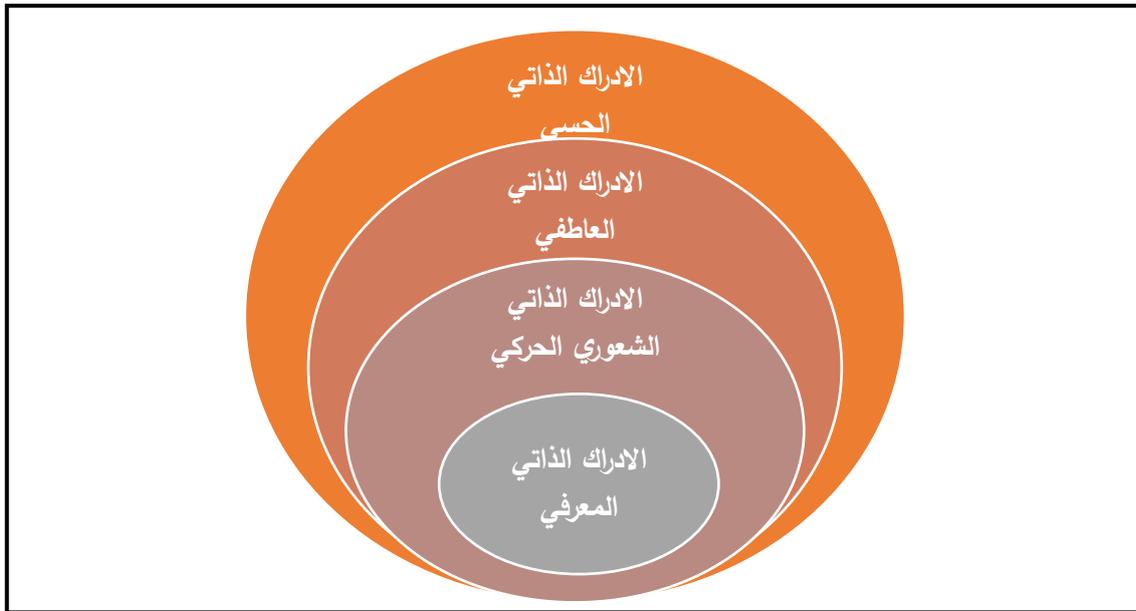
شكل (10) ابعاد القيادة الاصيلية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على ما تم الاطلاع عليه من الادبيات السابقة

1. الوعي الذاتي (self-awareness)

يقصد بالوعي الذاتي هو فهم لاحتياجات الفرد وقيمه وعواطفه وقدراته وأهدافه ومدى تأثيره على الآخرين فضلاً عن مدى الثقة فيه، فضلاً عن العملية التي من خلالها يأتي الفرد للتفكير باستمرار في الذات متعددة الأوجه (Lin & Qian, 2010:4). ويشير هذا البعد إلى جوانب مختلفة من القادة تتضمن وعيهم الذاتي في القيم، والهوية، والعواطف، والأهداف، فضلاً عن عواقب أفعالهم على الموظفين. معرفة الذات تعني أكثر من إدراك الفرد لأفكاره وقيمه ودوافعه إذ تتضمن معرفة الذات أيضاً الوعي بمشاعر الفرد فضلاً عن معرفة الجوانب الداخلية المتناقضة (Valsania,et;al, 2012:562). وبناء على ذلك يتألف الوعي من بُعدين فرعيين: الوعي (الإدراك) الذاتي (امتلاك نظرة ثاقبة، والثقة، الإدراك الذاتي المرتبط بالمواقف وكيفية تأثيرها على سلوكياتهم)، والوعي الاجتماعي (امتلاك نظرة ثاقبة لسلوكيات الأفراد والجماعات). وبالتالي، في القائد الأصل، يكون لديه نظرة ثاقبة لسلوكيات الفرد، والأفراد الآخرين، والمجموعات (Crawford,et;al, 2019:8-9).

وإن الوعي الذاتي ضروري للقادة من أجل التخفيف من أنماط التضليل الذاتي التي تؤدي إلى فشل المنظمات، ومن أجل تعزيز تنمية الأصالة في الأتباع، ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية والأداء تم تحديد أربعة مستويات من الوعي الذاتي هي: الإدراك الذاتي الحسي، الإدراك الذاتي العاطفي، الإدراك الذاتي الشعوري الحركي، والإدراك الذاتي المعرفي (الحدراوي، 2015:54).



شكل (11) مستويات الوعي الذاتي

المصدر: اعداد الباحث

وبذلك يعتبر الوعي الذاتي مهم لعملية فهم القيادة الأصيلة ويتكون من أربعة عناصر أساسية، وهي

• العواطف: تعني قدرة الافراد في جاهزيته على التحكم بمشاعره والتعبير عنها بحكمة وتصرف مناسب وبهذا يعني أن العواطف تكمن في قدرة الافراد على ضبطه لإرادته في الوقت المناسب والأسلوب المناسب (شرف، والدمرداش، 2017: 107).

• دوافع القيم: يشير مصطلح الدافع إلى عوامل تنشط وتقود وتحافظ على السلوك الموجه نحو الأهداف الدوافع هي الحاجات أو الرغبات التي تقود السلوك والتي تفسر ما نقوم به (Boutkira, 2019:1).

• الأهداف: هي النتيجة التي تسعة المنظمة إلى تحقيقها خلال مدة زمنية معينة وأيضاً تحدد النهاية التي تسعى في الوصول اليها (الدرائسه، 2018:96).

• الإدراك: القدرات التي تمثل التفاعل والتكامل بين كل من الوظائف الحركية والوظائف الإدراكية في السلوك الإنساني (القيسي، الدليمي، 2009:27).

وتجدر الإشارة إلى انه غالباً ما يتم التركيز على ثلاثة من هذه العناصر وهي (الادراك، القيم، والعواطف) باعتبارها مكونات فرعية تميز القيادة الأصيلة عن نظريات القيادة السابقة (Javaid,et;al, 2015:218).

2. العلاقات الأصيلة (Authentic relationships)

هي العلاقات الوثيقة بين القائد وتابعيه ومدى امتلاكهم مستويات عالية من الإفصاح عن الذات والثقة وتوضح مدى تعزيز القائد لعلاقات مفتوحة وشفافة مع الآخرين من أجل توفير فرصة الاستمتاع بالآراء والتعليقات (Mohammazpour,et;al, 2017:493)

تتعلق العلاقات الأصيلة بالإفصاح، والذي يتضمن الانفتاح في مشاركة المعلومات فضلاً عن التعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية إنه يُظهر حقيقية الذات للفرد بدلاً من الصورة المشوهة أو المزيفة (Roncesvalles&Sevilla,2015:7). في حين لا يخفي القادة الذين يتسمون بالشفافية أي شيء، بل يقولون بالضبط ما يقصدون قوله، ويدركون أخطائهم في حالة ارتكابها، ويدعون الآخرين إلى التعليقات والنقد على قراراتهم وأفعالهم

وشخصياتهم، وينشرون الحقيقة ويمتلكون الانسجام في عواطفهم ومشاعرهم (Bakari & Hunjra, 2017:23).

كما تهدف العلاقات الاصيلية في القيادة الاصيلية إلى بناء الثقة بين القادة والأنباع. يصعب تأسيس الثقة في الأماكن التي تشعر بعدم الأمان أو عندما يشعر الناس بالضغط، أو غياب التوافق بسبب نقص الدعم الحقيقي أو المتصور لذواتهم الحقيقية (Jourian, 2014:8)،

وتشير العلائقية الاصيلية في إظهار الذات الحقيقية للفرد من أجل بناء اتصال قائم على الثقة في الآخرين (El Fath & Radikun, 2018:944)، والعلاقات الاصيلية توفر بيئة خصبة للإبداع من خلال التعبير عن الأفكار والتحديات ومشاركة المعلومات بشكل مفتوح، ويمكن ان تعزيز العلاقة الوثيقة من خلال العلاقات الاصيلية بين القائد الاصيل والموظف (Muceldili, et; al, 2013:675)، والتي تتميز أساسًا بالصدق والانفتاح والثقة إذ يؤمن القادة الاصيلون بالحفاظ على أنظمة شفافة وبناء ثقافة تسمح للناس بمشاركة المعلومات والمشاعر والرغبات بطريقة حقيقية دون أي مخاوف (Yadav & Dixit, 2017:223).

3. السلوك الاصيل (الأخلاقي) (Authentic behavior)

هو القدرة القادة الذين يعتمدون السلوك الاصيل يمكن ان تكون قيمهم ومعتقداتهم قوية لا تتأثر بسلوكيات وازاء الاخرين على الرغم من ان القيم والمعتقدات تتشكل من خلال تطور التجارب، والتي تعود إلى الطفولة المبكرة، والتي تمكن القادة من اكتساب الشفافية وتزيد من تطور السلوك الاصيل للشخص في مرحلة النضج (2019:9-8 Tahhan, يعرف السلوك الاصيل "بأنه الدرجة التي يضع بها القائد معيارًا عاليًا للسلوك الاخلاقي، ويوجه الأفعال وفقًا للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية (مقابل الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية) ويعبر عن اتخاذ القرار والسلوكيات التي تتوافق مع هذه القيم الداخلية وكما أشار كل من (Leroy, et; al, (Rego, et; al, 2012:430) (2012:3) ويبين السلوك الاصيل المعايير الأخلاقية الداخلية التي توجه الشخص وتستخدم لتنظيم سلوكه تلقائيًا" (Besen, et; al, 2017:8).

يوضح كل من (Smith, 2015:11) (Baquero, 2019:2) في حالة اشتراك التنظيم الذاتي والوعي الذاتي فإن محصلته هو السلوك الأصيل عندما يستخدم القادة سلوكهم الأخلاقي الأصيل والمعالجة المتوازنة لتحقيق الاتقان في كلماتهم وأفعالهم، فإن هذا يؤدي إلى السمة الأكثر بروزاً للقيادة الأصيلية، وتبين مدى تبنيتها لتطوير الذات والمبادئ الحقيقية من خلال سلوك القائد الأصيل. ينطبق هذا الأمر على العلاقات من خلال التواصل المفتوح والصادق مع التابعين (Neider& schriesheim, 2014:2).

وعندما تواجه المنظمات خيارات صعبة، عندها يظهر القائد الأصيل الذي يمتلك الشجاعة الكافية لاتخاذ القرار الصائب للتغلب على العقبات والذي يرتقي به فوق الآخرين وتعد القدرات النفسية الإيجابية وسلوكهم الأصيل من الصفات المتأصلة في القيادة الأصيلية، وأن بعد السلوك الأصيل يعد أمر بالغ الأهمية لتطور القيادة الأصيلية ورصانتها (الحدراوي، 2015:57).

4. المعالجة المتوازنة (Balanced Processing)

هي الدرجة التي يحلل بها القائد بشكل موضوعي جميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار وما ينتج عن هذه القرارات من معلومات أكثر قبولاً كما بين من (Datta, 2015:36) (Nel& Kotzé, 2017:47)، ويبين ان القادة الذين يستفيدون من هذا السلوك يتجنبون الإفراط في التأكيد على المعرفة الداخلية والمعلومات التي يتم إنشاؤها خارجياً (Aria,et;al, 2019:68).

ويوضح هذا البعد مدى معرفة القائد بعناية بالعناصر المختلفة من الاهداف الموضوعية قبل التوصل إلى الاستنتاجات (Kim,et;al, 2018:7). وتعني ايضا تجنب المحسوبة تجاه بعض القضايا وعدم الانحياز، تتضمن المعالجة المتوازنة التماس وجهات النظر من أولئك الذين يختلفون مع القائد والتفكير الكامل في مواقفهم قبل اتخاذ الإجراء الخاص بك.

وفي السياق ذاته يُنظر إلى القادة ذوي المعالجة المتوازنة على أنهم أصليون لأنهم منفتحون على وجهات نظرهم الخاصة، ولكنهم أيضاً موضوعيون في النظر إلى وجهات نظر الآخرين (Northouse, 2016:202).

تشير المعالجة المتوازنة إلى القادة الذين يتخذون مواقفهم بشكل راسخ ويطبقون بشكل موضوعي جميع المعلومات ذات الصلة وبيادية عند اتخاذ القرار (Qiu,et;al,).

77:2019)، وفي المحور ذاته يركز القادة على المعالجة المتوازنة المتمثلة بتشجيع القادة لفريقهم على قضاء الوقت في التفكير في معلومات جديدة ووجهات نظر جديدة، مما يساعد أعضاء الفريق على تحدي الافتراضات الحالية (Lyubovnikova,et;al, 2017:10)، واعتماد المعالجة المتوازنة للمعلومات، لذلك عند اعتماد المعالجة المتوازنة للمعلومات التي يحصل عليها القادة الأصليين وبشكل موضوعي ودون تحيز يؤدي ذلك إلى ظهور ارتباط عاطفي أكبر بين أتباعهم في مكان العمل (Ribeiro,et;al, 2019:8).

من جانب آخر اختلف كل من (Yavuz, 2019:126)، (Covelli & Mason, 2017:3) (George,2003:19_24) في وصف ابعاد القيادة الاصلية كالآتي

1. فهم هدفهم (الوعي الذاتي): كثير من الناس يريدون أن يصبحوا قادة دون التفكير كثيرًا في هدفهم. إنهم ينجذبون إلى قوة ومكانة قيادة منظمة والمكافآت المالية المصاحبة لها. ولكن بدون إحساس حقيقي بالهدف، يكون القادة تحت رحمة غرورهم ويكونون عرضة للدوافع النرجسية. لا توجد طريقة يمكنك من خلالها تبني هدف شخص آخر وتظل قائدًا حقيقيًا وأخيرًا نجد أن هذا البعد يقترب من محتواه ومضمونه من بعد الوعي الذاتي سابق العرض.
2. التمسك بالقيم الثابتة (السلوك الأخلاقي الأصيل): من خلال قيمهم وشخصيتهم. تتشكل قيم القائد الحقيقي من خلال المعتقدات الشخصية، والتي يتم تطويرها من خلال الدراسة والتأمل والتشاور مع الآخرين وتجربة مدى الحياة أن تطوير القيم الأساسية أمر بالغ الأهمية، فإن النزاهة هي القيمة الوحيدة المطلوبة في كل قائد أصلي ويقترب هذا البعد بما هيته من بعد السلوك الأخلاقي الأصيل كونه مرتبط بتعامل القائد مع تابعيه.
3. إقامة علاقات دائمية (العلاقات الاصلية): يقيم القادة الأصليون علاقات ثقة مع الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة وكذلك في حياتهم الشخصية. إن مكافآت هذه العلاقات، الملموسة وغير الملموسة، طويلة الأمد ويقترب هذا البعد بمفاده من بعد العلاقات الاصلية في تكوين علاقات للقائد مع اتباعه.
4. إظهار الانضباط الذاتية (المعالجة المتوازنة): يعد الانضباط الذاتي ميزة أساسية للقائد الأصلي وبدونها لا يمكنك كسب احترام الاتباع. لذلك من السهل القول إن

شخصًا ما لديه قيم جيدة ولكنه يفتقر إلى الانضباط لتحويل تلك القيم إلى أفعال متسقة ولكن يجب أن يكون لدى القادة الأصليين الانضباط الذاتي لفعل كل ما في وسعهم لإظهار قيمهم من خلال أفعالهم ويقترب هذا البعد بمحتواه من بعد المعالجة المتوازنة المتضمن الحيادية والموضوعية لأفعال القادة تجاه تابعيه.

5. القيادة بالقلب: على مدى العقود العديدة الماضية، تطورت المنظمات من تعظيم الإنتاج المادي لعمالها إلى إشراك عقول موظفيها، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إشراك قلوب موظفيها من خلال الشعور بالهدف. عندما يعتقد الموظفون أن عملهم له هدف أعمق، بالتأكيد فإن نتائجهم ستتجاوز إلى حد كبير أولئك الذين يستخدمون عقولهم وأجسادهم فقط، وهذا الامر سيصبح الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الثاني

رأس المال النفسي

تمهيد

يهدف هذا المبحث - بعد الاطلاع على البحوث السابقة والكتب والمراجع - إلى بناء إطار معرفي يوضح مفهوم وخصائص رأس المال النفسي فضلاً عن أهميته وأبعاده وكل ما يتعلق فيها من جوانب أخرى في سبيل تأسيس إطار نظري متكامل من خلال المحاور أدناه:

أولاً: نشأة رأس المال النفسي ومرتكزاته المعرفية

ثانياً: مفهوم وخصائص رأس المال النفسي

ثالثاً: أهمية رأس المال النفسي

رابعاً: بناء وتطوير رأس المال النفسي

خامساً: ابعاد رأس المال النفسي

سادساً: نماذج رأس المال النفسي

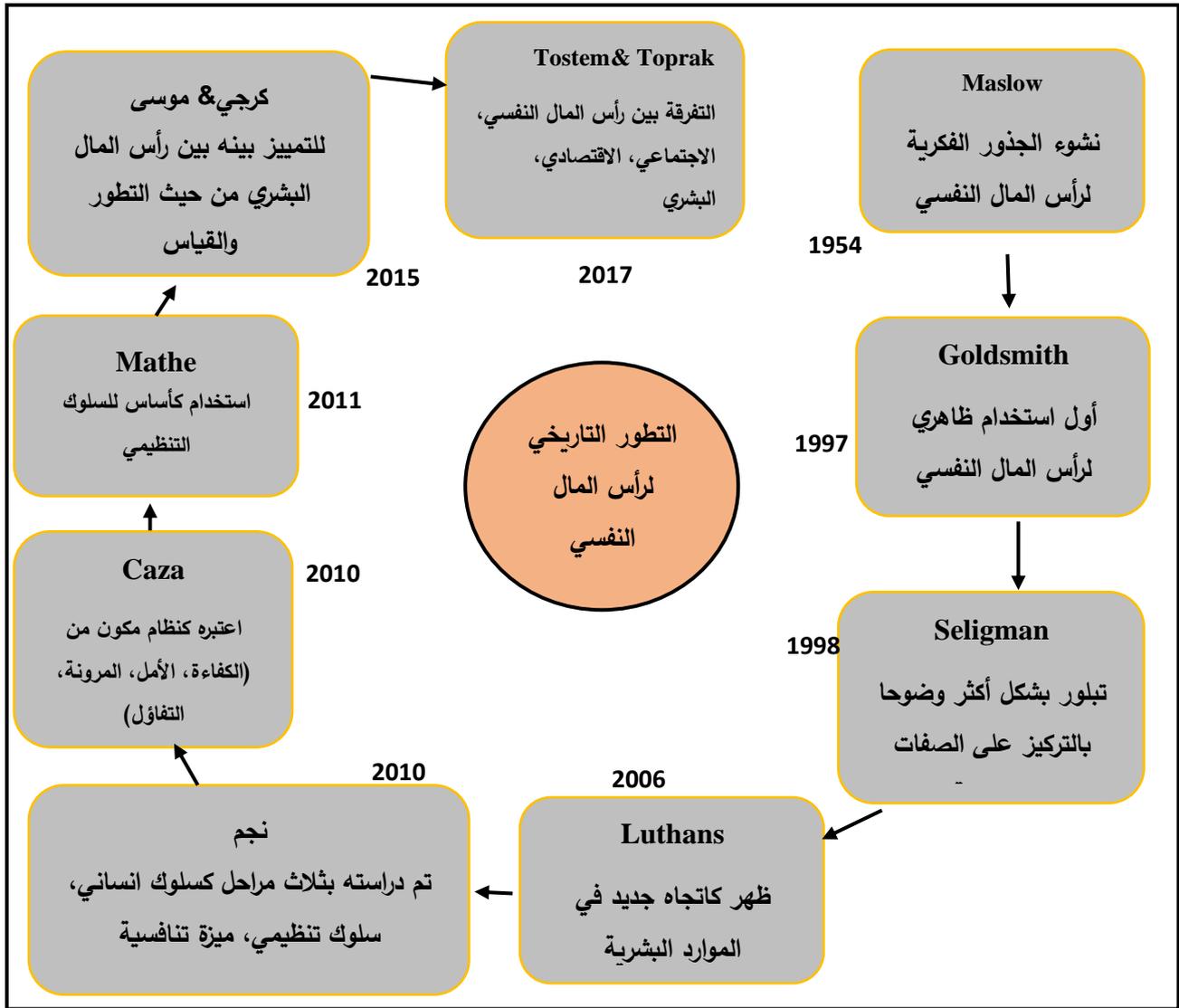
المبحث الثاني

رأس المال النفسي (Psychological capital)

أولاً: نشأة رأس المال النفسي ومرتكزاته المعرفية

من الناحية النظرية بين (Oles, 2017:5)، بأن رأس المال النفسي يعتبر تفاعلياً لعدد من الجوانب المتمثلة بـ (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة)، وفي السياق ذاته اتفق كل من (Nestingen, 2017:3)، (Avey,et;al, 2006:46) و (Alessandri,et;al, 2017:39) انه يمكن تصور رأس المال النفسي كمورد نفسي يعزز المشاركة في العمل، ويوجد في جوهر هذه الفكرة افتراض أن الأفراد لديهم مستوى محدد من الموارد الشخصية التي يسعون المحافظة عليها وتوسيعها على أساس العوامل التحفيزية التي بينت انه عند تطبيقها بشكل شامل فأنها تساعد الأفراد العاملين في تحقيق نتائج إيجابية.

أما من الناحية التاريخية ظهر رأس المال النفسي المستند على علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي في أواخر التسعينيات من قبل علماء النفس (Larson& Luthans, 2006:79) ، إذ بين (عارف، 2018:109) ان القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لرأس المال النفسي انبثقت من دراسة (Maslow) في كتابه (الدافعية والشخصية) عام 1954، إذ اتفقت اغلب الكتابات على ان موضوع رأس المال النفسي ولد من نظريات علم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس بشكل خاص وبهذا الاتجاه بين أول استخدام ظاهري لرأس المال النفسي من خلال عالم الاقتصاد (Goldsmith) عام (1997) وبذلك تبلور مصطلح رأس المال النفسي بشكل اكثر وضوحاً وشمولاً في التسعينيات من القرن العشرين من قبل العالم النفسي (Martin Seligman) إذ ظهر مصطلح رأس المال النفسي كما هو متعارف ومتداول ومستخدم بشكل كبير في مجال علم الاجتماع وعلم النفس، ولكن مع مرور الوقت تم استخدام هذا المصطلح في مجال الموارد البشرية للتعبير عن أهمية وقيمة الموارد البشرية من قبل (نجم، 2010: 199) وصولاً إلى العالم (Tosten& Toprak) والشكل رقم (12) أدناه يوضح الفروقات والاختلافات لاستخدام مصطلح رأس المال النفسي كما لخص هذا الشكل اهم المحطات التي تناولت التطور التاريخي لرأس المال النفسي وكما يلي :



الشكل (12) التطور التاريخي لرأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد إلى عارف، محمد عارف عبده (2018) "نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر" مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (19) العدد (3)، ص. (110)

ويوضح كلا من (Sarwar,et;al, 2017:5) و(شحاته، 2018:17) أن (Seligman) الرئيس السابق للجمعية الأمريكية النفسية (APA) في عام (2002) في كتابه "السعادة الحقيقية" وفي معرض كلامه عن علم النفسي المعاصرة بين ضرورة استخدام الأساليب العلمية لدراسة واكتشاف نقاط القوة التي تسمح للأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات بالازدهار وأكد على ضرورة الانتباه للعوامل النفسية المتعلقة بالبحث عن الموارد النفسية ومدى وجود رأس المال النفسي الذي يتعلق بالسعادة والرفاهية في مكان العمل.

لذا كانت ابزر المرتكزات المعرفية والفكرية التي ترتبط بمراحل نشوء رأس المال النفسي كموضوع بحد ذاته هي كل من مفاهيم علم النفس الايجابي، والسلوك التنظيمي الايجابي، والثقافة التنظيمية الإيجابية وفيما يلي توضيح لهذه المرتكزات المعرفية والفكرية:

1. علم النفس الإيجابي (pps) Positive Psychology

ظهر علم النفس الايجابي بفضل عالم النفس (Martin Seligman) رئيس للجمعية الامريكية لعلم النفس في ذلك الوقت والذي دعا علماء النفس لبيان اهمية علم النفس، والتي تؤكد على الاهتمام بالجوانب الإيجابية لحياة الأفراد اكثر من التركيز على المعاناة والالم، وتحسين نقاط القوة البشرية (Compton&Hoffman,2013:1).

إذ لم يُعرف علم النفس الإيجابي بشكل صريح، ولم يستخدم في الادبيات بشكل واسع فقد جاءت العديد من البحوث ضمن عناوين وتعريف مختلفة لذلك فقد عرف بأنه "دراسة علمية للتجربة والصفات الخاصة الموجهة في موقع العمل" إذ أصبح علم النفس الايجابي يتضمن عموميات أكبر يستعمل للتنظيم والتحفيز لعناصر القوة، الازدهار، المرونة، العمل المتكامل، والتفوق، مما ادى إلى المساهمة في تقديم عمل جوهري جديد يصب في تطوير هيكل الثقافة. (ابوسيف، 2018:130) و (العنزي، وإبراهيم، 2014:5) إذ أن هذه التحركات في علم النفس الايجابي وتطبيقاتها في مكان العمل، سيوفر الاساس لبناء المكونات المقترحة لرأس المال النفسي والتمثلة (بالكفاءة، الأمل، التفاؤل، والمرونة) من خلال المساعدة في تلبية حاجات الاعمال (حسن، 2020:77).

2. السلوك التنظيمي الإيجابي (POB) Positive Organizational Behavior

بعد ظهور المدخل الإيجابي تسعى المنظمات في البحث عن طرق للمعالجة في ابحار العلوم البيئية التي تحمل طابع التحدي، وبهذا تبين أهمية الإيجابية كقوة تحفيزية تعزز نقاط القوة للفرد العامل. يُعرّف (Larson& Luthans, 2006:79) السلوك التنظيمي الإيجابي على وجه التحديد بأنه "دراسة وتطبيق نقاط القوة في الموارد البشرية ذات التوجه الإيجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية للأداء في مكان العمل اليوم. ويرى (Luthans,et;al, 2005:251) بأن مدخل السلوك التنظيمي الإيجابي هو مدخل كامل وتفاؤل ومرونة، قد يكون لهذه الحالات الإيجابية، التي يشار إليها إجمالاً كعامل أساس في رأس المال النفسي.

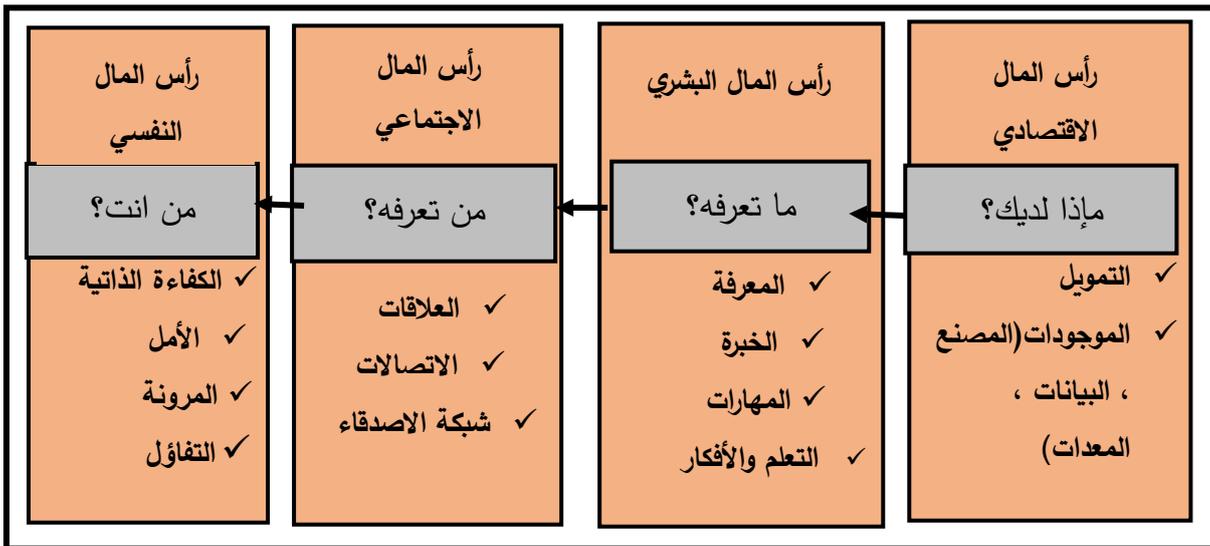
إذ يركز السلوك التنظيمي الايجابي على تعزيز نقاط قوة الموارد البشرية والقدرات النفسية بطريقة قابلة للقياس إذ يمكن من تحسين أداء الأفراد في مكان العمل ويتم تضمين الكفاءة

الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة وكدرات للسلوك التنظيمي الايجابي والتي تعرف أيضاً بأنها أساس رأس المال النفسي (حسن، 2020:77).

3. الثقافة التنظيمية الإيجابية (POS) Positive Organizational Scholarship

بين (العنزي وإبراهيم، 2014:6) بأن الفكرة الحيوية للثقافة التنظيمية تتجلى في أن فهم دوافع السلوك الإيجابي في موقع العمل يمكن المنظمات من التقدم بمستويات عالية من الإنجاز، إذ عدت الثقافة التنظيمية الإيجابية بمثابة المظلة فهي تعتبر حركة حديثة في العلوم التنظيمية مكرسة لدراسة الأفكار الإيجابية التي تؤدي إلى الأداء الفردي والتنظيمي المتميز، سيما في ذلك القدرات والامكانيات الفردية البشرية، المرونة، التفاؤل، الحيوية والأمل، التي تعتبر كأساس مرتكز لرأس المال النفسي إذ تهتم بتوثيق وقياس وشرح التجارب البشرية الإيجابية غير المألوفة في المنظمات (حسن، 2020:77).

أما رأس المال النفسي المشتق من علم النفس الايجابي، والسلوك التنظيمي الايجابي، والثقافة التنظيمية الإيجابية فيوضح (Luthans&Lester,2006:26) أنه تعدى مفهوم رأس المال الاقتصادي (ماذا لديك) ورأس المال البشري (أي ما تعرفه "what you know" المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة) ورأس المال الاجتماعي (أي من تعرفه "who you know" شبكة العلاقات) وصولاً إلى رأس المال النفسي (من أنت) "who you are" (ما يمكنك أن تصبح)، لذلك فإن رأس المال النفسي يكون بمثابة مفاتيح للاستثمار والتطوير لعودة تحسين الأداء والميزة التنافسية ونقاط القوة ويوضح الشكل (13) أدناه هذه الفكرة تم الإشارة إلى مكونات واستفهامات كل واحدة من رؤوس الأموال سابقة الذكر.



شكل (13) رأس المال النفسي كميزة تنافسية

Source: Luthans, et; al (2004) "Positive psychological capital: Beyond human and social capital" Published in Business Horizons, Vol. 47, N. 1, P.46

ثانياً: مفهوم وخصائص رأس المال النفسي

تشير العديد من الأدبيات في طريقة استخدامها وتوظيفها لمصطلح رأس المال النفسي أنه قد تم اعتماد وبشكل متماثل مصطلح رأس المال النفسي الإيجابي وكما أكد على ذلك كل من (هشام، 2018:11) و(جلاب، وال طعين، 2014:13) لذلك سيتم اعتماد أي منها للدلالة على الآخر وفي المدة الأخيرة وجد هناك العديد من الأبحاث التي تركز على رأس المال النفسي، مما يؤكد بوجود لرأس المال النفسي تأثير إيجابي على الأداء والرضا المتصلين بالعمل (Ramphal, 2016:39).

وبهذا الخصوص يشير (Min,et;al, 2015:107) إلى أن الأفراد من ذوي المستوى المرتفع من رأس المال النفسي يميلون إلى أن يكونوا أقل عرضة للإجهاد والضغط النفسي، وعلى النقيض من ذلك فإن الأشخاص من ذوي المستوى المنخفض من رأس المال النفسي لديهم مشاكل في قدراتهم الخاصة وكذلك صعوبات تحديد الغرض من جهود عملهم الإضافية، من المرجح أن تؤدي هذه المواقف السلبية إلى زيادة الاجهاد والضغط النفسي".

إذ أشار (Luthans,et;al, 2012:254) إلى رأس المال النفسي أنه فاعلية وإمكانية تطبيق القدرات النفسية الإيجابية في مكان العمل ويمكن تعريف رأس المال النفسي بأنه "حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تتميز بما يلي

1. امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لتولي وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة.
2. إسناد إيجابي (تفاؤل) حول النجاح الآن وفي المستقبل.
3. المثابرة على الأهداف، وعند الضرورة، إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف (الأمل) من أجل النجاح.
4. وعندما تكتنفه المشاكل والمحن، تحافظ على نفسك ولاترند إلى الورا وتتكيف (المرونة) لتحقيق النجاح.

وأيضاً أتفق معه (Cheung,et;al, 2011: 351) على أنه حالة نفسية إيجابية للفرد تتميز بأربع صفات شخصية، وهي الكفاءة والتفاؤل والأمل والمرونة، والكفاءة هي الاعتقاد الشخصي بأن الفرد لديه القدرة على معرفة وفهم الموارد المعرفية لتحديد مسار العمل لتنفيذ مهمة معينة بنجاح والأمل بالإيمان بإمكانية تحقيق أهدافه، ويبين التفاؤل في إعطاء صفات إيجابية حول الأحداث والميل في الحصول على توقعات إيجابية للأحداث المستقبلية، وأخيراً

تشير المرونة في الميل إلى الانخراط في مواجهة للعقبات والتحديات بإيجابية وقدرتهم أيضاً على التكيف في مواجهة العقبات، ويتفق معهم ويعرفه (Ekermans & Herbert, 2013:1) "بأنه النفسية الإيجابية التي تتكون من الأمل والتفاؤل والفاعلية الذاتية والمرونة والتي يمكن ان تساهم في تقليل التوتر وزيادة المشاركة في العمل، وإقترح (Cades) أن رأس المال النفسي "هو وسيلة قوية لاستكشاف طرق لتحسين الأداء في المنظمة، من خلال بناء ثانوي يتكون من التباين المشترك لأبعاده (الأمل والفاعلية والمرونة والتفاؤل)، ومدى ارتباطه بشكل إيجابي بالأداء والرفاهية بشكل مستقل (Cades, 2018 :34).

وبنفس الاتجاه عرف (Sarwar,et;al, 2017:6) بأنه "أفضل حالة نفسية للفرد للنجاح" في بيئة المشروع، إذ يعد أداء الموظف ركيزة أساسية تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق الأهداف التنظيمية.

من منظور آخر بين (Gökçen & Çavuş, 2015:245) بأن رأس المال النفسي يحمل خواص متغيرة بناءً على المواقف بدلاً من امتلاك خاصية مميزة وثابتة لذلك يتم تعريفه على أنه "قدرة أساسية مشتركة تعتبر حاسمة للدوافع البشرية والمعالجة المعرفية والسعي لتحقيق النجاح والأداء الناتج في مكان العمل"، ويعرف أيضاً بأنه "عميلة توجيه لقوى الموارد البشرية والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء وتعزيز الخصائص الإيجابية للأفراد (أي نقاط القوة) ومدى مساهمته في نجاح المنظمة" (Russo & Stoykova, 2015:331).

ومن منطلق آخر يعرفه (Harms, et;al, 2016:2) "بأنه تقييم لقدرة الفرد في التغلب على الصعوبات بجهد ومثابرة متواصلة ويتم إجراء هذا التقييم عادةً من خلال التقييمات الذاتية للموقف الحالي للفرد على أربعة أبعاد للشخصية: الأمل والفاعلية والمرونة والتفاؤل". وهذا ما أكد عليه إذ يمكن تصور البناء الأساس لـ (رأس المال النفسي) "باعتباره تقييماً إيجابياً للفرد في طريقه تعامله مع الظروف واحتمال النجاح بناءً على الجهد والمثابرة المحفزين" (Luthans,et;al, 2012:251)، ويعرفه (Harms,et;al, 2018:2) "بأنه الميل في الاحتفاظ بالإدراك والتقييمات لقدرة الفرد في التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف، وشاملة بذلك الثقة في قدرة الفرد على تولي المهام الصعبة، وإيجاد حلول بديلة للمشاكل، والمثابرة في الظروف الصعبة، والعودة بسرعة من حالات الفشل بشكل جماعي، ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "مجموعة كاملة من الميزات التي يمكن تحسينها بالخبرة أو التعليم في

زيادة أداء الموظف بشكل خاص في الحياة العملية وتحسين الأداء التنظيمي (Yalcin, 2016:75).

ويعرفه أيضاً (Siu, 2013:170) "هو مورد شخصي يمكن أن يوفر قدرة قيّمة للتعامل مع متطلبات مكان العمل ويمكن أن يمتد تأثيره إلى المجال الاجتماعي غير العملي مثل توازن الحياة مع العمل"، وبينت الأبحاث المعاصرة أن رأس المال النفسي يتنبأ بشكل إيجابي بالمواقف النشطة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، والسلوكيات (سلوكيات المواطنين التنظيمية، والأداء الوظيفي للموظفين والسلوكيات السلبية المتوقعة) إذ عُرف على " أنه مورد فردي له تأثير مشابه لموارد المنظمة الأخرى، والتي يمكن أن تخفف الآثار السلبية لمتطلبات العمل، وتقلل التعب الجسدي والعقلي من العمل" (Peng,et;al, 2019:3).

ومن سياق آخر عرفه (Hodges, 2010:6) "أنه قدرة المديرين على تنمية مشاعرهم الإيجابية في أنفسهم وبين أولئك الذين يديرونها، وهل من الممكن لهؤلاء الموظفون الاحتفاظ بالمشاعر الإيجابية لمديريهم بالاعتماد على فكرة إلى أن الناس يقلدون مشاعر الآخرين بشكل تلقائي ومستمر".

من خلال ما سبق يتفق (الفتلاوي، 2017:1089) و (Ramphal, 2016:39) (Avolio& Luthans, 2014:125) على وجود بعض الخصائص التي يمكن ان تجتمع عليها التعاريف الخاصة برأس المال النفسي وهي ما يلي:

- أ. جميعها تستند إلى النظرية والبحث.
- ب. قابلة للقياس والتطوير.
- ت. فريدة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي.
- ث. اعتماده على التطور والتغيير بدلاً من امتلاكه سمة ثابتة.
- ج. إن يكون لها تأثير إيجابي على أداء العمل الفردي والرضا الوظيفي.

وتوسع (آسية، 2018:21،22) في بيان اهم الخصائص أدناه:

1. رأس المال النفسي محدود المجال: وهذا يعني أن الفرد العامل يجب أن يتمتع بمستوى عالي من رأس المال النفسي ليحقق أهداف العمل.

2. **ثبات المحتوى:** يتميز رأس المال النفسي بثبات المحتوى وهذا ما اثبتته النتائج التي تم التوصل لها في البحوث السابقة بما يميزه من الاستقرار العاطفي والشعور بالإيجابية وتوجيه المسارات لتحقيق الأهداف.

3. **متعدد الأبعاد:** يتكون رأس المال النفسي من العديد من الأبعاد ولكن تم الاتفاق الاكثر تمثيلاً له وهي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة).

بناءً على ما سبق يعرف رأس المال النفسي على أنه "امتلاك الفرد العامل مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تحفزه على الجهد والمثابرة في تحقيق الأهداف من خلال امتلاكهم البنى الاساسية وهي: الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة".

ثالثاً: أهمية رأس المال النفسي

أشار الباحثون والكتّاب إلى أهمية رأس المال النفسي مشيرين إلى أن الجدوى والأثر الكبير لها في تكوين آثار إيجابية على المنظمات وكما بينها (Jin, 2016:711) في أدناه:

1. أنها أمل رواد الأعمال المبتدئين فيما يتعلق بنواياهم وأساليبهم.
2. يدعم النظرة المتفائلة لتحقيق نتيجة واقعية وإيجابية.
3. يعزز الثقة في إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل.
4. يحقق المرونة للتعافي بسرعة من الإحباط.

ومن هذا المنطلق تم التوجه إلى اعتبار رأس المال النفسي مهماً ومؤهلاً للمنظمات الناشئة من خلال امتلاك الأفراد العاملين مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية، من خلال امتلاك الفرد نظرة ذاتية أو إحساسه بتقدير الذات (Larson & Luthans, 2006:79)، لذلك باتت المنظمات لا تستطيع النجاح من دون ادارتها وتوظيفها بشكل قوي لرأس المال النفسي لكونه يتميز بالعديد من الأبعاد وهي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) فهذه من الصفات الإيجابية للعاملين التي يكون لها تأثير كبير على المتغيرات التنظيمية (صبر، 2018: 247).

وربما هذا ما دفع (خوين، 2017: 435) لبيان أهمية رأس المال النفسي قد تمثلت

في مستويين:

1. المستوى التنظيمي: من خلال تحمل المسؤولية في العمل، تطوير العلاقات بين العاملين، قبول المبادرة للأفراد المبدعين، تطوير الأداء الإداري، تكوين علاقات قوية مع أصحاب المصالح، وأخيراً تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

2. المستوى الفردي: من خلال الاستقرار في العمل، الرضا عن العمل، عدم الغياب، التفاؤل الجماعي بالعمل، الروح المعنوية العالية، ارتفاع مستوى التزامهم تجاه العمل.

من جانب آخر تبرز أهمية رأس المال النفسي من خلال تركيزه في إعطاء نظرة إيجابية إلى جانب مستوى الرفاهية العامة والفرديّة مع الرضا الوظيفي والتحفيز البناء أن رأس المال النفسي المُدار بشكل جيد سيساعد في وضع معايير لنجاح الأعمال على المدى الطويل وتحقيق المزايا التنافسية في جميع المجالات (Çavuş& Gökçen, 2015:247) كما انه يعد من المداخل الحديثة الإيجابية لما يحققه من نتائج إيجابية في تطوير الموارد البشرية وإدارة الاداء لأنه يزيد من تطلع الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وفضلاً عن تحقيق التعاون بين العاملين (المنان، 2018:23).

إن معرفة العاملين برأسمالهم النفسي يسهم بشكل كبير في تطوير عمل المنظمات لأنه يسلط الضوء على تركيز المنظمات حول الاستدامة والأداء المستقبلي واختيار العاملين المؤهلين والحفاظ عليهم لذلك من الضروري للمنظمات أن تولي أهمية خاصة لموضوعات رأس المال النفسي للموظفين وإدارته الفعالة (Yildiz, 2017:35).

إذ يعد هذا المورد من الموارد غير الملموسة والجوهرية للفرد لأنه يرتبط بشكل كبير بالنتائج النهائية بالتحديد الأداء الوظيفي، والسلوك التنظيمي الإيجابي (ناسي، عبد الحسين، 2018:5)، ويعد مورداً ايجابياً فإنه يولد وعياً متزايداً وحساسية تجاه موارد العاملين الأخرى والنتائج المتعلقة بالوظيفة ومدى تأثيره الإيجابي على مواقف عمل العاملين الالتزام التنظيمي والرضا الفردي عن العمل (Paek,et;al, 2015:12)، لذلك يعد مصدراً الهام للإدارة ويمكن العاملين من تقييم موارد العمل وبناء الدعم والعلاقات الشخصية وتطوير مناخ الفريق وتعزيز الفرص الوظيفية بشكل أكثر إيجابية واستخدامها بشكل أكثر كفاءة (Kotzé, 2017:3).

إن من فوائد رأس المال النفسي والتي أكد عليها كل من (الحسني، 2013:7) و(الفتلاوي، 2018:250) والمرتبطة بالجوانب الإيجابية للسلوك الإنساني:

1. يدعم العلاقة الإيجابية بين القبول والتفكير الواسع، فالشعور والتوجه الإيجابي يزيد من انتباه وتركيز المدراء لسلوكيات الأفراد العاملين، وهذه السلوكيات تدعم سلوكيات

المواطنة التنظيمية إذ تعزز الشعور الإيجابي والطوعي للأفراد من خلال مشاركتهم ومساعدة زملائهم في العمل.

2. يعد مكوناً فردياً إيجابياً، ذلك أن رأس المال النفسي يدعم تحقيق الأهداف من خلال قدرته على إيجاد مختلف الاتجاهات لتحقيق الأهداف، فبعض منهم يمكن أن يكون مبدعاً لأنه جزء من فريق العمل ووثاقاً من قدراته لتحقيق الأهداف ولا يخشى الدخول أو اللوج في مسارات جديدة ويكون متفائلاً بشأن مستقبله.

بالاستناد إلى ما سبق يمكن القول بأن أهمية رأس المال النفسي تكمن فيما يحققه الأفراد العاملين من تكوين علاقات فيما بينهم إضافة إلى الاستقرار والرضا في العمل والذينعكس بشكل إيجابي على الميزة التنافسية الفريدة، وذلك من خلال ما يمتلكونه من موارد وقدرات تعزز الأداء الوظيفي المستدام والرفاهية والرضا على المستوى الفردي والتنظيمي وأيضاً في قدرته بالتنبؤ بمواقف وسلوكيات العمل بين العاملين في المنظمات.

رابعاً: بناء وتطوير رأس المال النفسي

من منظور علم النفس الإيجابي الذي يتميز بنهج إيجابي لتطوير وإدارة رأس المال النفسي ومعرفة وتطبيق نقاط القوة والقدرات النفسية الموجهة بشكل إيجابي والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بشكل فعال لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم (Koperski, 2017:6). فإنه دفع نحو توجه العديد من الباحثين لإيجاد طرق لتطوير رأس المال النفسي للأتباع من خلال النمذجة السلوكية للقادة بواسطة تطبيق المعرفة الخاصة بمعتقداتهم وقيمهم ودوافعهم ورأس مالهم النفسي لوضع معايير قابلة للتحقيق في السلوك الشخصي لأولئك الذين يتبعونهم من خلال التنظيم الذاتي الإيجابي (Feng, 2016:247).

يشير (Plessis & Boshoff) من جانب آخر أنه يمكن تطوير رأس المال النفسي في مكان العمل، ليس فقط باتباع النمذجة السلوكية و إنما من خلال اتباع نماذج أخرى منها، الإقناع الاجتماعي، وخبرات التمكن أو التحصيل في الأداء واستخدام تقنيات التطوير والتي يؤدي القادة فيها دوراً مهماً في تطوير رأس المال النفسي للعاملين (Plessis & Boshoff, 2018:3). وفي هذا الصدد فإن استخدام النماذج المذكورة أعلاه يكون عبر عدة مراحل بينها كل من (كرجي، وموسى، 2015:89) و(آسية، 2018:16) وهي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: أستخدم علم النفس من أجل دراسة السلوك الإنساني في العمل، ومساعدتهم في فهم الخلل النفسي الذي يظهره العاملون في ظروف العمل التي تتسم بالتوتر.

2. المرحلة الثانية: تنشأ من خلال الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي للعاملين من أجل تطوير كفاءة العاملين.
3. المرحلة الثالثة: تنطلق من مفهوم رأس المال النفسي كبنية أساسية تشمل الخصائص الإيجابية وتأثير عمليات المساهمة لتحسين الأداء في العمل لذلك تم اعتباره كجزء مهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أما (زقوت، رفاعي، 2020: 32، 33) فيبين أن تطوير رأس المال النفسي وأبعاده فيتم عبر تطوير مكونات تلك الأبعاد واجزائها الفرعية ذات العلاقة وكما في أدناه:

1. **تطوير الكفاءة الذاتية:** يتم تطوير الكفاءة الذاتية من خلال:
 - اكتساب الخبرات: إذ يوجه الأفراد العاملين معوقات ومشاكل تجعله يكتسب العديد من الخبرات.
 - **الاقناع الاجتماعي:** يتم ذلك من خلال اقناع العاملين بثقتهم بأنفسهم وقدراتهم مما يحفزهم على تجاوز الصعوبات.
 - **الافتداء بالآخرين:** يتم تطويرها من خلال النماذج الاجتماعية والتي يتم التأثير بهم.
2. **تطوير الأمل:** يتم ذلك باتباع ما يلي:
 - التطوير والتجديد في وضع الخطط والأهداف.
 - المشاركة في وضع الخطط وسهولة التواصل في الهرم الوظيفي.
 - الانتقال في وضع الأهداف والخطط خطوة بخطوة.
 - تشجيع الأفراد العاملين على الابداع بعدة طرق لتحقيق الأهداف بغض النظر عن طريقة العمل والعوامل البيئية الأخرى.

وفي ذات الصدد أشار (Nelson & Cooper, 2007: 14) إلى أنه تطوير بعد الأمل يكون بطريقتين مهمتين:

 - من خلال إحساس الأفراد بالقدرة أو الإرادة، عن طريق زيادة تصميمهم على تحقيق أهدافهم.
 - من خلال تطوير المسارات، وبناء القوة التي تمكن الأفراد من تصميم مسارات بديلة وحالات الطوارئ بشكل استباقي لوضع خطط لتحقيق أهدافهم عندما يواجهون عقبات وعوائق.

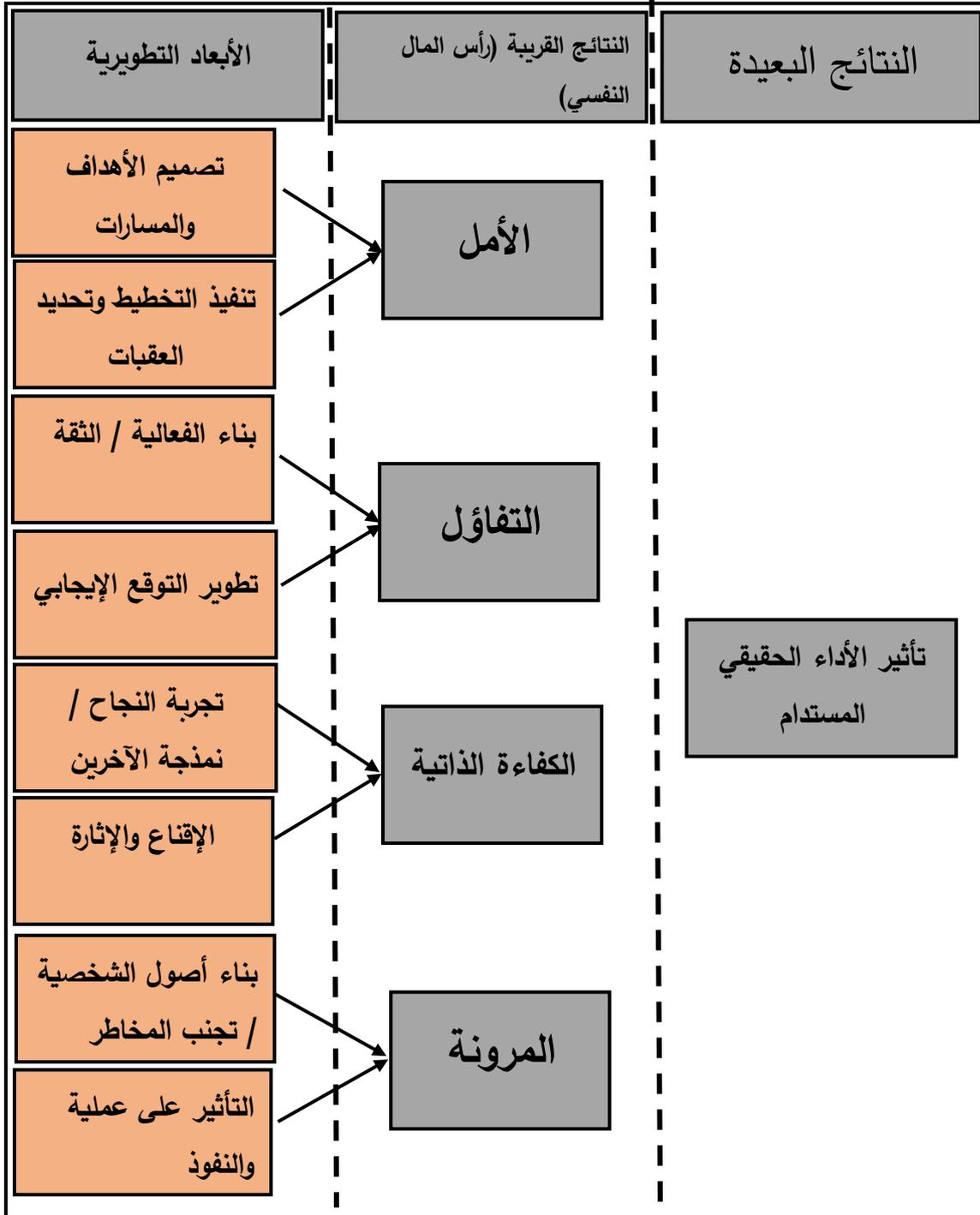
أما (حميد، 2019: 100،99) فقد استكمل آليات تطوير باقي ابعاد ومكونات رأس المال النفسي من خلال الاتي:

3. تطوير التفاؤل: يتم تطويرها من خلال:

- تقدير مدى دقة المعلومات.
- اهمال المعتقدات السلبية واستبدالها بمعتقدات إيجابية أكثر بناءً على تم تطويره.
- تحديد أي المعتقدات المهزومة الشخصية عند مواجهة التحديات.

4. تطوير المرونة: يتم اعتماد تطويرها كالاتي:

- اختيار القيم السليمة والحلول الإيجابية لمواجهة المشاكل.
 - الحذر من المفاهيم السلبية في الأوقات المحرجة.
 - المحافظة على التركيز والهدوء عندما تكون هناك مواقف متوترة أو عاطفية.
- أخيراً يوضح (Avolio,et;al, 2007) على وفق نموذج بآن رأس المال النفسي يعزز من خلال تطوير أبعاده كالاتي:
- تطوير الأمل: في مدى تأثير الأهداف والمسارات، من خلال تدريب المشاركين على وضع أهداف متعلقة بالعمل تكون ذات قيمة شخصية وفيها تحدي بشكل معقول وتتضمن بداية ونهاية واضحة فضلاً عن ذلك تدريب المشاركين على إنشاء مسارات متعددة لتحقيق أهدافهم المتعلقة بالعمل.
 - تطوير التفاؤل: عندما يكون المشاركون واثقين من قدرتهم على تحديد العقبات والتخطيط للتغلب عليها، وازدادت توقعاتهم بتحقيق أهدافهم مع زيادة توقعات المشاركين للنجاح يدفع ذلك لزيادة التفاؤل على المستوى الفردي وداخل المجموعة.
 - تطوير الكفاءة الذاتية: من خلال تدريب المشاركين على إعداد تقنيات متدرجة لتحقيق الأهداف ثم بيان تحقيق كل هدف فرعي (كل خطوة) للمجموعة ويتم العمل على تحقيق إتقان المهام لتصميم ومتابعة الأهداف وتتضمن هذه المرحلة الاستثارة العاطفية، وتكون محاطة بالتوقعات الإيجابية.
 - تطوير المرونة: يتم زيادة المرونة من خلال بناء الوعي بالأصول الشخصية في شكل مواهب ومهارات وشبكات اجتماعية، ثم تم تشجيع المشاركين على تحديد العقبات التي قد تعيق تقدمهم مسبقاً واختيار التركيز على الأفكار المرنة بناءً على تقييمهم لمواردهم وخياراتهم للتغلب على العقبات.
- ويوضح الشكل (14) في أدناه فكرة نموذج تطوير رأس المال النفسي وفقاً (Avolio,et;al, 2007) بشكل مختصر ومعبر:



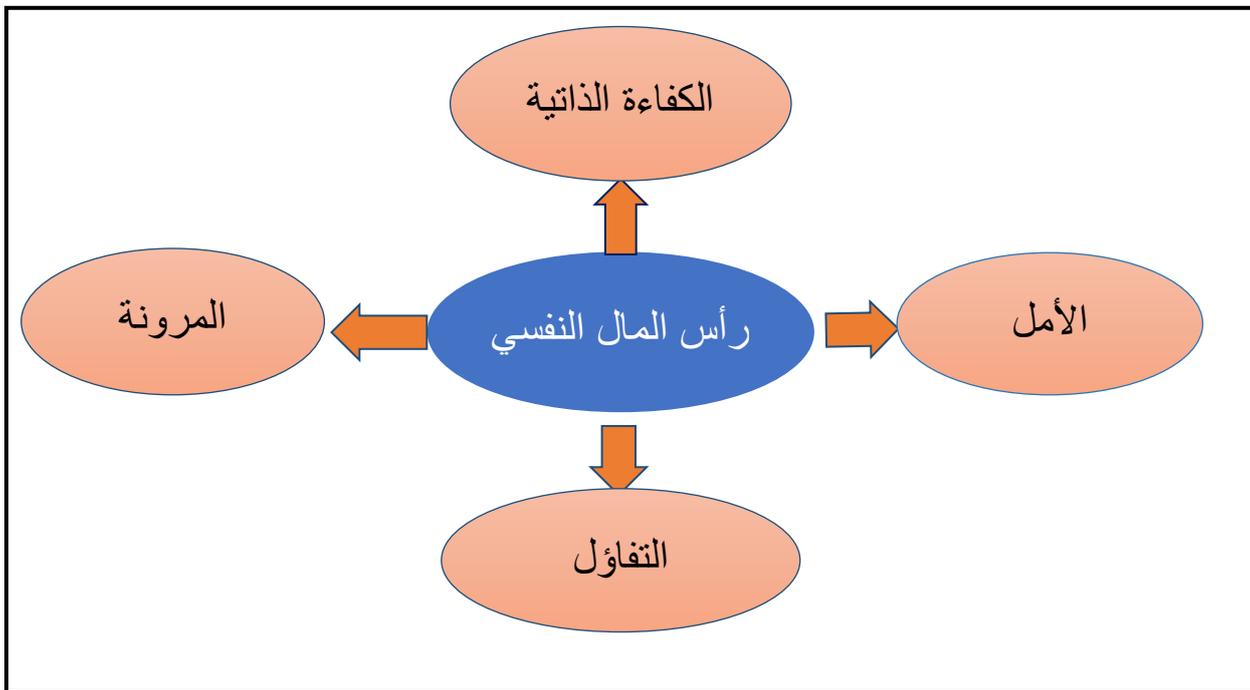
الشكل (14) تطوير ابعاد رأس المال النفسي

Source: Avolio, et; al (2007) Psychological capital Developing the Human Competitive Edge” Published by Oxford University Press, Inc, Printed in the United States of America.

خامسا: ابعاد رأس المال النفسي

تعد هذه الأبعاد التي تم وضعها من قبل العديد من الباحثين والكتاب، والتي تشمل (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) هي الأكثر استخداما وانتشارا في البحوث وقد استخدمت هذه الأبعاد في بحوث كثيرة منهم (Ekermans & Herbert, 2013)

و(Avolio & Luthans, 2014) نتيجة لتفاعل هذه الأبعاد فإن الفرد العامل سيشعر بالثقة من عمله ومتفائلاً وبالتالي سيكون مثابراً وصولاً إلى تحقيق الأهداف مما يعود على المنظمة بالمخرجات الإيجابية، وبالتالي فإن الفرد العامل الذي يتمتع بالصفات الإيجابية سيكون فريقاً ناجحاً يسعى من خلاله إلى التطور في العمل ويشجع على النجاح (الدليمي، 2016:32).
 ويبين الشكل رقم (15) أدناه توضيحاً لأهم ابعاد رأس المال النفسي من حيث الأكثر أهمية وتداولاً وكما أشار إليها كل من (Koperski, 2017:6) و(Feng, 2016:247) و (Nelson & Cooper, 2007:14)



الشكل (15) ابعاد رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة التي توضح الصفحات القليلة التالية ماهية كل منها

1. الكفاءة الذاتية (Self-efficacy):

يرجع فكر الكفاءة الذاتية إلى النظرية المعرفية والتي تعني خمس عمليات معرفية (التفكير، الملاحظة، الترميز، التنظيم الذاتي، والتأمل الذاتي) ويعرفها (الطائي وآخرون) على أنه "قدرة الفرد العامل على تنفيذ أهداف العمل للتعامل أيضاً مع مواقف معينة" (الطائي، وآخرون،

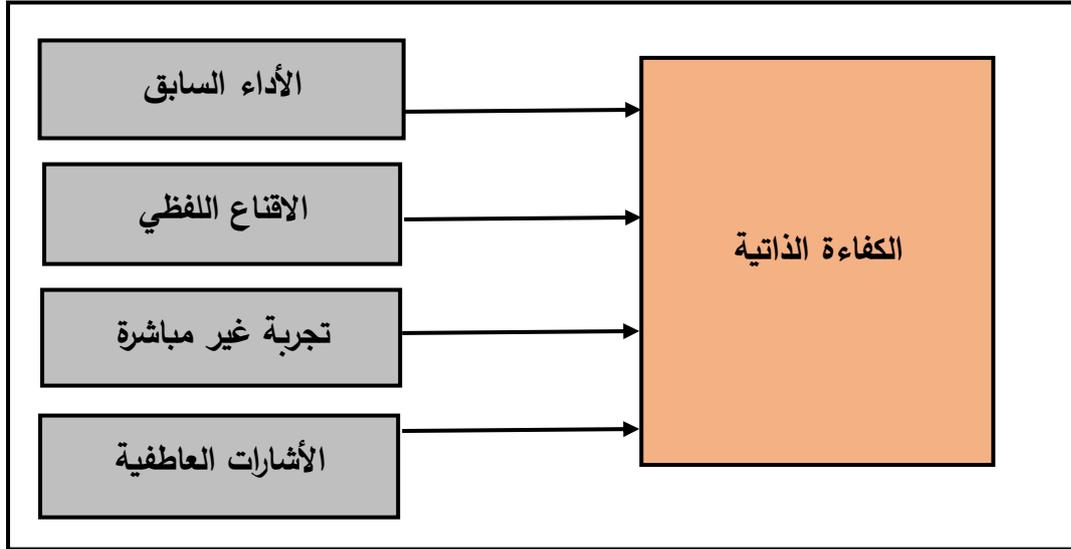
2020: 87). ويتفق معه (Roemer& Harris) في تعريف الكفاءة الذاتية على أنها تصور الفرد فيما يتعلق بقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة بنجاح وتتضمن معرفة الموارد المعرفية التي تسهل الأداء المطلوب ويوضح أن الأفراد من ذوي الكفاءة العالية من عمليات التنظيم الذاتي التي تساعد في تقليل المشاعر السلبية بسبب التوتر (Roemer& Harris, 2018:3).

ويبين (Akbaba& Altındağ, 2016:325) في تعريفه للكفاءة الذاتية على أنها "إيمان الفرد بذاته في قدرته على تنشيط الحافز، الموارد المعرفية، العمليات والإجراءات لأداء عمل معين في ظل ظروف محددة" كما أكد (Akbaba& Altındağ) أن تأثير الكفاءة الذاتية في طريقة تفكير العاملين وشعورهم وتحفيزهم وسلوكياتهم ومدى تأثير المشاكل الرئيسة المتعلقة بالتحفيز والإثارة والسلوك على حياتنا اليومية، ويتميز بقدرته على جمع الدوافع والموارد المعرفية ومسارات العمل المطلوبة لتنفيذ المهام المحددة لنجاح في سياق معين ومدى تأثير المعتقدات المتعلقة إذ يبين أن الأشخاص من ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة مقتنعون بأنه من غير المجدي استثمار جهد من أجل مواجهة التحديات الصعبة (Heled,et;al, 2015:2).

ويمكن بيان مصادر الكفاءة الذاتية كالاتي: (Lunenburg, 2011:2)

1. الأداء السابق: فإن أهم مصدر للكفاءة الذاتية هو الأداء السابق إذ من المرجح أن يتمتع الموظفون الذين نجحوا في المهام المتعلقة بالوظيفة بمزيد من الثقة لإكمال مهام مماثلة في المستقبل.
2. الإقناع اللفظي: يتضمن هذا المصدر في الأساس إقناع الأفراد بأن لديهم القدرة على النجاح في مهمة معينة، أفضل طريقة لاستخدام القائد للإقناع اللفظي فإن قوة الإقناع ستوقف على مصداقية القائد، العلاقة السابقة مع الموظفين، وتأثير القائد في المنظمة.
3. الخبرة غير مباشرة: المصدر الثالث للكفاءة الذاتية تتم من خلال الخبرة غير المباشرة. قد تؤدي رؤية زميل في العمل ينجح في مهمة معينة إلى تعزيز كفاءته الذاتية، تكون التجربة التبادلية أكثر كفاءة عندما ترى نفسك مشابهًا للشخص الذي تمثله.
4. الأشارات العاطفية: ارتبطت الكفاءة الذاتية بنظريات التحفيز الأخرى ويبين أن نظرية تحديد الأهداف ونظرية الكفاءة الذاتية تكمل كل منهما الأخرى إذ عندما يضع القائد

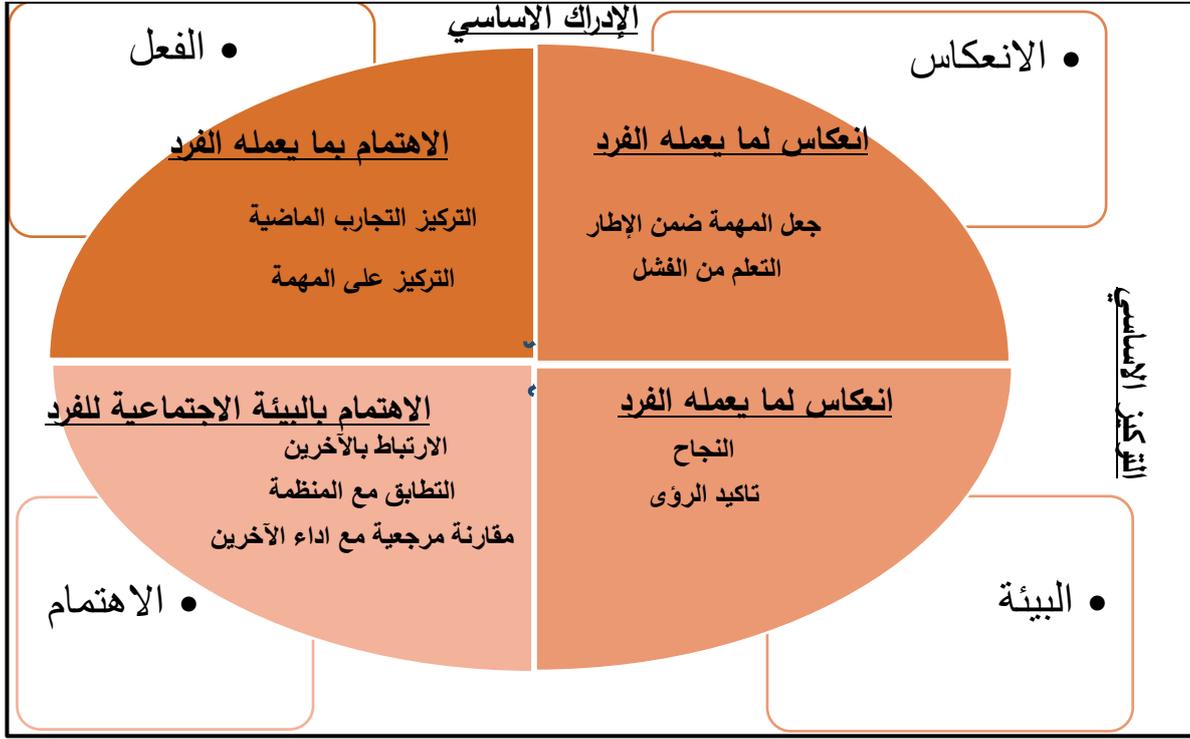
أهدافاً صعبة للموظفين، فإن هذا يقود الموظفين إلى مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية ويقودهم أيضاً إلى وضع أهداف أعلى لأدائهم. وكما موضح في الشكل (16) أدناه لمصادر الكفاءة الذاتية:



الشكل (16) مصادر الكفاءة الذاتية

Source :Lunenburg (2011)" Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance" Journal of management, business, and administration, vol.14, N.1, p.3.

بينما يوضح (حسن، 2020:83) في المصنوفة أدناه في الشكل أدناه رقم (17) لأهم أبعاد الكفاءة الذاتية فيما يخص تفكير الفرد واهتمامه ومدى انعكاس ذلك على البيئة التي يعمل بها من خلال أربعة مفاهيم تم توزيعها على بعدين، يتميز البعد الأول بين نوعين هما: الانعكاس والاهتمام، أما البعد الثاني فيميز بين اثنين من مسارات التفكير الفردي هما: التركيز على البيئة الاجتماعية والتركيز على المهمة التي يؤديها الفرد، ومن خلال دمج البعدين يظهر أربعة مجالات لبناء الكفاءة الذاتية هي: الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد، والاهتمام بما يفعله الفرد، واتخاذ موقف تجاه بيئة الفرد، والانعكاس لما يفعله الفرد.



الشكل (17) نموذج الكفاءة الذاتية

المصدر: حسن، علي عدنان (2020) " دور العلاقة بين المسار الوظيفي المتقلب ورأس المال النفسي الايجابي في الأداء العالي" أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ص. 84 بتصرف من الباحثة

2. الأمل (Hope):

يُعرّف الأمل في علم النفس الإيجابي بأنه قوة الإرادة (وجود توقعات إيجابية وأهداف محددة) وقوة الاتجاه (وجود مسارات بديلة للتعامل مع تلك التوقعات التي لا تسير بالطريقة التي كان من المفترض أن يتقدم بها) لدى العاملين نحو الأهداف (Luthans,et;al, 2006:30).

ويعرفه (Cheung,et;al, 2011:351) على "أنه القدرة المتصورة لاشتقاق المسارات إلى الأهداف المقصودة وتحفيز الذات من خلال تفكير السليم في استخدام هذه المسارات"، ويبين (Mandela, 2014:52) أن الأمل هو السمة الإيجابية لتطوير المسارات والسلوك الموجه نحو الهدف من خلال المثابرة ويُنظر للأمل على أنه بناء تحفيزي يرتبط بشكل عام بالرفاهية الإيجابية والأداء الفعال والقوة النفسية والصحة المثلى.

يمكنّ الأمل الأفراد ليس فقط من امتلاك قوة الإرادة لمتابعة الأهداف ولكن أيضاً تسهيل إنشاء مسارات متعددة لتحقيق الأهداف (Dawkins,et;al, 2013:351) إذ أشار (Bailis& Chipperfield, 2012:343) إلى خصائص الأمل أدناه:

- أ. الجهد والمثابرة في المهام الموجهة نحو الهدف.
 - ب. المشاعر الإيجابية والسلبية التي تنشأ من مساعي الهدف المستمرة.
 - ت. استخدام استراتيجيات التكيف التكيفية.
 - ث. النتائج الإيجابية للصحة الجسدية والنفسية.
- تشير الأبحاث إلى أن إحدى الطرق لتعزيز الأمل بين أعضاء الفريق هي الالتزام بالمعلومات الصحيحة والشفافية، وهما إثنان من القيم المركزية لمناخ يُنظر إلى الاستخدام طويل المدى للمعلومات الصحيحة على أنه أكثر موثوقية بشكل رئيس في المواقف المعقدة أو في حالات الأزمات (Heled,et;al, 2015:4)، فضلاً عن ذلك فإن الأفراد الذين يحصلون على مستويات عالية من الأمل سوف يفكرون في مسارات أخرى تساعدهم على تحقيق أهدافهم عندما تكون هناك مسارات مربكة لتحقيق الهدف (Roemer& Harris, 2018:3) ويتفق معه (Nestingen, 2017:4) في تأطير المهام بطريقة تجعلهم يتمتعون بدافع كبير لتحقيق النجاح للمهام المطروحة، وأيضاً يقومون في نفس الوقت بإنشاء طرق متعددة لتحقيق أهدافهم في حالة ظهور عقبات
- وعليه فإن نظرية الأمل تتكون من ثلاثة عناصر هي: القوة والأهداف والمسارات إنه يوفر الواقعية والتحدى لتحقيق الأهداف (Sarwar,et;al, 2017:3) إذ يبين (Russo& 3) (Stoykova, 2015: 31) أن الأمل هو قوة الإرادة التحفيزية لمتابعة الأهداف، ويمكن الأفراد الذين لديهم مستويات أعلى من الأمل بإنشاء طرق متعددة لتحقيق هذه الأهداف فالأفراد الذين لديهم مستويات عالية الأمل في ادراك المهام بطريقة تجعلهم يتمتعون بدافع كبير لتحقيق النجاح في المهمة المطروحة، وأيضاً يقومون في نفس الوقت بإنشاء طرق متعددة لتحقيق أهدافهم في حالة ظهور عقبات، ويوضح (Larson& Luthans, 2006:79) استخدام طرق بديلة لتحقيق الأهداف وفقاً لتوقيتاتها (أي كيف سينتقل الشخص من الحاضر إلى المستقبل) فضلاً عن المسارات البديلة حول العقبات التي يمكن أن تعيق تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

3. التفاؤل (Optimism):

يُعرّف التفاؤل على نطاق واسع بأنه "الميل إلى الحفاظ على نظرة إيجابية" يركز السلوك التنظيمي الإيجابي على التفاؤل الواقعي، والذي يتضمن تعزيز الجوانب الإيجابية والمحافظة عليها (Nguyen& Nguyen, 2012:88). وعرفه (Luthans,et;al, 2005:255) بأنه

"حالة مزاجية أو موقف مرتبط بتفسير حول الموقف الاجتماعي أو المادي، وهو ما يعتبره الفرد مرغوبًا اجتماعيًا لمصلحته". ويوضح الأشخاص الذين لديهم تفاؤل "واقعي" يكونون أكثر التزامًا، مما يؤدي إلى أداء أعلى وبذلك يتمتع الأفراد المتفائلون بالسعي وراء الهدف منهم يميلون إلى المخاطرة حتى في مواجهة العقبات والإخفاقات المحتملة (Sultana,et;al, 2018:2)

يشير التفاؤل إلى إعطاء صفات إيجابية حول الأحداث وميلهم بالحصول على توقعات إيجابية للأحداث المستقبلية. وعلى الرغم من أن البنى المحتملة الأخرى (مثل الحكمة أو الشجاعة) قد تم اقتراحها كجوانب شخصية قد تعزز القدرة النفسية للفرد في التعامل مع المشكلات (Harms,et;al, 2018:2).

وبين (Barbosa, 2017:6) أن هناك استراتيجيات تجعل التفاؤل موردًا قابلاً للتطوير، وقد تم التأكيد عليه من قبل (Seligman) على أنه "تفاؤل مكتسب" يقود إلى نتائج إيجابية أو نتائج سلبية، فأسباب حدوث النتائج الإيجابية قد تكون أسباب شخصية وداخلية، أما الأحداث السلبية يفسر حدوثها أسباب خارجية غير مستقرة.

لذلك فإن مستوى شعور الأفراد بالتفاؤل يعزو لوجود أسباب معينة ترجع لمجموعة من الصفات والخصائص الإيجابية المستقرة نسبيًا لديهم، فالفرد المتفائل يدرك المشكلة على أنها حالة تراجع مؤقتة وإن بالإمكان الانطلاق من جديد (جعبري، 2018: 23).

ومن جانب آخر يبين أن التفاؤل يتمحور من الجانب الإيجابي، عكس الجانب السلبي، التشاؤم، وهنا يُنظر إلى التفاؤل على أنه "سمة شخصية أو قوة يمتلكها الناس بدرجات متفاوتة" جانب دائم ومفيد نسبيًا لكيفية تعامل الأفراد مع مجموعة واسعة من المواقف (Bailis& Chipperfield, 2012:342).

ويبين (schneider, 2005:254) أن التفاؤل يتطور من خلال التساهل مع الماضي، التقدير للحاضر، والبحث عن فرصة للمستقبل لتعزيز التفسيرات المنطقية التي تلتقي في كونها أهداف واقعية.

بينت الأبحاث السابقة أنه يمكن تطوير التفاؤل باستخدام أساليب عملية يتم فيها تعليم الشخص تنحية الماضي جانبًا وتقييم الحاضر والحصول على فرصة لرؤية المستقبل (Heled,et;al, 2015:2)،

ويوضح (الدليمي، 2016:35) في تقسيمه للتفاؤل إلى:

- 1.تفاؤل واقعي: فالتفاؤل الواقعي يكون نتيجة الحفاظ على النظرة الإيجابية للأمور في المستقبل والتركيز على النواحي الإيجابية الناتجة عن خبرة الفرد وترك الأحداث التي حدثت في الماضي والتركيز أكثر على الحاضر والبحث عن الفرصة في المستقبل.
- 2.تفاؤل غير واقعي: على نقيض التفاؤل الواقعي فهو تغاضي عن بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها والاحتفاظ بمعلومات أخرى من خلال معتقدات معينة قد يؤدي بذلك في بعض الأحيان لعدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

4.المرونة (Resiliency):

تستمد أدبيات المرونة أساسها في النظري والتجريبي إلى حد كبير من علم النفس، وبالتالي يتم وصفها بأنها فئة من الظواهر التي تتميز باستراتيجيات التكيف وتبين الأفراد الذين يظهرون مستويات أعلى من المرونة والذين يكونون أكثر مقاومة للتأثير السلبي (Nestingen, 2017:5).

ويتفق معه (Russo & Stoykova, 2015: 313) بأن المرونة هي استجابة الفرد التكيفية للأحداث السلبية وتتبع من التفاعل مع البيئة والعمليات التي تعزز الرفاهية أو تحمي من عوامل الخطر ويمكن أن تكون هذه العمليات استراتيجيات تكيف فردية، أو يمكن أن تساعد السياقات والممارسات التنظيمية الجيدة عندما تكون هناك "عوامل وقائية" تراكمية. تتطرق المرونة إلى " توجه الفرد العامل في العودة إلى الحالة الطبيعية عند تعرضه للعديد من المحن والمشاكل والصعوبات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (العولقي، 2019:230).

وبهذا الصدد يتضمن التمثيل العميق المرونة في استخدام الاستراتيجيات المعرفية المختلفة لتعديل الإدراك والتعبير العاطفي لذلك تعد المرونة المعرفية جانباً مهماً من جوانب التفاؤل ينظر الموظفون إلى أسباب الأحداث المرغوبة على أنها تقع ضمن سلطتهم وسيطرتهم، وعندما يواجهون انتكاسات في عملهم، يمكنهم أن ينسبوا إلى عوامل خارجية وحالات محددة (Cheung,et;al, 2011:352).

ويبين (الدعيمي، السعدون، 2019: 378_379) استخدامات المرونة في حياة العمل اليومية من خلال:

- قدرتهم في التغلب على الصعوبات والتي تركز بشكل كبير على الخبرات والشباب.

- الرجوع إلى الحالة الاعتيادية عند مجابهة أزمة معينة وإيجاد طرق للتقدم نحو الأفضل.
- الاتصال، كأداة نشطة تعتمد إلى ما يصل من تجارب جديدة ومساعدته في التحرك نحو الازدهار.

- التعلم واكتساب الخبرة من خلال المشاكل اليومية في الحياة والتجارب الشخصية.

يتم وصف المرونة بأنها القدرة على التكيف أو أنها عملية تفاعلية في بعض الأحيان من الممكن عدها عملية استباقية إذ يقوم الأفراد العاملون بعمل تقييم للتهديدات التي من المتوقع أن تؤثر على نتائجه وأن تكون عبارة عن تهديدات من البيئة الخارجية نتيجة لعدم الاستقرار الاقتصادي أو تهديدات من داخل المنظمة التي يعمل بها الأفراد كالتصرفات السلبية لبعض العاملين (Mcgee, 2011:12_13)، لذا فإن المرونة ليست سمة جيدة أو سيئة من الناحية الأخلاقية، بل أنها مجرد قابلية ومهارة تساعد الفرد الذي يمتلكها إلى أن يكون قويا عندما يتعرض للضغط أو التغيرات الكبيرة والمفاجئة (حسن، 2020: 89).

وللإجابة عن السؤال، لماذا عدت المرونة صعبة في الوصول إلى مفهومها، إذ وجد أن المنظمات قد أخفقت في أن تأخذ بنظر الاعتبار دور الأفراد بسبب تركيزها الكلي بالشكل الرئيس على التقنية، مما يفهم بأن المرونة تعتمد على الأفراد أكثر من أي عامل فني (Wu, 2010:277).

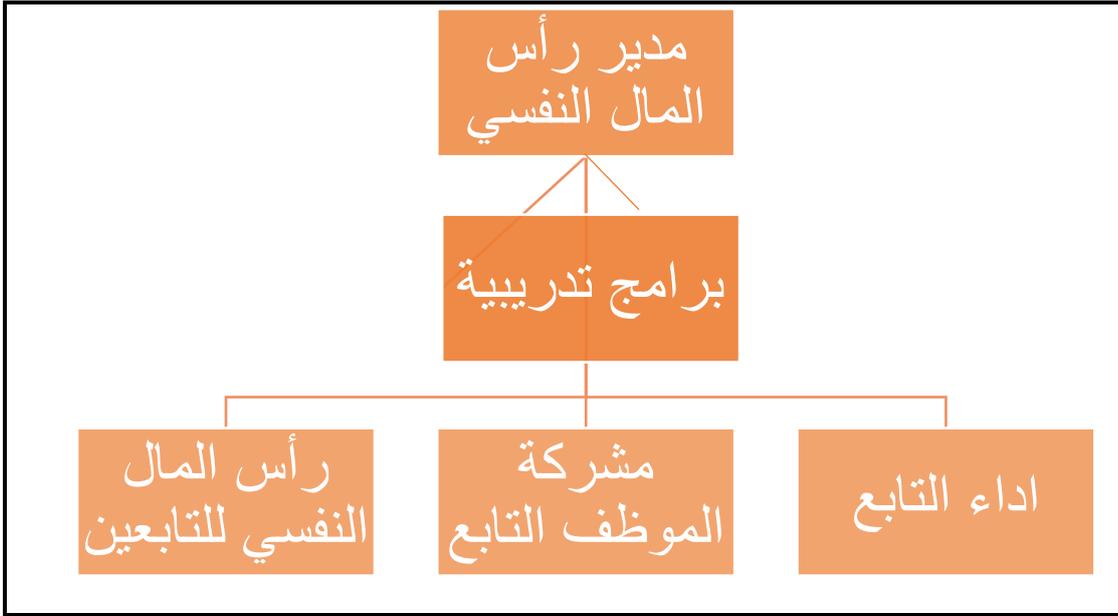
سادسا: نماذج رأس المال النفسي

تبين من خلال مراجعة الأدبيات وجود مجموعة مختلفة لنماذج رأس المال النفسي أشار إليها عدد من الباحثون والكتاب، والغاية منها هو التعبير عن رأس المال النفسي بشكل يسهل ويبسط ويحلل الحالات ذات الخصائص المهمة لها، واستخدام هذه الخصائص لربط العلاقات والمفاهيم المتداخلة بشكل يذلل الصعوبات والخلافات إلى الحد الذي يمكننا من فهم وتفسير رأس المال النفسي بصورة أكثر وضوحاً، وسوف نذكر عدد من هذه النماذج التي تفسر رأس المال النفسي (الحدراوي، 2015:43).

1. أنموذج (Hodges, 2010:100)

يعرض النموذج أدناه بيانا توضيحيا حول كيف يؤدي استخدام البرامج التدريبية من قبل مدير رأس المال النفسي إلى إضافة نوعية في أداء التابعين، مقارنة بمجموعة من المديرين الذين لا يشاركون في التدريب إذ من المتوقع أيضاً أن يحفز تدريبهم بشكل إيجابي على الأداء والمشاركة، ورأس المال النفسي للتابعين.

وفي التوجه ذاته يبين في مدى قدرة المديرين على نقل التعلم المتعلق برأس المال النفسي إلى فرقهم من خلال التغييرات في السلوك الإداري خلال وقت العمل، وأن التدريب الإيجابي لا يؤدي فقط إلى زيادة مستويات الإيجابية والإنتاجية التي أبلغ عنها المدير، ولكن أيضاً سيلاحظ موظفهم فرقاً في مديريهم إلى الحد الذي ستلاحظ فيه الإيجابية ومشاركة الموظفين وإنتاجية الموظفين أيضاً ويوضح الشكل (18) أدناه فكرة النموذج بشيء من الاختصار:



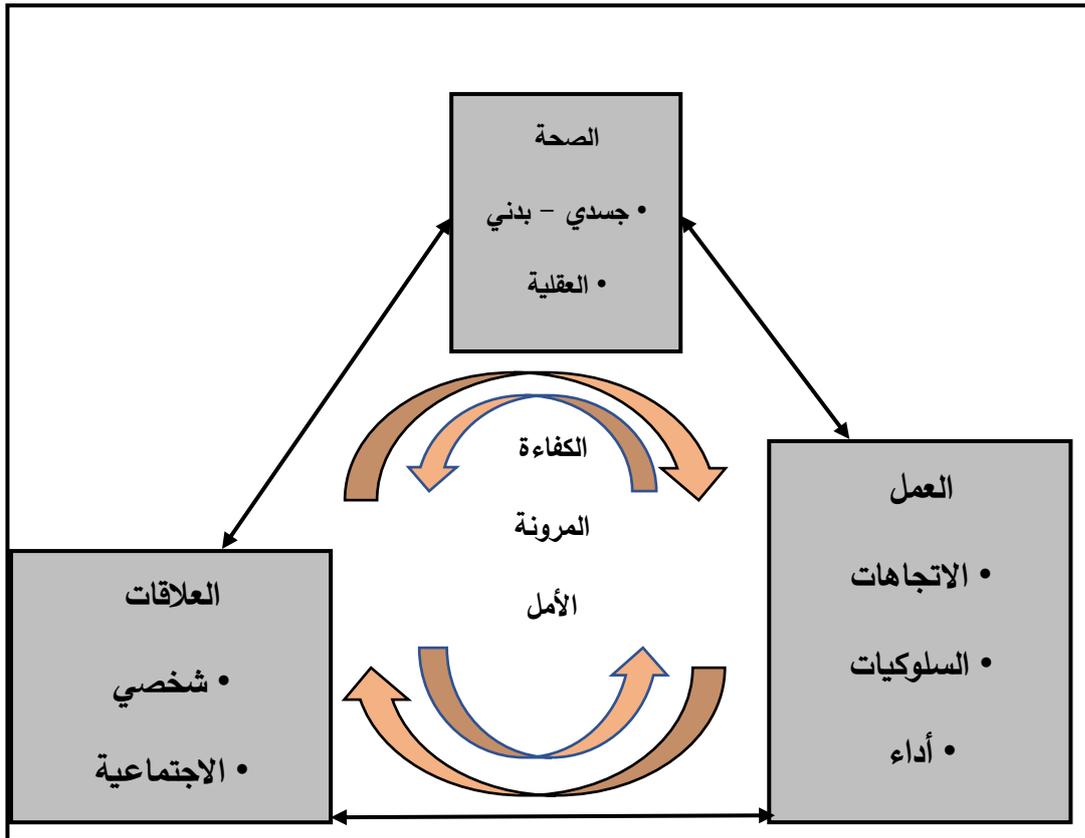
الشكل (18) مدير رأس المال النفسي والاتباع

Source: Hodges (2010) “An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect” Dissertations, Theses, and Student Research from the College of Business, p.101 (بتصرف من الباحثة)

2. أنموذج (Youssef& Luthans, 2013:151)

يقدم هذا النموذج اسهاماً فريداً في تأكيده على الآليات الأساسية الإيجابية لرأس المال النفسي التي تدعو للعلاقات السببية المتبادلة عبر مجالات الحياة، إذ تعد هذه الآليات من المكونات الأساسية التي يمكن أن تساعد في فهم التفسيرات النظرية والإيجابية في العمل والتي يتم اكتشافها مبكراً قبل حدوثها. وقد تم اختيار الصحة (الجسدية والعقلية) والعلاقات (الشخصية والاجتماعية في العمل) والعمل (الاتجاهات والسلوكيات والاداء) كنقطة انطلاق نحو نموذج شامل لرأس المال النفسي.

وفي الاتجاه ذاته تم تحديد ثلاث آليات أساسية لرأس المال النفسي وفقاً لهذا النموذج، وهي الكفاءة الذاتية، المرونة، الأمل، والتي يمكن اعتبارها استثنائية من نوعها حول النموذج المقدم في تفسير العلاقات المتبادلة الشخصية والاجتماعية لمجالات الحياة بتأثير ذو اتجاهين بالعمل وفق اتجاهات وسلوكيات وأداء العاملين إلى أن يكون كل متغير من هذه المتغيرات يؤثر بسلوكيات الآخرين ويتأثر بها، وفي بعض الأحيان يكون التأثير ذو الاتجاهين في وقت واحد أو بمرور الوقت، فضلاً عن معرفة الجوانب الأكثر حيادية للتوازن بين العمل والعلاقات للفرد العامل، ويفسر الشكل أدناه رقم (19) عرضاً مبسطاً لهذه العلاقات:



الشكل (19) الجوانب الإيجابية لرأس المال النفسي

Source: Youssef & Luthans (2013) "Psychological capital theory: Toward a positive holistic model, Advances in positive organizational psychology, vol.1, p.153 (بتصرف من الباحثة)

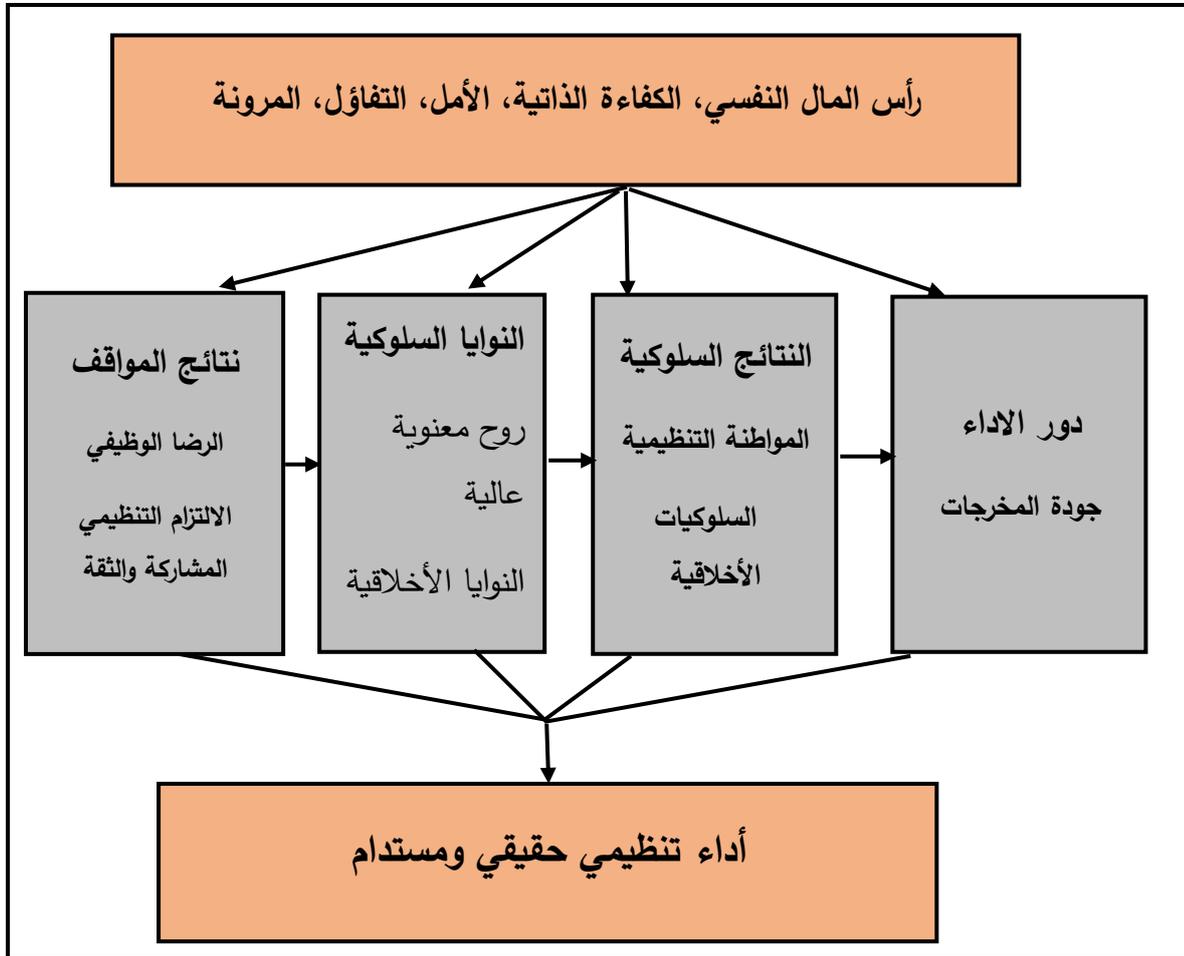
من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأفراد العاملين الذين يسعون إلى إقامة علاقات متبادلة شخصية كانت أم اجتماعية فيما بينهم تشجعهم إلى العمل وفق سلوكيات تتأثر وتؤثر بالآخرين بالاعتماد على مكونات رأس المال النفسي المتمثلة بالكفاءة والمرونة والأمل.

3. أنموذج (Luthans, et; al, 2015:280)

كان الهدف من هذا النموذج هو تقديم مدخل أو صورة أكثر وضوحاً لـ (رأس المال النفسي) ليوضح فيه أن رأس المال النفسي هو بناء ذو مستوى عالٍ للأفراد العاملين، إلا أن

فهمه وتطبيقه يتطلب نهجاً متعدد المستويات، ويمكن أن تؤثر هذه المستويات السياقية المختلفة على مستوى رأس المال النفسي والأهم من ذلك، أن نتائج تطوير رأس المال النفسي في المستقبل القريب يمكن أن تتحقق ليس فقط على المستوى الفردي ولكن أيضاً على مستوى المجموعة والمستوى التنظيمي والمجتمعي.

وفي المنطلق ذاته تؤكد الابحاث أن رأس المال النفسي له تأثير ملموس وإيجابي على الأداء الذي يتحقق من اتباع المواقف الإيجابية والنوايا والسلوكيات الأفراد العاملين، وتحقيق الرضا والالتزام التنظيمي تجاه عملهم، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأخلاقية التي تعزز من انتمائهم للمنظمة، فضلاً عن جودة المخرجات مما يؤدي إلى أداء استثنائي ومستدام ونتائج مرغوبة أخرى وكما مبين في الشكل أدناه:



الشكل (20) رأس المال النفسي لأداء حقيقي ومستدام

Source: Luthans, et ;al (2015) "Psychological capital and beyond" Published in the United States of America by Oxford University Press.p.281.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي

تمهيد

وعلى الرغم من ندرة البحوث العربية سيما التي ربطت بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي إذ لم تكن هناك محاولة حقيقية للدمج الكامل لهذه المفاهيم على حد علم الباحثة، إلا أنه يمكن القول ان علاقة القيادة بشكل ما مع الجوانب والمكونات غير الملموسة في الموارد البشرية يمكن ادراكها وبشكل كبير وقد أشار العديد من الكتاب والباحثين لمثل هكذا علاقات تجمع بين القدرة والمهارة الخاصة بالتأثير على الآخرين وتحفيزهم من جهة وبين بناء منظومة قيمية فكرية وسلوكية عالية المستوى لدى التابعين من جهة أخرى. كون القيادة وانماطها المتميزة هي باعثة للأمل والتفاؤل وخلق وبناء الكفاءة والمرونة لديهم.

من هذا المنطلق تعرف القيادة الأصيلة من منظور مرتبط برأس المال النفسي على انها "نمط من الانفتاح والوضوح في سلوكيات القادة تجاه الآخرين من خلال مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وقبول مدخلات الآخرين، وتقديم ملاحظات بناءة لأتباعهم نتيجة لذلك، مما يدفع المتابعون إلى أن يكونوا أكثر كفاءة وتفاؤلاً ومرونة، أذ يُصوّر القادة الأصليون على أنهم يتمتعون بالقدرة على البقاء متفائلين بشكل واقعي، حتى عندما يواجهون بمواقف صعبة للغاية، وهم أيضاً موجهون نحو المستقبل في مساراتهم في التفكير والعمل بحيث يصبح هؤلاء القادة أكثر ميلاً للتمسك بالمعلومات الموضوعية في بناء أمل لأعضاء المجموعة، وبالتالي وبمرور الوقت يُنظر إلى هؤلاء القادة الأصليين على أنهم مصدر أكثر مصداقية للمدخلات وردود الفعل لأعضاء مجموعتهم عند ظهور مشاكل كبيرة في العمل" (Avey,et;al, 2011:5).

وبذلك يكون القادة الأصليون قادرين على تعزيز مرونة التابعين من خلال نقل الأهداف الإيجابية إلى مقدمة وعيهم وأن يبني الائتمان للقادة القادرين على الاستعادة من احتياجاتهم من الموارد النفسية من أجل الحفاظ على أعضاء المجموعة خلال فترات الشدائد والتحدي (Avey,et;al, 2011:7).

يشير (المعاني واخرون، 2011:292) في ذات الإطار الى أن

- التفاؤل صفة مطلوبة في القيادي: لأنه يساعد الفرد والمجموعة على أن يقدمون على المخاطرة وتقبل نتائج الاعمال دون أن يؤثر ذلك على المعنويات او أنه ينشئ الشعور بالإحباط وبذلك فإن القيادي الناجح يتمتع بالنظرة التفاؤلية والايجابية والالهام في بناء نظرة مستقبلية التي تعد الركن الأهم من مكونات رأس المال النفسي من جانب اخر وجدت الكثير من الأبحاث بأن القادة الذين يمتلكون نسب عالية من الأمل تكون أعمالهم ذات أداء عالي ونسب نجاح كبيرة، وبالتالي فإن الأمل يعتبر مؤشرا قويا للقدرة النفسية الإيجابية التي لها ارتباط كبير مع عمليات القيادة الأصيلة كون الأمل له معنى عمليتي دقيق وخليفة نظرية ويشمل الأمل عملية إصرار الشخصي للتقدم الى الامام باتجاه تحقيق الأهداف،.
- المرونة مصطلح شائع الاستخدام في الادبيات ذات العلاقة بالقيادة فضلاً عن القيادة الأصيلة لأنه معني بالقدرة على المقاومة وبقدرة القائد في المواجهة الناجحة في ضوء التغيرات والمخاطرة فالقائد الأصيل الناجح هو الذي يكون لديه قبول قوي للواقع ومعتقدات جازمة ومدعومة بقيم أصيلة وهنا يأتي علاقة القيادة والقيادة الأصيلة بالمكون الرابع لرأس المال النفسي والمتمثل بالكفاءة الذاتية كونه حصيلة لما سبق من مكونات من جهة ولكونه أكثر ارتباطاً بالنتائج الملموسة ذات العلاقة بالقيادة من جهة اخرى.

يشير (Gupta & Singh, 2014:1376) الى أنه عندما يظهر القادة سلوكيات إيجابية، قد تحدث تأثيرات على العديد من قدرات رأس المال النفسي وقد يؤدي تطوير أحدهم إلى تطوير الآخر وبذلك تؤثر القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي من خلال:

1. التعلم غير المباشر: أذ يتيح التعلم التبادلي للأفراد التعلم من نجاحات وأخطاء الآخرين وتقليد الأعمال الناجحة للآخرين بشكل انتقائي، ولا بد أن يتلقى الموظفون الذين يعملون تحت إشراف مشرفين ذوي خبرة أكبر من خلال النمذجة بحيث يمكن أن تعزز ثقتهم في حل المشكلات المعقدة التي يواجهونها من خلال عنصر الكفاءة الذاتية لكل منهم.
2. تجارب الإداء: تعتمد تجارب الإداء الناجحة على فلسفة "النجاح يبني الثقة" إذ يمكن للمشرفين أن يؤدي دوراً حيوياً في صنع مرؤوسيهم ويختبرون النجاح المتكرر في العمل من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمرؤوسين بوضوح وتمكينهم

من اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي تعزيز فرصهم في تحقيق النجاح في العمل من خلال عنصر الأمل.

3. التحفيز الذاتي والثقة: أن اعتماد القيادة الأصيلة كوسيلة يمكن التعويل عليها في المواقف المختلفة يدفع باتجاه بناء العديد من مكونات القيمة والمعنوية المهمة لخلق رؤية مستقبلية تجاه قابل الأحداث والأيام وذلك لا يتم الا من خلال التفاؤل الحقيقي.

4. ردود الفعل الإيجابية: أن تلقي الانتقادات وردود الفعل بطريقة لائقة، قد يطور الموظفون بثقة أكبر في قدراتهم على متابعة الأهداف، وتعزيزها لتحديد الهدف التشاركي والقدرة على تصميم مسارات الأمل مما يعني المرونة أكبر في التعاطي مع المواقف والاحداث التي يواجهها القادة والتابعين.

ويوضح الشكل (21) أدناه تصوراً لطبيعة العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين القيادة الأصيلة وعناصر رأس المال النفسي كما تم توضيحها في النقاط أعلاه



الشكل (21) أثر القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من أفكار (Gupta& Singh, 2014:1376)

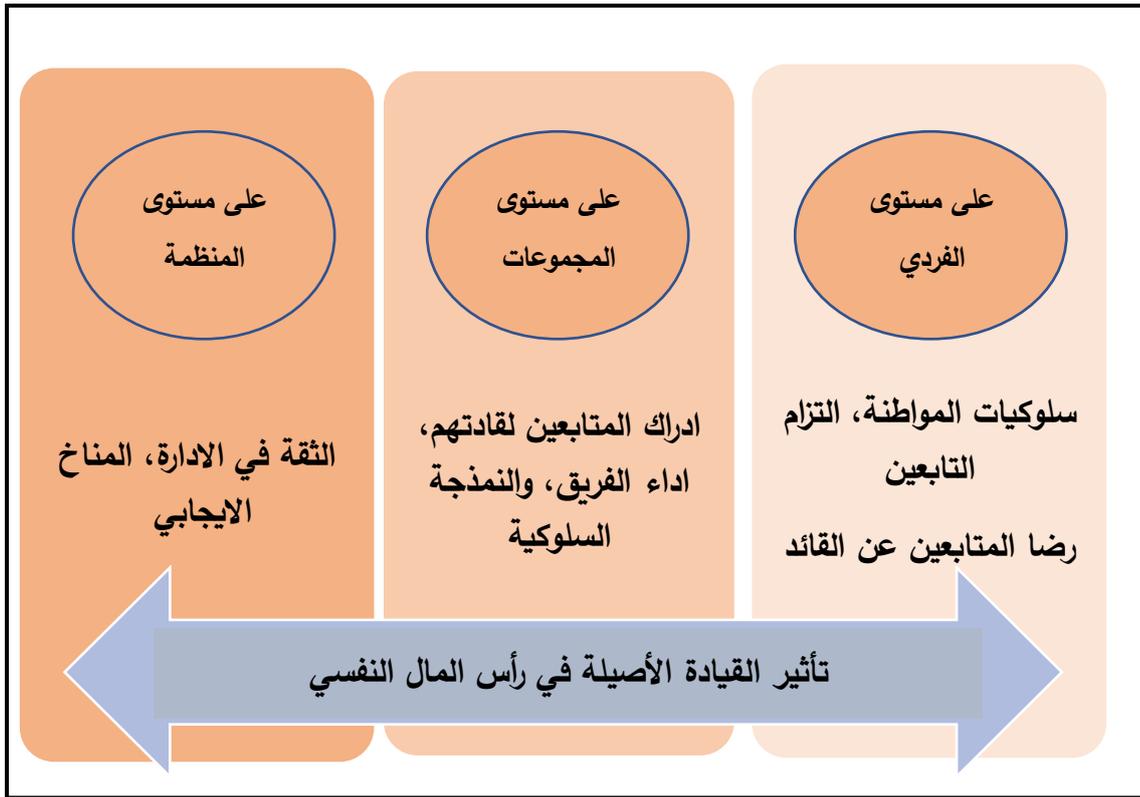
ومن زاوية أخرى نجد أن تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي يمكن أن يفهم من خلال مستويات ثلاثة وهي: المستوى الفردي، المستوى المجموعة، ومستوى المنظمة (Smith, et, al, 2009: 228, 229):

1. على المستوى الفردي: تشير الأبحاث السابقة بأثر القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي لما لها من تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتزام التابعين، ورضا التابعين عن القائد، وأداء التابع، وتم اختبار هذه العلاقة على المستوى الفردي مع الأداء الفردي وتأسيسها في العديد من المجالات وإبراز عنصر الأمل للقيادة في تعاملهم بشفافية ووضوح مع التابعين وبيان المرونة في العودة للحالات الطبيعية في مواجهة العقبات.

2. على المستوى المجموعة: والذي أكد بحتمية الدراسات التي تستخدم على مستوى المجموعة في الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين في القيادة الأصيلة وبناء رأس المال النفسي وكيفية إدراك الأتباع لقيادتهم، فيما يتعلق بأداء الفريق مسبقاً نظرياً وتجريبياً من خلال المجموعات وبعتماد عناصر الكفاءة الذاتية كالنمذجة السلوكية والاقناع اللفظي للتأثير في التابعين.

3. على مستوى المنظمة: القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي يرتبطان بشكل مستقل بالثقة في الإدارة، والتي بدورها وُضعت أيضاً لتأثيرها على أداء المنظمات، ذلك أنه عندما يعتقد المتابعون أن فريق الإدارة العليا الذين تظهر لديهم أبعاد القيادة الأصيلة، فسيكون لديهم قدر أكبر من الثقة (الكفاءة الذاتية) في هؤلاء القادة بالإضافة الى تأثيره على المناخ الإيجابي لكل وحدة داخل المنظمة مما يزيد مرة أخرى مقدار الثقة التي ستمتع بها الإدارة العليا من خلال عنصر التفاؤل وما له من تأثيرات إيجابية على المناخ التنظيمي.

ويوضح الشكل (22) أدناه تأثير القيادة الأصيلة في مكونات رأس المال النفسي من خلال المستويات التنظيمية الثلاثة

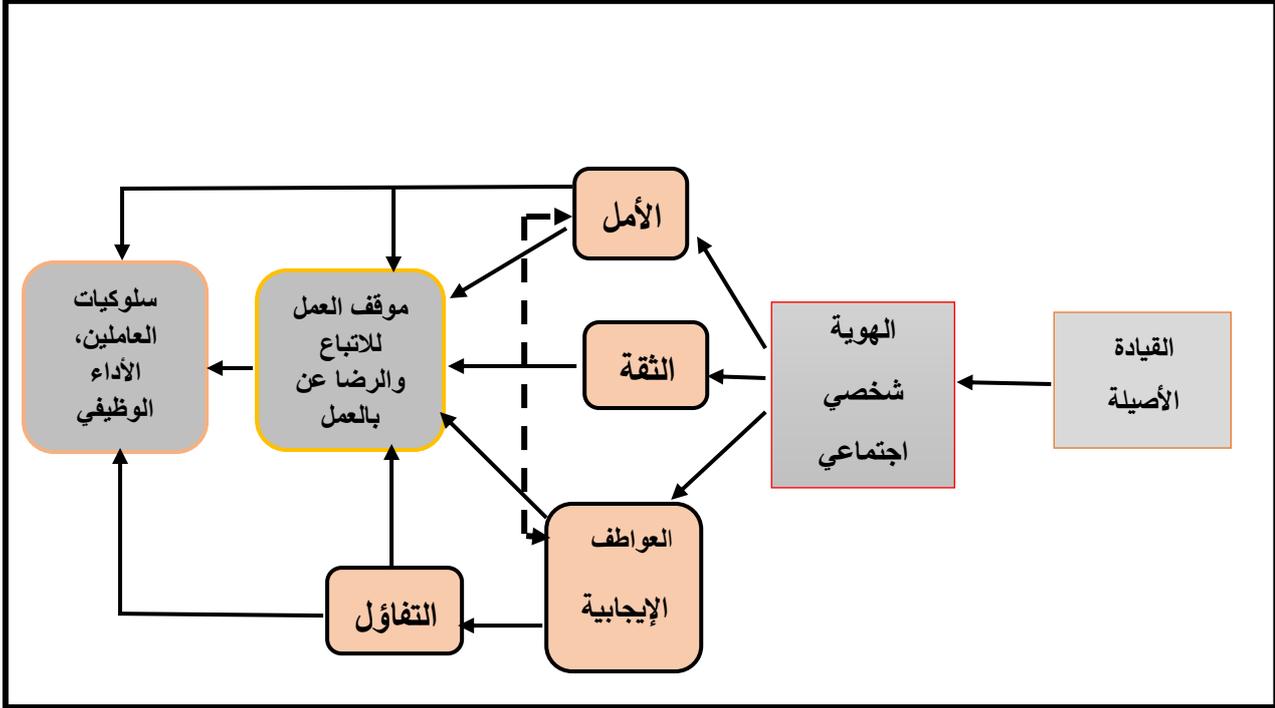


الشكل (22) تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من أفكار (Smith,et;al, 2009:228,229) أشار (Avolio,et;al, 2004:802) في نمودجه للقيادة الأصيلة كما هو مبين في الشكل (23) أدناه بأنه على الرغم من أهمية القيادة الأصيلة الا أنها لوحدها في بناء نموذج سلوكي رصين غير كافية لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث هناك عملية ترابط للقيادة الأصيلة مع مواقف وسلوكيات الاتباع (رأس المال النفسي) وبذلك يوفر هذا الأنموذج فهم أفضل للعمليات التي من خلالها تعمل القيادة الأصيل والكيفية التي يؤثر بها هؤلاء القادة بمواقف وسلوكيات الاتباع"، وأيضاً تبين كيف تؤثر ابعاد رأس المال النفسي على العمليات المتداخلة الاخرى، وهي الأمل والثقة، والعواطف الإيجابية، والتفاؤل، ومدى قدرتها في تعزيز هذه العملية.

من خلال ذلك يسعى الباحثين في مجال القيادة الاقتراب من تكوين النموذج ضمن الإطار المعرفي الذي يؤكد المواقف بدلا من العمليات الأساسية للعاطفة وذلك من خلال تأثير القيادة الأصيلة على مكونات الجانب الشخصي والاجتماعي للتابعين مما يدفع عناصر رأس المال النفسي (الأمل، الثقة، العواطف الإيجابية، التفاؤل) والتي تؤدي بدورها الى تحديد موقف العمل للاتباع والرضا عن العمل من خلال اشاركهم في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم للعمل الجماعي وهذا يؤدي بالنتيجة الى سلوكيات العاملين وادائهم الوظيفي

متأثراً بكل من (الأمل والتفاؤل المدفوع بالعواطف الايجابية) وكما موضح في الشكل (23) أدناه.



الشكل (23) انموذج تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي

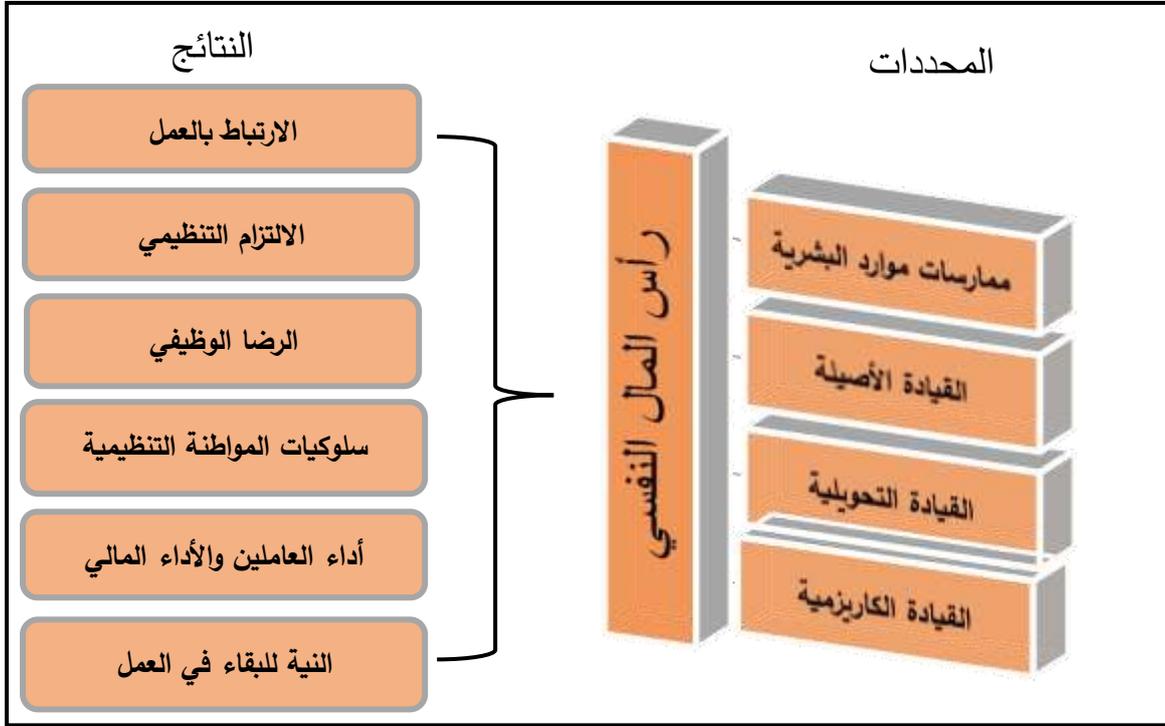
Source: Avolio, et ;al (2004) "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors "The Leadership Quarterly, vol.15, N.6 p803.

بناء على ذلك يمكن القول أن ارتباط القيادة الأصيلة بسلوكيات التابعين وتأثيراتهم الاجتماعية والشخصية على الآخرين تتم من خلال اتباع مكونات رأس المال النفسي المتمثلة (بالثقة والأمل والتفاؤل والعواطف الإيجابية) من خلال تحفيزهم على العمل لتحقيق الرضا والذي بدوره يؤدي الى تحقيق نتائج أداء حقيقية مستدامة للمنظمة.

أخيراً يبين (هشام، 2018:15) في النموذج التالي عرضاً مبسطاً عن محددات ونتائج المترتبة على رأس المال النفسي، من خلال إثر رأس المال النفسي على سلوكيات العاملين المرغوبة وغير المرغوبة داخل العمل، ومعرفة النتائج والمحددات رأس المال النفسي منها (الخصائص الوظيفية، السمات الشخصية، وأنماط القيادة (الأصيلة، التحولية، الكاريزمية) بالإضافة الى المتغيرات الديمغرافية منها العمر، وسنوات الخبرة في العمل والتي غالباً ما ترتبط برأس المال النفسي ارتباطاً وثيقاً.

في النموذج أدناه يبين أن وجود ممارسات فاعلة للموارد البشرية بالإضافة الى وجود وتمكين لأنماط القيادة (الأصيلة والتحولية والكاريزمية) كمحددات لرأس المال النفسي وهذه المحددات تؤدي الى التأثير بالأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف وتحقيق

نتائج ملموسة في أداء العاملين والتزامهم ورضاهم وتجذر سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل



الشكل (24) محددات ونتائج رأس المال النفسي

المصدر: هشام، سباعي (2018) "إثر رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص.16.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

توطئة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البيانات الميدانية وتحليلها والمتعلقة بأراء عينة البحث التي تعكس اجاباتهم والمرتبطة بالفرضيات التي سيتم قبولها أو رفضها على وفق نتائج الأساليب الاحصائية المستخدمة فيما يتعلق بواقع متغيرات البحث (القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي) في جامعة الأنبار، ويتضمن هذا الفصل أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المذكورة اعلاه بالاستناد إلى إجابات عينة البحث عن فقرات المقياس وبناءً على ذلك قسم هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الاول: عرض وتحليل وتشخيص اراء عينة البحث

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

المبحث الاول

عرض وتحليل وتشخيص اراء عينة البحث

تمهيد

سيتم في هذا المبحث التعرف على مستوى اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث (القيادة الأصيلة، وراس المال النفسي وأبعادهما) لدى القادة في جامعة الأنبار، وذلك باستخراج الوسط الحسابي لكل فقرة ومقارنته مع الوسط الحسابي المعياري والذي تم استخراجه عن طريق حساب طول الفئة وفق المعادلة (أعلى قيمة - أقل قيمة/أعلى قيمة - أقل قيمة) أي $(5 - 1) / 0.80 = 5$ ثم يضاف طول الفئة (0.80) إلى أقل قيمة أو يطرح من أعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات (1 - 1.80 ضعيف جداً، 1.81-2.60 ضعيف)، (2.61-3.40 حول الوسط)، (3.41-4.20 عالي)، (5 عالي جداً) وبالتالي فإن هناك خمس فئات تنتمي لها متوسطات حسابية فضلاً عن استخراج قيم الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي واستخراج معاملات الاختلاف، وتم حساب شدة الاجابة على مساحة المقياس لإجابات عينة البحث عن الفقرات المكونة لمتغيرات البحث، والتي تضمنها المقياس وهي كالآتي:

جدول (5) الفقرات المكونة لمتغيرات البحث وأبعادها

المتغير	الأبعاد	الفقرات
القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	4
	العلاقات الأصيلة	4
	السلوك الأصيل	4
	المعالجة المتوازنة	5
المجموع		17
راس المال النفسي	الكفاءة الذاتي	4
	الأمل	4
	السلوك الأصيل	5
	المعالجة المتوازنة	4
المجموع		17

أولاً: عرض وتشخيص وتحليل آراء عينة البحث حول متغير القيادة الأصيلة

تعد القيادة الأصيلة المتغير الأول (المستقل) من متغيرات البحث الحالي وقد تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية (الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلة، السلوك الأصيل، المعالجة المتوازنة)، والجداول (6) و (7) و (8) و (9) توضح مستوى الاجابات لأبعاد القيادة الأصيلة وانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وكالاتي:

1. الوعي الذاتي: وفق البيانات الموضحة الجدول (6) جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (4.24) وهو وسط حسابي ينتمي للفئة (عالي) إذا ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا يؤكد أن اجابات العينة عن بعد الوعي الذاتي كانت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق التام وهذا يدل على ان القيادات الجامعية في جامعة الأنبار لديهم وعي ذاتي لتحمل المسؤولية تجاه المرؤوسين من خلال الثقة بهم وادراكهم المرتبط بالمواقف وكيفية تأثيرها على سلوكياتهم، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.78) وهذا يشير إلى أن هناك انسجام جيد في اجابات القيادات وما يؤيد هذا الانسجام معامل الاختلاف البالغ (18.39%)، وجاءت الفقرة (4) من فقرات الاستبانة والمتعلقة (بقدرة القادة من خلال افعالهم وتصرفاتهم بتأثيرهم على الآخرين) بأعلى وسط حسابي إذ حصلت على وسط حسابي مقداره (4.71)، وهذا يشير الى قوة التأثير للقادة الجامعيين في جامعة الأنبار بأفعالهم التي يمارسونها على الآخرين، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78) وهذا يشير الى الانسجام الجيد في الاجابات على هذه الفقرة، أما اقل قيمة للوسط الحسابي ضمن هذا البعد في الفقرة (2) فقد بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.68).

جدول (6) اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الوعي الذاتي N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الرابع	19.08	0.775	4.06	يهتم القائد بالتغذية العكسية لأجل تحسين التواصل مع الآخرين.	1
الثاني	17.32	0.681	3.93	يصف القائد بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراتنا الفردية.	2
الثالث	19.8	0.850	4.28	يحدد القائد الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بشأن القضايا المهمة.	3
الأول	17.8	0.843	4.71	يسعى القائد إلى فهم كيف تؤثر أفعاله على الآخرين.	4
				المجموع	
18.39		0.78	4.24		

الوعي الذاتي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. العلاقات الأصيلية: أشارت النتائج في الجدول (7) ضمن هذا البعد الفرعي والتي جرى الاستفهام عنه ضمن أربعة اسئلة أيضاً إلى أن الوسط الحسابي لبعد العلاقات الأصيلية بلغ (4.14)، وهذا يشير إلى أن اجابات العينة عن هذا البعد كانت (اعلى) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وتتجه نحو الاتفاق التام مما يدل على اهتمام القادة في الجامعة على تشجيع المرؤوسين للعمل وإقامة علاقات مبنية على الانفتاح والثقة والصدق بين القادة والمرؤوسين، أما الانحراف المعياري فقد ظهرت نتائجه لهذا البعد (0.83) وهذا يؤكد على وجود انسجام عالي في اجابات القيادات حول فقرات الاستبانة أكده معامل الاختلاف البالغ (20.16%)، وجاءت الفقرة (8) المتعلقة (بتشجيع القادة للعمل بنزاهة من خلال اعتمادهم للتطوير الذاتي) بأعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.40) وانحراف معياري قدره (0.78)، وهذه اشارة إلى اتفاق عينة البحث على أن توجه للقادة في جامعة الأنبار بمشاركة المعلومات وإتاحة فرصة للمرؤوسين بالتعبير عن أفكارهم بشكل علني وصريح، أما الفقرة (7) فكانت اقل وسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.87)

جدول رقم (7) اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي العلاقات الأصيلة N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	العلاقات الأصيلة
الثاني	18.85	0.82	4.37	يسعى القائد لإقامة علاقات مبنية على الانفتاح والثقة والصدق.	5	
الثالث	21.52	0.86	4.00	يوجه القائد على بمشاركة المعلومات والتعبير عن الأفكار بشكل علني وصريح.	6	
الرابع	22.98	0.87	3.79	يظهر القائد عواطفه تجاه الموظفين بدون مبالغة حال الشعور بها.	7	
الأول	17.79	0.78	4.40	يشجع القائد العمل بنزاهة من خلال تعزيز التطوير الذاتي.	8	
20.16		0.83	4.14	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. السلوك الأصيل: اتجهت اجابات العينة في الجدول رقم (8) عن بعد السلوك الأصيل والذي جرى الاستفهام عنه بخمسة اسئلة نحو الاتفاق والاهتمام يؤكد ذلك الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعي إذ بلغ (3.98) وهو وسط حسابي (عالي) إذا ما تم مقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري وهذا يشير إلى مدى اهتمام القيادات في الجامعة بتحليل البيانات ذات العلاقة قبل التوصل إلى اتخاذ القرار النهائي واعتمادهم أيضا لمعايير السلوك الأخلاقي لاتخاذ قرارات تتلاءم او تتوافق مع قيمهم، وبلغت قيمة الانحراف معياري لهذا البعد (0.85) وهذا يدل على التشتت المنخفض في اجابات العينة ما يؤكد معامل الاختلاف البالغ (21.35%)، ونرى ان الفقرة (9) المتضمنة (بطلب القيادين في الجامعة من الموظفين باتخاذ قرارات داعمة لمواقفهم الأساسية) اعلى وسط حسابي (4.12) وبتشتت مقداره (0.79)، هذا يدل على مدى قدرة القادة في الجامعة بتوضيح قيمهم الاساسية التي تتوافق مع افعالهم وتصرفاتهم ومدى تأثير إجراءات العمل على الاخرين، أما الفقرة (10) فقد جاءت وفق إجابات العينة بأقل وسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.87).

جدول (8) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي السلوك الأصيل N= 82

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الثاني	19.22	0.79	4.12	يطلب القائد من الموظفين اتخاذ مواقف تدعم قيمهم الأساسية.	9
الرابع	22.95	0.87	3.82	يتخذ القادة قرارات صعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي.	10
الأول	18.42	0.73	4.00	يوضح القائد القيم الأساسية التي تتوافق مع افعالهم وتصرفاتهم.	11
الخامس	24.40	0.98	4.02	يحلل القائد البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.	12
الثالث	21.89	0.86	3.96	يوضح القائد كيفية تأثير إجراءات العمل على الآخرين.	13
	21.35	0.85	3.98	المجموع	

السلوك الأصيل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. المعالجة المتوازنة: أشارت النتائج في جدول رقم (9) إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.26) وهو ضمن الفئة (العالية) إذا ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على أن اجابات افراد العينة عن بعد المعالجة المتوازنة كانت اعلى من المتوسط وتتجه نحو الاتفاق التام مما يعكس قدرة القادة في الجامعة على تجنب المحسوبية تجاه بعض الأمور وعدم انحيازهم لبعض القضايا وأنهم يكونوا على مستوى عالية الحيادية والموضوعية عند اتخاذ القرارات، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.89) وهذا يؤكد على الانسجام التام بين اجابات العينة يؤيد ذلك معامل الاختلاف البالغ (20.92%)، وحصلت الفقرة (14) المتعلقة (باستماع القائد لوجهات النظر وأن كانت لا تتوافق مع آرائه على أعلى وسط حسابي قدره (4.34) وهذا يؤكد على القدرة لدى القادة على الاستماع الجيد لوجهات النظر المختلفة ودراستها والأخذ بها أن كانت تصب في مصلحة الجامعة، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.93) بذلك ذلك

على الانسجام الجيد في الاجابات على هذه الفقرة، أما الفقرة (15) كانت تمثل أقل وسط حسابي بلغت قيمته (4.18) وبانحراف معياري (0.93).

جدول (9) اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي المعالجة المتوازنة N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	المعالجة المتوازنة
الثالث	21.49	0.93	4.34	يستمتع القائد إلى وجهات النظر حتى وأن كانت لا تتوافق مع اراءه.	14	
الثاني	22.27	0.93	4.18	يصغي القائد بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل للاستنتاجات النهائية.	15	
الأول	17.23	0.73	4.26	يوجه القائد باستخدام التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات المتوفرة.	16	
الرابع	22.69	0.96	4.27	يتجنب القائد المحسوبية تجاه بعض القضايا وعدم الانحياز اليها عند اتخاذ القرارات.	17	
				المجموع		
	20.92	0.89	4.26			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما عن ترتيب أبعاد هذا المتغير فيبين الجدول رقم (10) ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة حسب معامل الاختلاف لكل بعد وكالاتي:

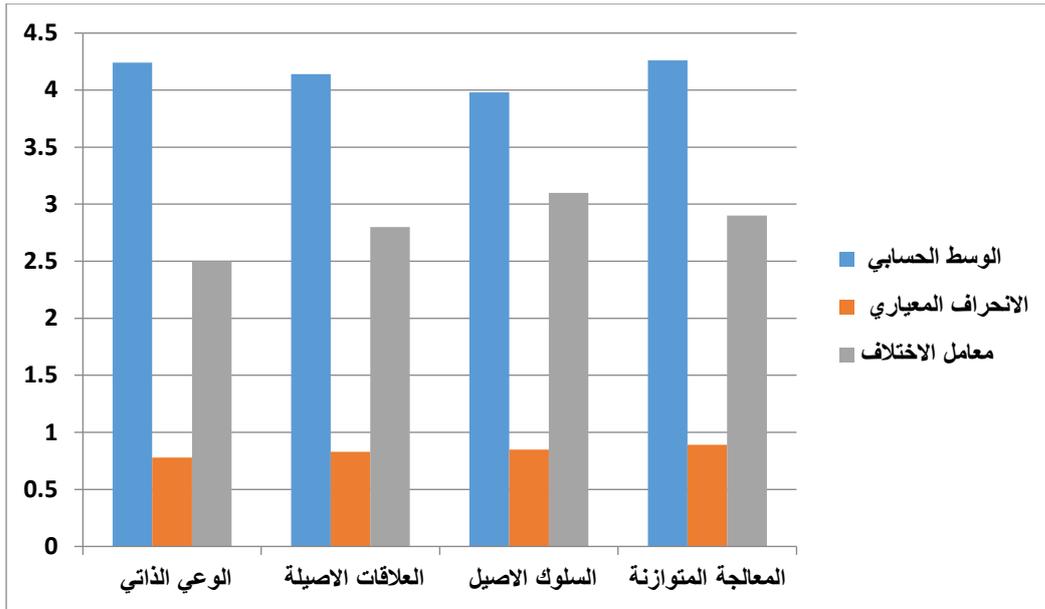
جدول رقم (10) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الأصيلة

الترتيب	درجة الإجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيسي
-	عالي	20.22%	0.83	4.14	القيادة الأصيلة
الأول	عالي جداً	18.39%	0.78	4.24	الوعي الذاتي
الثاني	عالي	20.98%	0.83	4.14	العلاقات الأصيلة
الرابع	عالي	21.35%	0.85	3.98	السلوك الأصيل
الثالث	عالي جداً	20.92%	0.89	4.26	المعالجة المتوازنة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (10) نستنتج الآتي:

1. إن الوسط الحسابي للقيادة الأصلية بالشكل الكلي بلغ (4.14) وهو وسط حسابي عالي إذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري وعليه يؤكد بان القيادات الجامعية على وعي دائم في الاهتمام بتحسين العلاقات مع المرؤوسين فضلاً عن العمل وفق سلوكيات قيادية أصيلة من شأنها تحسين العمل الجماعي وأن تلك القيادات على قدر كافٍ من الوعي لاتخاذ ما يلزم من القرارات التي تصب بمصلحة الجامعة وتحقيق أهدافها، وكان الانحراف المعياري لمتغير القيادة الأصلية (0.83) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات العينة على أبعاد هذا المتغير اكد ذلك معامل اختلاف مقداره (20.22%).
2. حصل بعد الوعي الذاتي على المرتبة الاولى وبوسط حسابي عالي مقداره (4.24) وهذا يدل على أهمية الوعي الذاتي للقيادات الجامعية وادراكهم للمحيط الداخلي والخارجي، وبانحراف معياري قدره (0.78) دليل الانسجام الجيد في الاجابات على فقرات هذا البعد أكده معامل الاختلاف.
3. حصل بعد العلاقات الأصلية على المرتبة الثانية وبوسط حسابي عالي مقداره (4.14) إذا ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، دليل على أهمية اقامة العلاقات بين القادة الجامعيين من جهة وبين مرؤوسيه من جهة اخرى، وبانحراف معياري قدره (0.83) وهذا دليل الانسجام الجيد مؤكداً ذلك معامل الاختلاف.
4. حصل بعد المعالجة المتوازنة على المرتبة الثالثة وبوسط حسابي قدره (4.26) وهو وسط حسابي عالي إذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري، دليل أهمية هذا البعد كأحد اركان القيادة الأصلية بالنسبة لعينة البحث.
5. كانت المرتبة الاخيرة لبعد السوك الاصيل وبوسط حسابي قدره (3.98) وهو وسط حسابي عالي إذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري، يؤشر ذلك أهمية السلوك المتبع من قبل القيادات الجامعية.



شكل (25) ترتيب أبعاد القيادة الأصلية حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة البحث عن متغير رأس المال النفسي

يعد رأس المال النفسي المتغير الثاني (المستجيب) من متغيرات البحث الحالي وقد تضمن هذا المتغير اربعة أبعاد فرعية (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، والجدول (11) و (12) و (13) و (14) توضح مستوى الاجابات لأبعاد راس المال النفسي وانحرافاتهما المعيارية ومعاملات الاختلاف وكالاتي:

1. الكفاءة الذاتية: استفهم عن هذا المتغير الفرعي في الجدول رقم (11) بأربعة اسئلة وقد كانت اجابات العينة لبعء الكفاءة الذاتية ومتجه نحو الاتفاق التام وبوسط حسابي بلغ (4.27) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي المعياري إذا ما تم مقارنته بفئاته، أما الانحراف معياري قد بلغ (0.68) وهذا يؤكد الانسجام المتوسط لإجابات العينة ايده معامل اختلاف قدره (15.97%)، تعكس هذه النتائج قدرة القادة في الجامعة على تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين ولاسيما عند عرض أعمالهم على الإدارة وأيضاً يعكس ذلك تمتع الموظفون الذين نجحوا في المهام المتعلقة بالوظيفة بإعطائهم مزيد من الثقة لإكمال مهام مماثلة في المستقبل، وحصلت الفقرة (2) المتعلقة (بمساهمة

الإنجازات بشكل واضح بتحقيق اهداف العمل) على أعلى وسط حسابي إذ قدر (4.44) وانحراف معياري(0.57)، أما الفقرة (4) أقل وسط حسابي بلغت قيمته (4.17) وبانحراف معياري (0.66).

جدول (11) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الكفاءة الذاتية N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	الكفاءة الذاتية
الثالث	16.97	0.73	4.29	تتعزز الثقة بالنفس لدى العاملين عند عرض اعمال الزملاء في الاجتماعات مع الإدارة.	1	
الأول	12.81	0.57	4.44	تساعد الانجازات بشكل واضح في المساهمة بتحقيق اهداف العمل.	2	
الرابع	18.38	0.77	4.17	توجد ثقة عالية بإمكانية تحقيق اهداف العمل.	3	
الثاني	15.90	0.66	4.17	هنالك قدرة على العمل تحت الظروف المتسمة بالصعوبة والتحدي.	4	
المجموع						

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. الأمل: تم الاستفهام عن هذا البعد المبين في الجدول رقم (12) بأربعة اسئلة إذ أشارت النتائج إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.18) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على أن اجابات افراد العينة عن بعد الأمل كانت عالية وتتجه نحو الاتفاق التام وبانحراف معياري مقداره (0.81) وهذا يدل على الانسجام القوي ما يؤكد معامل الاختلاف البالغ (19.43%) مما يعكس إجابات العينة المتمثلة بالقيادات في الجامعة وقدرتهم بإيجاد الطرق العديدة والحديثة لأساليب تطوير الأداء عندما تكون نتائج المرؤوسين أقل من المستوى المطلوب وفي مدى اندفاعهم في تحقيق الأهداف والتخطيط لإنجازها الأفكار والبدائل للقادة تمكنهم من تحقيق أهدافهم، وحصلت الفقرة (5) المتعلقة (يوجد حماس وأدراك عالي لتحقيق اهداف العمل) على أعلى وسط حسابي حيث بلغ (4.23)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.84)، وهذا يدل على أن هنالك حماس عالي للمرؤوسين نحو تحقيق الاهداف

الجامعية المرسومة، في حين بلغ أقل وسط حسابي في الاجابة عن الفقرة (6) (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.79).

جدول رقم (12) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي الأمل N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الرابع	19.75	0.84	4.23	يوجد حماس وأدراك عالي لتحقيق اهداف العمل.	5
الأول	19.21	0.79	4.12	هنالك توجه لإيجاد أساليب لتطوير الاداء سيما عندما تكون نتيجة تقييم الاداء أقل من المستوى.	6
الثاني	19.31	0.81	4.21	هنالك اندفاع لتحقيق الأهداف والتخطيط لإنجازها.	7
الثالث	19.44	0.81	4.16	يتم التفكير بمجموعة سيناريوهات وبدائل تحقق اهداف العمل.	8
	19.43	0.81	4.18	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3. **التفاؤل:** استقهم عن هذا البعد الفرعي الموضح في جدول رقم (13) بخمسة اسئلة وقد سجل هذا البعد مستوى مرتفعاً في الاجابة، إذ اشارت النتائج إلى أن الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.91) وهو وسط حسابي ذو فئة (عالية) عند مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، أما الانحراف معياري قد بلغ (0.84) وهذا يؤكد انسجام تام لإجابات العينة بما يؤيده معامل الاختلاف (19.43%)، وهذا مؤشر جيد بالنظر إلى الصفات الإيجابية التي تدفعنا للعمل والتحدي وصولاً إلى التميز والتفاؤل بإيجابية بالنظر إلى الاحداث الممكنة في المستقبل، وقد حصلت الفقرة (9) المتمثلة (بالنظر إلى الجامعة كشيء في غاية التميز)، على أعلى وسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.82)، في حين كان أقل وسط حسابي في الاجابات ظهر في الفقرة (5) و (6) إذ بلغ (3.82) و (3.82) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (0.79) و

(0.93) على التوالي، وهذا يشير التفاؤل إلى إعطاء صفات إيجابية حول الأحداث وميلهم بالحصول على توقعات إيجابية للأحداث المستقبلية.

جدول رقم (13) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي التفاؤل N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الرابع	20.64	0.79	3.82	نقيم أنفسنا كأشخاص ناجحين جدا في العمل.	9
الخامس	24.40	0.93	3.82	غالبا ما يتم النظر إلى الصفات الايجابية في العمل.	10
الأول	19.90	0.79	3.99	الشعور بصعوبة العمل هو أساس النجاح لأنه دافع للتحدي.	11
الثالث	22.34	0.87	3.88	هنالك تفاعل بشأن ما سيحدث مستقبلا في العمل.	12
الثالث	20.23	0.82	4.06	يتم النظر إلى العمل في الجامعة كشيء في غاية التميز.	13
	21.47	0.84	3.91	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

4. المرونة: تم الاستفهام عن هذا البعد المبين ف جدول رقم (14) باربعة اسئلة أيضاً، وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد المرونة (3.99) وهو وسط حسابي (عالي) إذا ما تم مقارنة بفتته في الوسط الحسابي المعياري، أما الانحراف معياري قد بلغ (0.69) وهذا يؤكد تشتت منخفض لإجابات العينة بما يؤكد معامل الاختلاف (21.47%)، وهذا ما يشير إلى أن اجابات العينة لمتغير المرونة اتجهت نحو الاتفاق في الاجابة عن قدرت القادة في الجامعة بالتعامل بإيجابية لجميع سلوكيات المرؤوسين ولاسيما السلبية منها، وحققت الفقرة (14) أعلى وسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، وهذا يدل على أن هناك اتفاقاً لعينة البحث المتمثلة بقدرة القيادات في الجامعة على التكيف مع الظروف الصعبة التي تواجههم بشكل او بآخر، في حين حصلت الفقرة (16) على أقل وسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.76).

جدول رقم (14) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد الفرعي المرونة N= 82

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الثالث	17.88	0.73	4.06	غالبا ما يتم التكيف مع الظروف الصعبة بشكل أو بآخر.	14
الأول	14.06	0.57	4.02	هنالك إمكانية للتعامل مع العوائق التي تحدث في العمل والعودة للحالة الطبيعية.	15
الرابع	19.60	0.76	3.88	هنالك قدرة للتعامل بشكل ايجابي مع جميع سلوكيات الافراد ولاسيما السلبية منها.	16
الثاني	17.57	0.70	4.00	توجد قدرة للتعامل بطرق متنوعة مع المواقف والاحداث المختلفة.	17
المجموع					
	17.26	0.69	3.99		

المرونة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما عن ترتيب أبعاد هذا المتغير فيبين الجدول رقم (15) ترتيب أبعاد راس المال النفسي حسب معامل الاختلاف لكل بعد وكالاتي:

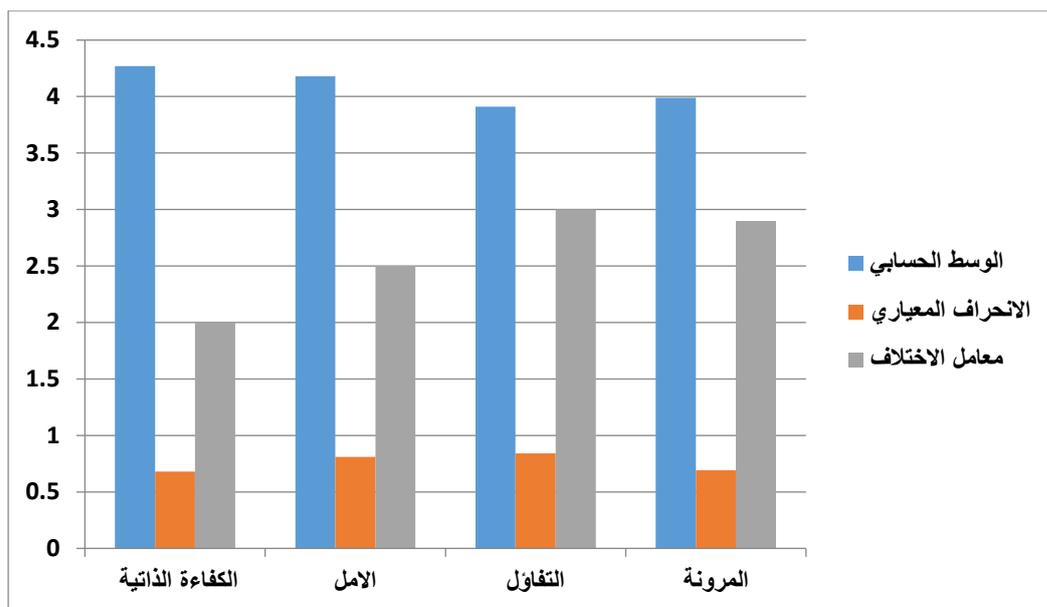
جدول رقم (15) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير رأس المال النفسي

الترتيب	درجة الإجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيسي
-	عالي	18.50%	0.75	4.08	راس المال النفسي
الأول	عالي جداً	15.97	0.68	4.27	الكفاءة الذاتية
الثالث	عالي	19.43	0.81	4.18	الأمل
الرابع	عالي	21.47	0.84	3.91	التفاؤل
الثاني	عالي	17.26	0.69	3.99	المرونة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (15) نستنتج الاتي:

1. إن الوسط الحسابي لمتغير راس المال النفسي وبشكل كلي هو (4.08) وهو وسط حسابي عالي إذا ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري وهذا دليل الاهتمام الكافي من قبل افراد العينة بالجوانب النفسي وما يمتلكه القادة الجامعيين في جامعة الأنبار من صفات تساعد على امتلاك الرصيد الكافي من حيث الجوانب النفسية، وأن الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغ (0.75) وهذا يؤشر انسجام جيد في اجابات العينة على أبعاد هذا المتغير مؤيداً ذلك معامل اختلاف قدره (18.50%).
2. حصل بعد الكفاءة الذاتية على المرتبة الاولى من بين أبعاد راس المال النفسي وبوسط حسابي بلغ (4.27) وهو وسط حسابي عالي إذا ما تم مقارنته بوسطه المعياري وهذا دليل امتلاك القادة على الكفاءة الذاتية الكافية التي تؤهلهم للوصول إلى المناصب العليا من اجيل تحقيق الاهداف المرسومة.
3. جاء بعد المرونة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي بلغ (3.99) وهو وسط حسابي عالي مقارنته بوسطه المعياري، وهذا دليل على امتلاك القادة في الجامعة المرونة الكافية للتأقلم مع المتغيرات النفسية، وبانسجام جيد اكده الانحراف المعياري البالغ (0.69) اكده معامل اختلاف بلغ (17.26%).
4. أما المرتبة الثالثة فقد جاء بعد الأمل وبوسط حسابي عالي بلغ (4.18) إذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري دليل أهمية بعد الأمل بالنسبة لأفراد عينة البحث وبثه في روح المرؤوسين، وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري لهذا البعد (0.81) اكده معامل اختلاف بلغ (19.43%).
5. جاء بعد التفاؤل بالمرتبة الاخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.91) وهو أعلى من فئات وسطه الحسابي المعياري، دليل أهمية التفاؤل بالنسبة لأفراد عينة البحث، وكان انسجام الاجابات جيد من خلال حصول البعد على انحراف معياري بلغت قيمته (0.84) اكده معامل اختلاف بلغ (21.47%).



شكل (26) ترتيب أبعاد راس المال النفسي حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات البحث

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الأصيلة بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعادها والتي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها تم اختبار معامل الارتباط (Pearson) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي وهو القيادة الأصيلة بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلة، السلوك الأصيل، المعالجة المتوازنة) والمتغير المستجيب وهو رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، وكما في أدناه.

جدول (16) قيم الارتباط بين متغيري القيادة الأصيلة بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده N= 82

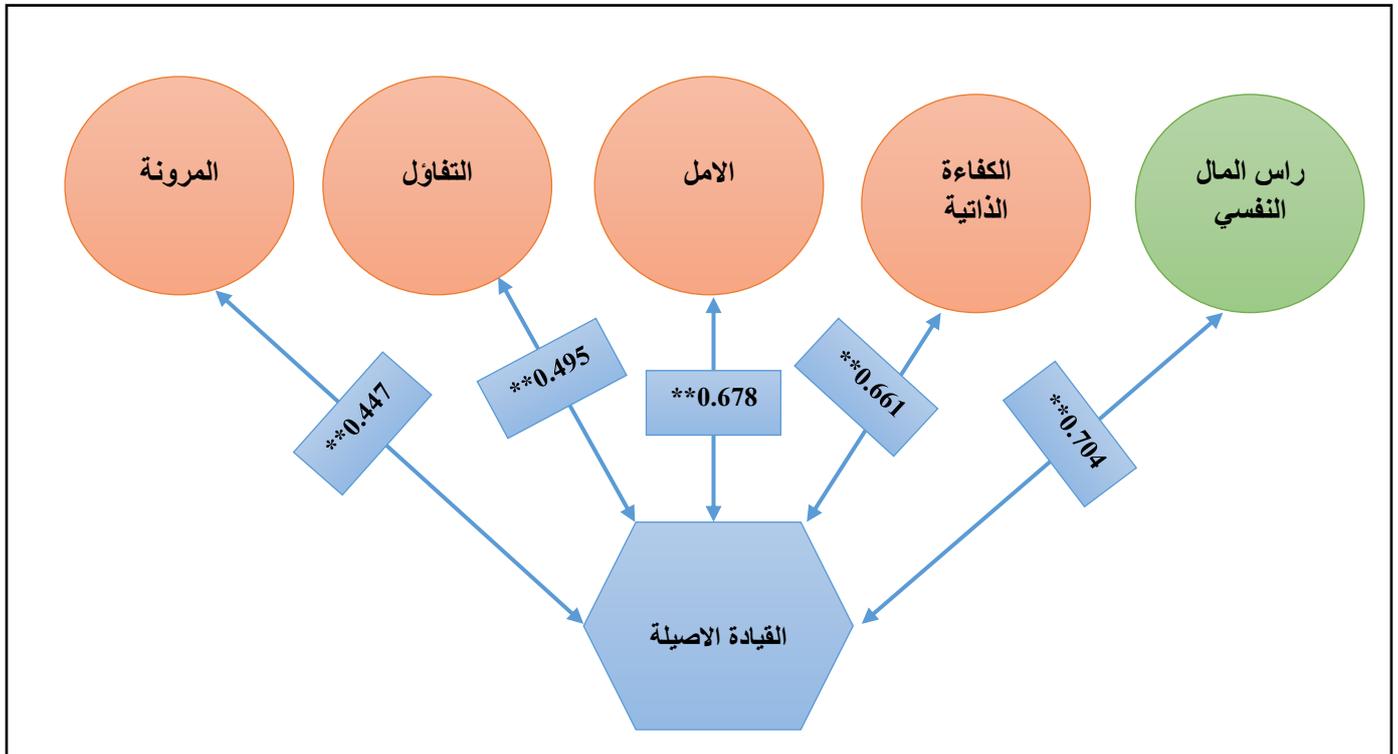
عدد علاقات الارتباط	رأس المال النفسي	المرونة	التفاؤل	الأمل	الكفاءة الذاتية	المتغيرات الفرعية	
	Y	Y4	Y3	Y2	Y1	المتغيرات الرئيسية	
5	0.607**	0.477**	0.438**	0.542**	0.511**	X1	الوعي الذاتي
5	0.596**	0.281*	0.453**	0.597**	0.592**	X2	العلاقات الأصيلة
5	0.645**	0.428**	0.455**	0.598**	0.619**	X3	السلوك الأصيل
5	0.573**	0.348**	0.366**	0.598**	0.543**	X4	المعالجة المتوازنة
5	0.704**	0.447**	0.495**	0.678**	0.661**	X	القيادة الأصيلة
50	5	5	5	5	5	عدد علاقات الارتباط	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ووفق الجدول (16) يتبين الآتي:

1. إن معامل الارتباط بين القيادة الأصيلة كمتغير مستقل ورأس المال النفسي كمتغير تابع قد بلغت (0.704**) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عالية، وهذا يشير إلى الدور المهم والفعال الذي تؤديه

القيادة الأصيلة في بناء وتطوير رأس المال النفسي، أما عن ارتباط متغير القيادة الأصيلة وبعد الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد راس المال النفسي فقد بلغت (**0.661) وهي علاقة ارتباط جيدة عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يؤشر على أهمية الكفاءة الذاتية بالنسبة للقيادة الأصيلة، وأن علاقة ارتباط القيادة الأصيلة بالأمل بلغت (**0.678) وبمستوى معنوية (0.01)، وأن علاقة ارتباط القيادة الأصيلة والتفاؤل بلغت (**0.495) وبمستوى معنوية (0.01)، وأن علاقة ارتباط القيادة الأصيلة المرونة بلغت (**0.477) وبمستوى معنوية، ويؤكد ذلك إلى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي بأبعاده).

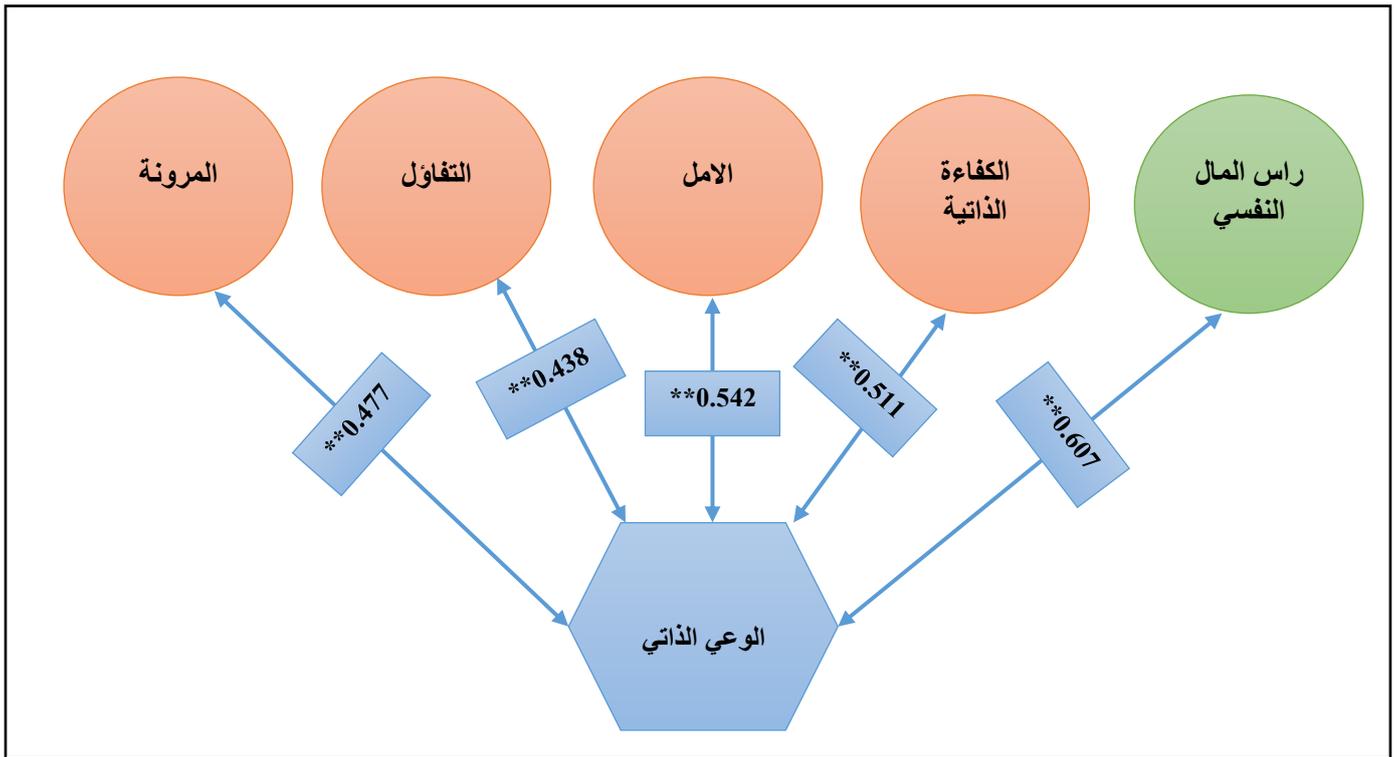


شكل (27): علاقات الارتباط بين متغير القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي بأبعاده

المصدر: اعداد الباحث

2. بلغ معامل الارتباط بين الوعي الذاتي كتغير فرعي عن القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي قد بلغت (**0.607) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ذات دلالة معنوية عالية، وهذا يدل على الدور الذي يلعبه الوعي الذاتي في رأس المال النفسي جيد وأن الوعي الذاتي يسهم وبشكل كبير في تكوين رأس المال النفسي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لرأس المال النفسي فتبين

بأن هنالك علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي والكفاءة الذاتية قد بلغت (0.511^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي والأمل قد بلغت (0.542^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة موجبة، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي والتفاؤل قد بلغت (0.438^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة إلى حد ما موجبة، أما وأخيراً فتبين نتائج علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي والمرونة قد بلغت (0.477^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسط نسبياً موجبة، ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي بأبعاده).

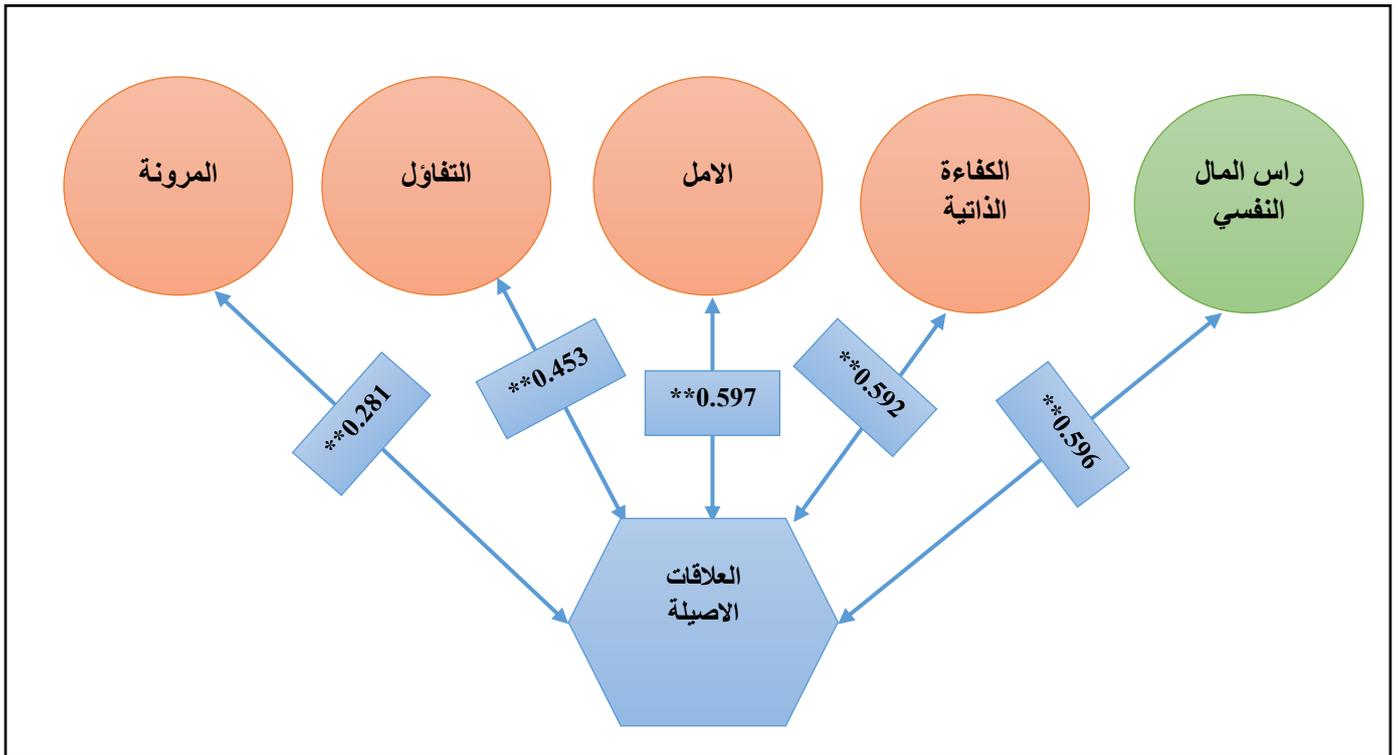


شكل (28): علاقات الارتباط بين بعد الوعي الذاتي وأبعاد رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث

3. إن معامل الارتباط بين العلاقات الأصيلية ورأس المال النفسي قد بلغت (0.596^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ذات دلالة معنوية، وهذا يدل على الدور الذي تؤديه العلاقات الأصيلية في رأس المال النفسي

جيداً ويشير ذلك على أن العلاقات الأصلية تسهم وبشكل كبير في تكوين رأس المال النفسي، ودلت نتائج التحليل الاحصائي أيضاً بوجود علاقة ارتباط بين العلاقات الأصلية والكفاءة الذاتية قد بلغت (**0.592) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة موجبة، وأشارت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة ارتباط بين العلاقات الأصلية والأمل قد بلغت (**0.597) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة موجبة، وبينت نتائج أيضاً بوجود علاقة ارتباط بين العلاقات الأصلية والتفاؤل قد بلغت (**0.453) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة نسبياً موجبة، وأشارت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة ارتباط بين العلاقات الأصلية والمرونة قد بلغت (*0.281) عند مستوى معنوية (0.05)، وهي علاقة ارتباط إحصائية ضعيفة موجبة، ويقود ذلك بالمجمل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العلاقات الأصلية ورأس المال النفسي بأبعاده).

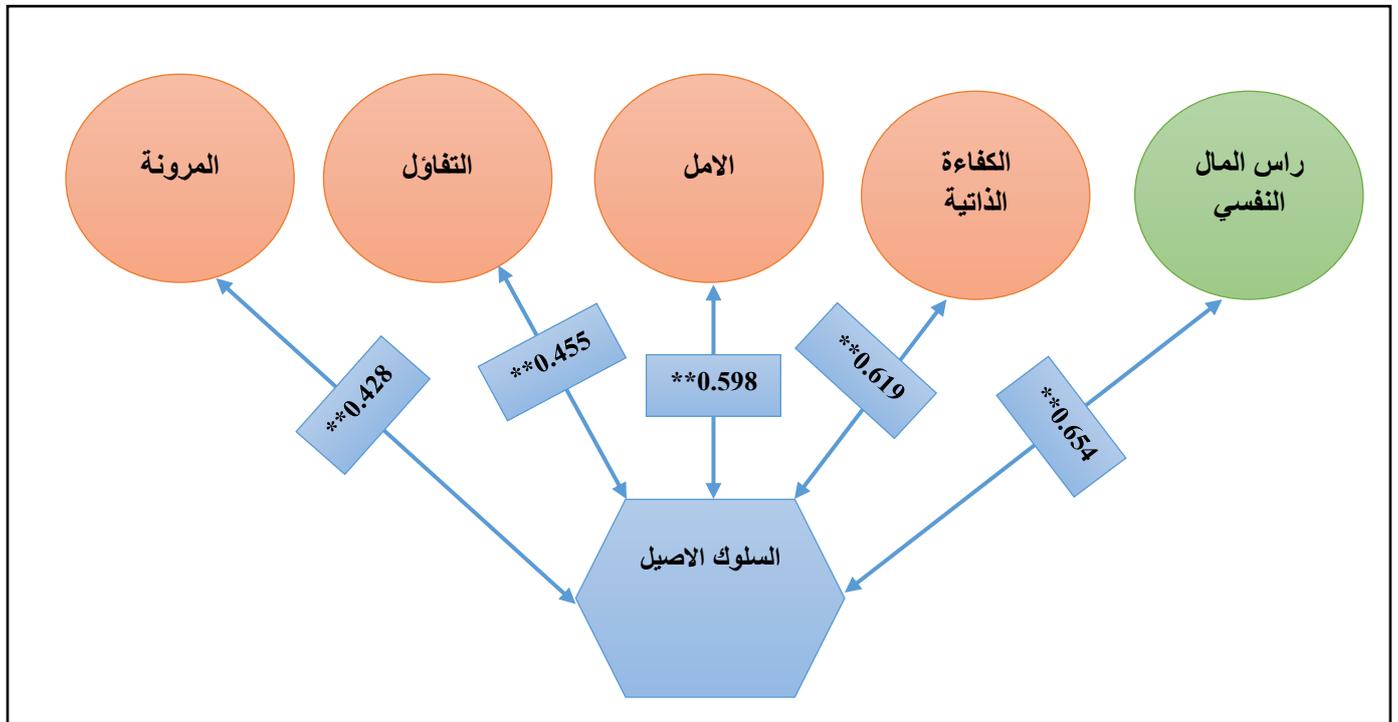


شكل (29): علاقات الارتباط بين بعد العلاقات الأصلية وأبعاد رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث

4. بينت النتائج بأن معامل الارتباط بين السلوك الأصيل ورأس المال النفسي قد بلغت (**0.645) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة جداً

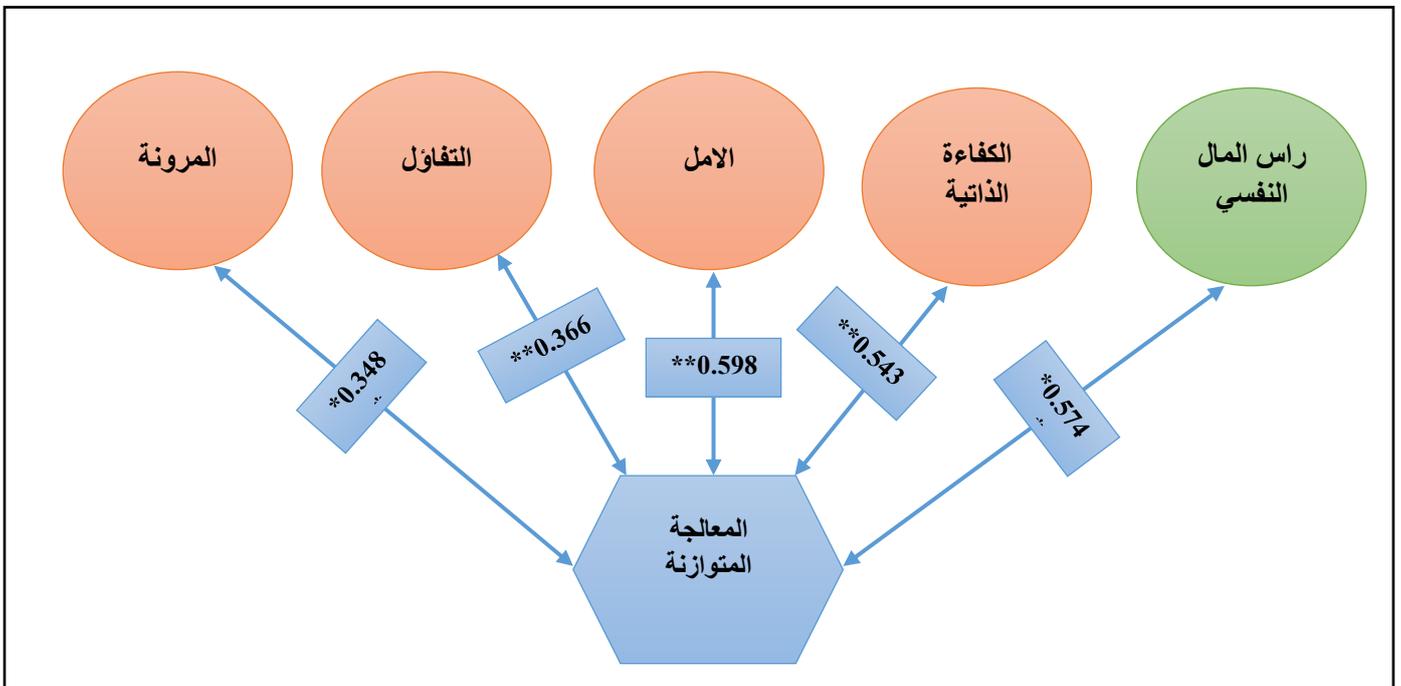
موجبة ذات دلالة معنوية، وهذا يشير إلى الدور الذي يحققه السلوك الأصلي في رأس المال النفسي جيداً ويسهم وبشكل كبير في تكوين رأس المال النفسي، وأشارت نتائج التحليل الاحصائي أيضاً بوجود علاقة ارتباط بين السلوك الأصلي والكفاءة الذاتية قد بلغت (**0.619) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة موجبة، وأن علاقة ارتباط السلوك الأصلي بالأمل قد بلغت (**0.598) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة موجبة، ودلت النتائج على علاقة ارتباط بين السلوك الأصلي والتفاؤل قد بلغت (**0.428) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة نسبياً موجبة، وعكست النتائج وجود علاقة ارتباط بين السلوك الأصلي والمرونة قد بلغت (**0.428) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأصلي ورأس المال النفسي بأبعاده)



شكل (30): علاقات الارتباط بين بعد السلوك الاصيل وأبعاد راس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث

5. اشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي قد بلغت (**0.573) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة جداً موجبة ذات دلالة معنوية، وهذا يشير إلى الدور الذي تؤديه المعالجة المتوازنة في رأس المال النفسي جيد ويشير ذلك إلى أن المعالجة المتوازنة ذات أهمية كبيرة لرأس المال النفسي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة والكفاءة الذاتية قد بلغت (**0.543) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة جداً موجبة، وأشارت النتائج بوجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة والأمل قد بلغت (**0.598) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة جداً موجبة، وأن هنالك علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة والتفاؤل قد بلغت (**0.366) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية ضعيفة موجبة، وعكست نتائج التحليل الإحصائي كذلك وجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة والمرونة قد بلغت (**0.573) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط إحصائية جيدة جداً موجبة، النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي بأبعاده).



شكل (31): علاقات الارتباط بين بعد المعالجة المتوازنة وأبعاد رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث

جدول (17): خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
قبول كلي	(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده)	الرئيسية الاولى
قبول كلي	(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي بأبعاده).	الفرعية الاولى
قبول كلي	(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العلاقات الأصلية ورأس المال النفسي بأبعاده).	الفرعية الثانية
قبول كلي	(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأصيل ورأس المال النفسي بأبعاده).	الفرعية الثالثة
قبول كلي	(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي بأبعاده).	الفرعية الرابعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانياً: اختبار التأثير بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغير الاستجابة، أما عن قبول أو رفض فرضية التأثير فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت نسبة كبيرة تقبل الفرضية، أما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، ويتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (0.05) و(0.01) وعلى النحو الآتي:

جدول (18) نتائج تأثير متغير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي باستعمال الانحدار الخطي البسيط

رأس المال النفسي Y							المتغير التابع	
Sig	T	F	R ²	Beta	Constant		المتغير المستقل	
					B1	B ⁰		
0.000	8.86	78.55	0.496	0.704	0.560	27.96	X	القيادة الأصيلة
0.000	6.826	46.59	0.368	0.607	0.418	36.25	X1	الوعي الذاتي
0.000	7.64	44.16	0.356	0.596	1.93	37.25	X2	العلاقات الأصيلة
0.000	7.55	57.01	0.416	0.645	1.37	36.71	X3	السوك الأصيل
0.000	6.24	39.01	0.328	0.573	1.53	43.24	X4	المعالجة المتوازنة

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,81) = (7.08).
 * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,81) = (4.00).
 قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,81) = 2.60

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين من الجدول رقم (18) الآتي:

1. القيادة الأصيلة: بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (78.55) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الأصيلة على رأس المال النفسي وهذا يؤكد بان منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي وكان هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t)

(8.86) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.495) وهذا يدل على القيادة الأصيلة تفسير ما نسبته (49.5%) من التغيرات الحاصلة في رأس المال النفسي أما النسبة المتبقية والبالغة (50.5%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلة بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.74) وهذا يدل على أن التغير في القيادة الأصيلة بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في رأس المال النفسي ما نسبته (74%)، وأن معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y} = b^0 + b_i X_2$$

$$= 27.96\hat{Y} + 0.56 X_2$$

2. الوعي الذاتي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.59) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للوعي الذاتي على رأس المال النفسي وأن منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (6.82)، وبلغت قيمة (R^2) (0.368) وهذا يدل على أن الوعي الذاتي يفسر ما نسبته (36.8%) من التغيرات الحاصلة في رأس المال النفسي أما النسبة المتبقية من (R^2) والبالغة (63.2%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلة بأنموذج البحث، وبلغت قيمة B (0.607) وهذا يدل على أن التغير في الوعي الذاتي بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في رأس المال النفسي ما نسبته (60.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y} = b^0 + b_i X_1$$

$$= 36.25 + 0.41 X_1\hat{Y}$$

3. العلاقات الأصيلة: أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (44.16) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يؤكد على وجود علاقة تأثير قوية للعلاقات الأصيلة في رأس المال النفسي وأن منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين العلاقات الأصيلة ورأس المال النفسي، وله تأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (7.64)، وبلغت قيمة (R^2) (0.356) وهذا يشير على أن العلاقات الأصيلة تفسر ما نسبته (35.6%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي أما النسبة

المتبقية والبالغة قيمتها (64.4%) فتدل على تأثير متغيرات أخرى غير داخلة بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.596) وهذا يشير على أن التغير في العلاقات الأصلية بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في رأس المال النفسي ما نسبته (54.3%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y} = b^0 + b_i X_2$$

$$= 37.25\hat{Y} + 1.93 X_2$$

4. **السلوك الاصيل:** بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.01) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للسلوك الاصيل في رأس المال النفسي وأن منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين السلوك الاصيل ورأس المال النفسي، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (7.04)، وبلغت قيمة (R²) (0.416) وهذا يشير على أن السلوك الاصيل يفسر ما نسبته (41.6%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة (58.4%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلة بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.645) وهذا يؤكد على أن التغير في السلوك الاصيل بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في رأس المال النفسي ما نسبته (64.5%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y} = b^0 + b_i X_4$$

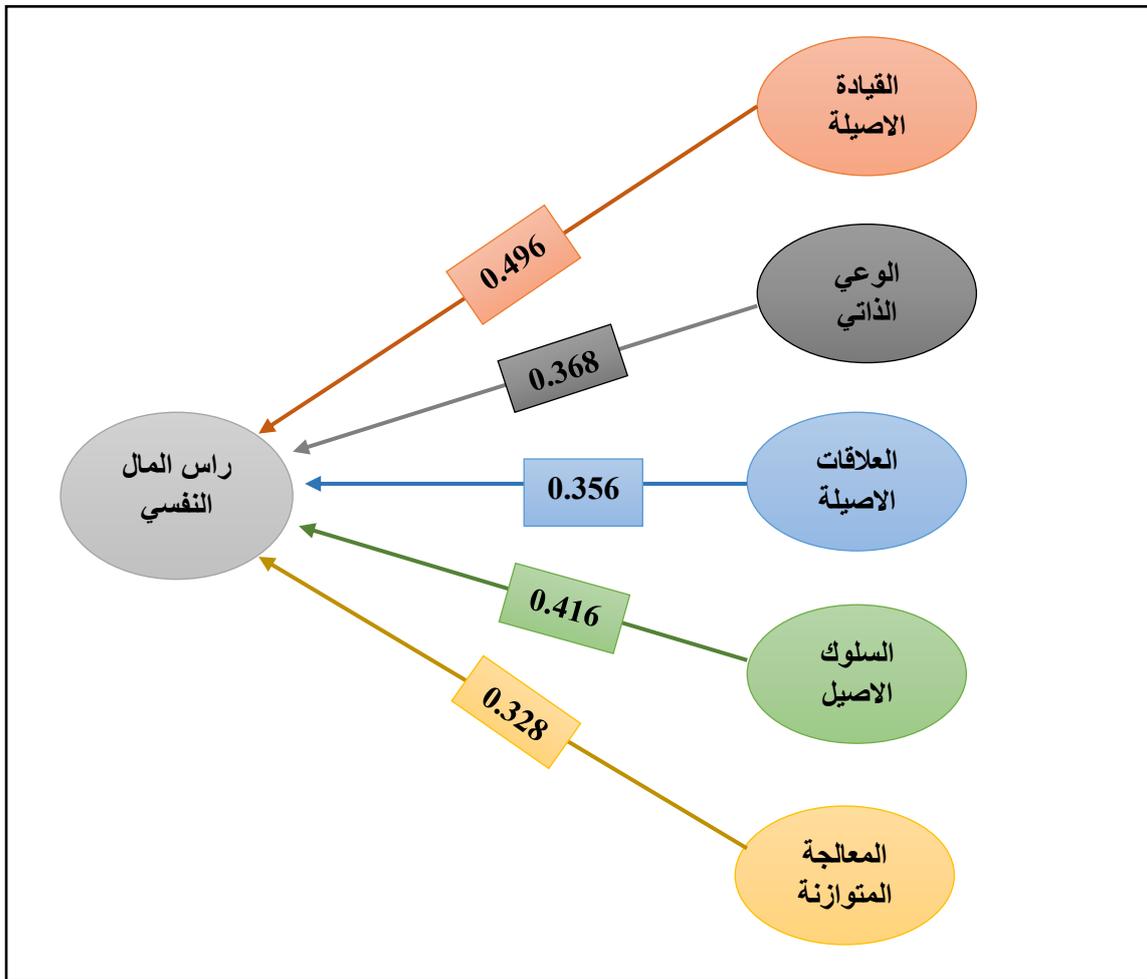
$$= 43.24\hat{Y} + 1.53 X_4$$

5. **المعالجة المتوازنة:** بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يعطي تصور بوجود علاقة تأثير قوية للمعالجة المتوازنة على رأس المال النفسي وأن منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (6.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (R²) (0.328) وهذا يدل على أن المعالجة المتوازنة تفسر التغيرات الحاصلة في رأس المال النفسي وبنسبة

نسبته (32.8%) أما النسبة المتبقية والبالغة (67.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.573) وهذا يؤكد على أن التغير في المعالجة المتوازنة بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في رأس المال النفسي ما نسبته (57.3%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y} = b^0 + b i X3$$

$$= 36.71\hat{Y} + 1.37 X3$$



شكل (32) معاملات تفسير أبعاد القيادة الأصلية على رأس المال النفسي

المصدر: اعداد الباحث

أما على مستوى الأبعاد الفرعية لعلاقات التأثير بين أبعاد القيادة الأصلية كأبعاد رئيسية والكفاءة الذاتية كبعد تابع من أبعاد رأس المال النفسي فقد كانت كالاتي:

جدول (19) نتائج أبعاد القيادة الأصيلة في الكفاءة الذاتية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

الكفاءة الذاتية Y1							المتغير التابع المتغير المستقل	
Sig	t	F	R ²	Beta	Constant			
					B1	B ⁰		
0.000	7.88	62.10	0.437	0.661	0.130	7.48	X	القيادة الأصيلة
0.000	5.32	28.89	0.261	0.511	0.41	10.19	X1	الوعي الذاتي
0.000	6.56	43.11	0.350	0.592	0.47	9.22	X2	العلاقات الأصيلة
0.000	7.04	49.63	0.383	0.619	0.32	9.35	X3	السلوك الأصيل
0.000	5.77	33.38	0.294	0.543	0.35	10.97	X4	المعالجة المتوازنة

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,81) = (7.08).
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,81) = (4.00).
قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,81) = 2.60

N= 82

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (19) يتبين الآتي:

1. القيادة الأصيلة: بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الأصيلة على الكفاءة الذاتية وهذا يؤكد بان منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين القيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية وكان هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t) (7.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.437) وهذا يدل على القيادة الأصيلة تفسير ما نسبته (43.7%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءة الذاتية أما النسبة المتبقية والبالغة (56.3%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلية بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.66) وهذا يدل على أن التغير في القيادة الأصيلة بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الكفاءة الذاتية ما نسبته (66%)، وأن معادلة التأثير كالتالي:

$$\widehat{Y1} = b^0 + b i X$$

$$\widehat{Y1} = 7.48 + 0.13 X$$

2. الوعي الذاتي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.89) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) يدل ذلك على وجود علاقة تأثير قوية للوعي الذاتي في الكفاءة الذاتية وهذا بدوره يؤكد انعكاساً واضحاً لكافة التغيرات في الوعي الذاتي على الكفاءة الذاتية، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (5.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (R²) (0.261) وهذا يدل على أن الوعي الذاتي يفسر (26.1%) من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة الذاتية وأن المتبقي من (R²) فيدل على وجود متغيرات تفسيرية أخرى غير داخلية بالنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.511) وهذا يدل على أن التغير في الوعي الذاتي بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الكفاءة الذاتية ما نسبته (51.1%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_1 = b^0 + b_i X_1$$

$$\hat{Y}_1 = 10.19 + 0.41 X_1$$

3. العلاقات الأصلية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.11) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) ويدل ذلك على وجود علاقة تأثير قوية للعلاقات الأصلية في الكفاءة الذاتية وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (6.56) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (R²) (0.350) وهذا يشير على أن العلاقات الأصلية تفسر نسبة (35%) من التأثيرات التي تطرأ على الكفاءة الذاتية أما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.592) وهذا يؤكد على أن التغير في العلاقات الأصلية بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الكفاءة الذاتية ما نسبته (59.2%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_1 = b^0 + b_i X_2$$

$$\hat{Y}_1 = 9.22 + 0.47 X_2$$

4. السلوك الاصيل: بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) المبينة في جدول (31) وهذا يؤكد على وجود علاقة تأثير قوية للسلوك الاصيل في الكفاءة الذاتية وهذا يدل على الانعكاس القوي والمؤثر للسلوك الاصيل في الكفاءة الذاتية، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (7.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (R²) (0.383) وهذا يشير على أن

السلوك الأصلي تفسر التغيرات الحاصلة في الكفاءة الذاتية وبنسبة (38.8%)، أما النسبة المتبقية فتدل على متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.619) وهذا يلفت الانتباه بان التغير في السلوك الأصلي بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الكفاءة الذاتية ما نسبته (61.9%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

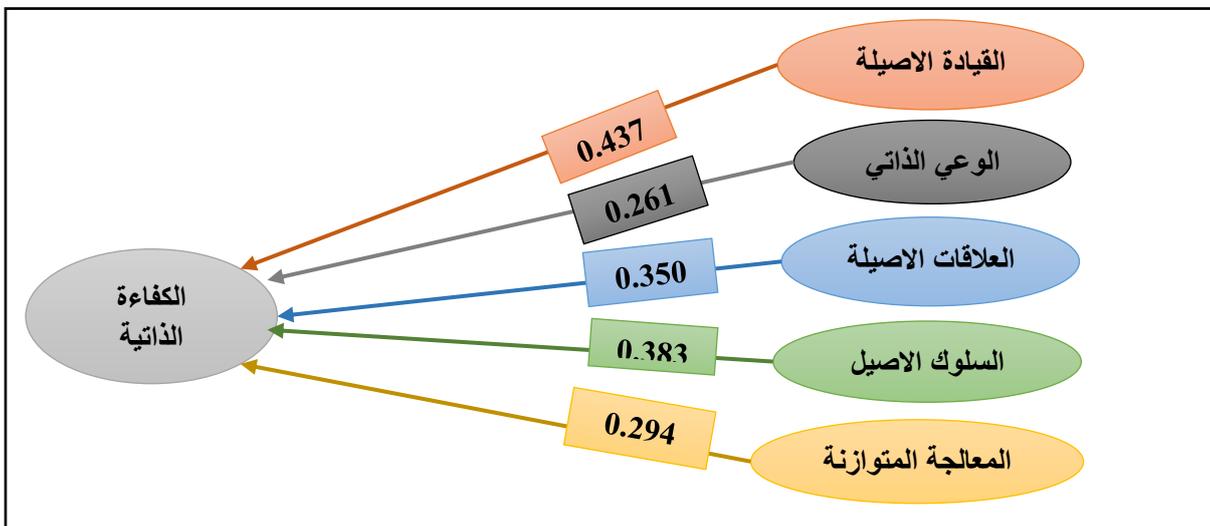
$$\hat{Y}_1 = b^0 + b_i X_2$$

$$\hat{Y}_1 = 9.35 + 0.32 X_2$$

5. **المعالجة المتوازنة:** توضح للباحث بان قيمة (F) المحسوبة (33.38) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08)، وهذا يؤشر وجود علاقة تأثير قوية للمعالجة المتوازنة بالكفاءة الذاتية وتتعكس فيها بشكل كبير، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (5.77) باعتبارها أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (R²) (0.294) وهذا تؤشر على أن المعالجة المتوازنة تفسر التغيرات الحاصلة في الكفاءة الذاتية ونسبة (29.4%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.543) وهذا يدل على أن التغير في المعالجة المتوازنة بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الكفاءة الذاتية ما نسبته (54.3%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_1 = b^0 + b_i X_4$$

$$\hat{Y}_1 = 10.97 + 0.35 X_4$$



شكل (33): معاملات التفسير لأبعاد القيادة الاصيلية على الكفاءة الذاتية

وأن علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الأصلية كأبعاد رئيسة والبعد التابع الأمل كأحد أبعاد راس المال النفسي فقد كانت النتائج كالاتي:

جدول (20) نتائج تأثير أبعاد القيادة الأصلية في الأمل باستعمال الانحدار الخطي البسيط

الأمل Y2							المتغير التابع	
Sig	T	F	R ²	Beta	Constant		X	المتغير المستقل
					B1	B ⁰		
0.000	8.25	68.19	0.460	0.678	0.190	2.65	X	القيادة الأصلية
0.000	5.77	33.28	0.294	0.542	0.63	6.29	X1	الوعي الذاتي
0.000	6.66	44.38	0.357	0.597	0.68	5.38	X2	العلاقات الأصلية
0.000	6.66	44.44	0.357	0.598	0.44	6.06	X3	السلوك الأصيل
0.000	6.67	44.48	0.357	0.598	0.56	7.11	X4	المعالجة المتوازنة

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,81) = (7.08).
 * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,81) = (4.00).
 قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,81) = 2.60

N= 82

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول (20) ما يأتي:

1. القيادة الأصلية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (68.19) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الأصلية على الأمل وهذا يؤكد بان منحني الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين القيادة الأصلية والأمل وكان هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t) (8.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.460) وهذا يدل على القيادة الأصلية تفسر ما نسبته (46%) من التغيرات الحاصلة في الأمل أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلية بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.67) وهذا يدل على أن التغير في القيادة الأصلية بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الأمل ما نسبته (67%)، وأن معادلة التأثير كالاتي:

$$\widehat{Y}_2 = b^0 + b_1 X$$

$$\widehat{Y}_2 = 2.56 + 0.19 X$$

2. الوعي الذاتي: توجد علاقة تأثير قوية للوعي الذاتي في الأمل إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.28) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08)، وهذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (5.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R²) بلغت (0.294) وهذا يثبت على أن الوعي الذاتي يفسر ما نسبته (29.4%) في التغيرات التي تطرأ على الأمل وأن النسبة المتبقية فتشير بوجود متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.542) وهذا يدل على أن التغير في الوعي الذاتي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الأمل ما نسبته (54.2%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_2 = b^0 + b_1 X_1$$

$$\hat{Y}_2 = 6.29 + 0.63 X_1$$

3. العلاقات الأصلية: بينت النتائج في جدول رقم (32) على وجود علاقة تأثير قوية للعلاقات الأصلية في الأمل إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.38) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، وأن هذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (t) البالغة (6.66) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة (R²) بلغت (0.357) وهذا يدل على أن العلاقات الأصلية تفسر ما نسبته (35.7%) من التغيرات التي تحدث في الأمل، أما النسبة المتبقية فتشير على وجود متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.597) وهذا يشير على أن التغير في العلاقات الأصلية بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في الأمل ما نسبته (59.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_2 = b^0 + b_1 X_2$$

$$\hat{Y}_2 = 5.38 + 0.68 X_2$$

4. السلوك الاصيل: بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.44) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، وهذا يعطي التصور بوجود علاقة تأثير واضحة للسلوك الاصيل في الأمل، وأن هذا التأثير معنوي اثبت معنويته قيمة (t) البالغة (6.66) أما قيمة (R²) بلغت (0.357) وهذا يدل على أن السلوك الاصيل يفسر التغيرات الحاصلة بالأمل وبنسبة (35.7%)، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.598) وهذا يبين على أن التغير في السلوك

الأصلي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغيير في الأمل ما نسبته (59.8%)، وكانت معادلة التأثير كالتالي:

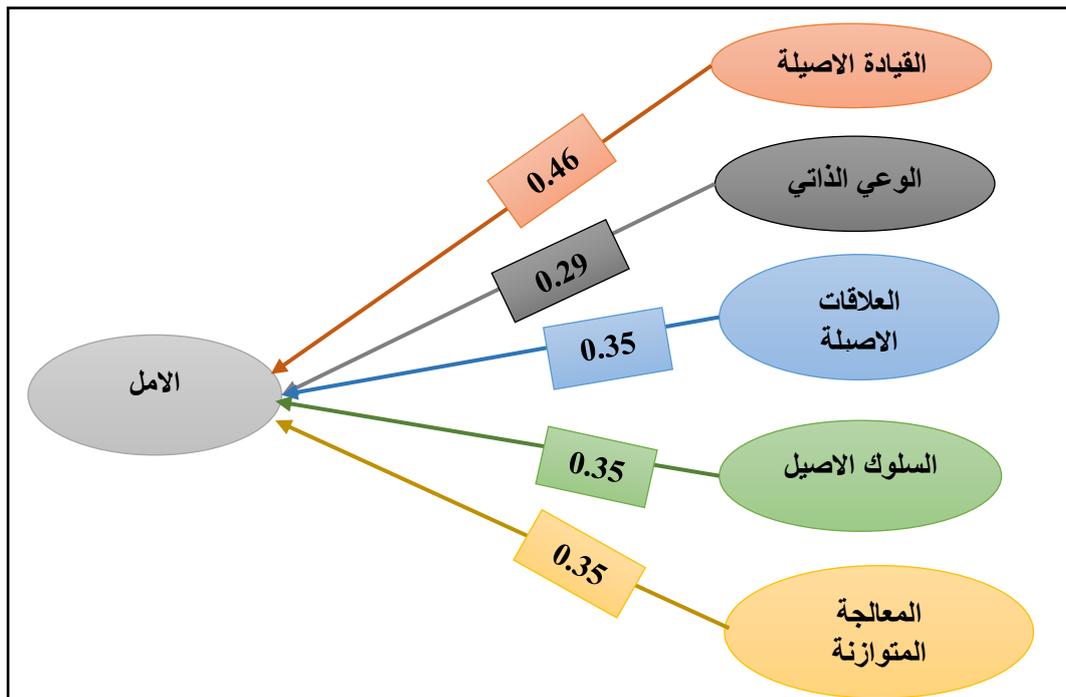
$$\hat{Y}_2 = b^0 + b_i X_3$$

$$\hat{Y}_2 = 6.06 + 0.44 X_3$$

5. **المعالجة المتوازنة:** عكست نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (32) وجود علاقة تأثير للبعد الفرعي المعالجة المتوازنة في الأمل إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.48) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وأن هذا التأثير معنوي دلالة قيمة (t) البالغة (6.67) أما قيمة (R²) بلغت (0.357) وهذا يدل على أن المعالجة المتوازنة تفسر ما نسبته (35.7%) من التغيرات التي تطرأ في الأمل، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.598) وهذا يبين على أن التغيير في المعالجة المتوازنة بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغيير في الأمل ما نسبته (59.8%)، وكانت معادلة التأثير كالتالي:

$$\hat{Y}_2 = b^0 + b_i X_4$$

$$\hat{Y}_2 = 7.11 + 0.56 X_4$$



شكل (34): معاملات التفسير لأبعاد القيادة الأصلية على الأمل

المصدر: اعداد الباحث

وأن علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الأصيلة كأبعاد رئيسة والبعد التابع التفاوض كأحد أبعاد راس المال النفسي فقد كانت النتائج كالآتي:

جدول (21) نتائج تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في التفاوض باستعمال الانحدار الخطي البسيط

التفاوض Y3							المتغير التابع	
Sig	T	F	R ²	Beta	Constant		X	المتغير المستقل
					B1	B ⁰		
0.000	5.10	26.03	0.245	0.495	0.140	9.24	X	القيادة الأصيلة
0.000	4.35	18.97	0.192	0.438	0.51	11.10	X1	الوعي الذاتي
0.000	4.54	20.63	0.205	0.453	0.52	10.93	X2	العلاقات الأصيلة
0.000	4.56	20.87	0.207	0.455	0.34	11.41	X3	السلوك الأصيل
0.001	3.51	12.38	0.134	0.366	0.34	13.65	X4	المعالجة المتوازنة

N= 82

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,81) = (7.08).
 * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,81) = (4.00).
 قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,81) = 2.60

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (21) يتوضح الاتي:

1. القيادة الأصيلة: بلغت قيمة (F) المحسوبة (26.03) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الأصيلة على التفاوض وهذا يؤكد بان منحى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين القيادة الأصيلة والتفاوض وكان هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t) (5.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.245) وهذا يدل على القيادة الأصيلة تفسير ما نسبته (24.5%) من التغيرات الحاصلة في التفاوض أما النسبة المتبقية والبالغة (75.5%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلية بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.49) وهذا يدل على أن التغير في القيادة الأصيلة بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في التفاوض ما نسبته (49%)، وأن معادلة التأثير كالآتي:

$$\widehat{Y}_3 = b^0 + b_1 X$$

$$\widehat{Y}_3 = 9.24 + 0.14 X$$

2. الوعي الذاتي: توجد علاقة تأثير قوية للبعد الفرعي الوعي الذاتي على التفاوض إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.97) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وأن هذا التأثير معنوي من خلال قيمة (t) البالغة (4.54)، أما قيمة (R^2) بلغت (0.192) وهذا يدل على أن الوعي الذاتي يفسر (19.2%) من التغيرات التي تحدث على التفاوض، أما النسبة المتبقية من (R^2) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.438) وهذا يفسر على أن التغيير في الوعي الذاتي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغيير في التفاوض ما نسبته (34.8%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_3 = b^0 + b_1 X_1$$

$$\hat{Y}_3 = 11.10 + 0.51 X_1$$

3. العلاقات الأصلية: وجود علاقة تأثير قوية للبعد الفرعي العلاقات الأصلية في التفاوض إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.63) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وأن هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t) (4.56) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة (R^2) بلغت (0.205) وهذا يشير على أن العلاقات الأصلية تفسر نسبة (20.5%) من التغيرات التي تطرأ على التفاوض، أما النسبة المتبقية من (R^2) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.453) وهذا يفسر على أن التغيير في العلاقات الأصلية بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغيير في التفاوض ما نسبته (45.3%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_3 = b^0 + b_2 X_2$$

$$\hat{Y}_3 = 10.93 + 0.52 X_2$$

4. السوق الاصيل: توجد علاقة تأثير قوية للبعد الفرعي للسلوك الاصيل في التفاوض إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.87) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وكان التأثير معنوي عند قيمة (t) بلغت (4.56) أما قيمة (R^2) بلغت (0.207) وهذا يشير على أن العلاقات الأصلية تفسر (20.7%) من التغيرات التي تطرأ على التفاوض، أما النسبة المتبقية من (R^2) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.455) وهذا يفسر على أن التغيير

في السلوك الأصلي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في التفاوض ما نسبته (45.5%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

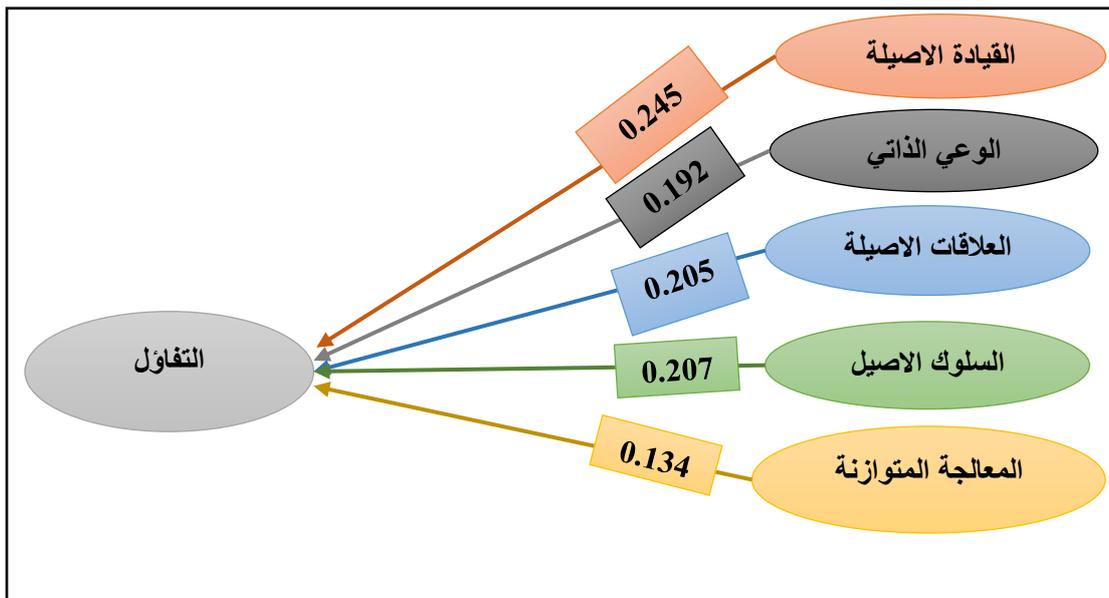
$$\hat{Y}_3 = b^0 + b_i X_3$$

$$\hat{Y}_3 = 11.41 + 0.34 X_3$$

5. المعالجة المتوازنة: دلت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير متوسطة للبعد الفرعي المعالجة المتوازنة في التفاوض إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.38) وهي أكبر بقليل من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وكان هذا التأثير المعنوي عند قيمة (t) البالغة (3.51) أما قيمة (R²) بلغت (0.134) وهذا يؤكد على أن المعالجة المتوازنة لها القدرة على تفسير (13.4%) من التغيرات التي تطرأ على التفاوض، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.366) وهذا يؤيد على أن التغير في المعالجة المتوازنة بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في التفاوض ما نسبته (36.6%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_3 = b^0 + b_i X_4$$

$$\hat{Y}_3 = 13.65 + 0.34 X_4$$



شكل (35): معاملات التفسير لأبعاد القيادة الأصيلة على التفاوض

المصدر: اعداد الباحث

وأن علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الأصلية كأبعاد رئيسة والبعد التابع المرونة كأحد أبعاد راس المال النفسي فقد كانت النتائج كالآتي:

جدول (22) نتائج تأثير أبعاد القيادة الأصلية في المرونة باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المرونة Y4							المتغير التابع	
Sig	T	F	R ²	Beta	Constant		المتغير المستقل	
					B1	B ⁰		
0.000	4.47	20.02	0.200	0.447	0.100	8.57	X	القيادة الأصلية
0.000	4.85	23.56	0.228	0.477	0.444	8.66	X1	الوعي الذاتي
0.010	2.62	6.87	0.07	0.281	0.256	11.71	X2	العلاقات الأصلية
0.000	4.23	17.92	0.183	0.428	0.255	9.88	X3	السلوك الأصيل
0.001	3.32	11.05	0.121	0.348	0.262	11.50	X4	المعالجة المتوازنة

N= 82

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,81) = (7.08).

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,81) = (4.00).

قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,81) = 2.60

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (22) يتبين الآتي:

1. القيادة الأصلية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الأصلية على المرونة وهذا يؤكد بان منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين القيادة الأصلية والمرونة وكان هذا التأثير معنوي إذ بلغت قيمة (t) (4.47) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60)، أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.200) وهذا يدل على القيادة الأصلية تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات الحاصلة في المرونة أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتدل على وجود متغيرات أخرى غير داخلية بأنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.44) وهذا يدل على أن التغير في القيادة الأصلية بنسبة وحدة واحدة يقود إلى التغير في المرونة ما نسبته (44%)، وأن معادلة التأثير كالآتي:

$$\hat{Y}_4 = b^0 + b_i X$$

$$\hat{Y}_4 = 8.57 + 0.10 X$$

2. الوعي الذاتي: هنالك علاقة تأثير قوية للبعد الفرعي للوعي الذاتي في المرونة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.56) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وأن هذا التأثير المعنوي بدلالة قيمة (t) البالغة (4.85) أما قيمة (R²) بلغت (0.228) وهذا يشير على أن الوعي الذاتي قادر على تفسير التغيرات الحاصلة في المرونة ونسبته (22.8%)، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.477) وهذا يبين على أن التغير في الوعي الذاتي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في المرونة ما نسبته (47.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_4 = b^0 + b_i X_1$$

$$\hat{Y}_4 = 18.66 + 0.44 X_1$$

3. العلاقات الأصلية: عكست النتائج عدم وجود علاقة تأثير متوسطة للبعد الفرعي العلاقات الأصلية في المرونة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.68) وهي أقل بقليل من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وكان التأثير معنوي بدلالة قيمة (t) البالغة (2.62) وهي أكبر بقليل قيمتها الجدولية، أما قيمة (R²) بلغت (0.07) وهذا يشير على أن الوعي الذاتي يفسر التغيرات الحاصلة في المرونة وبما نسبته (7%)، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في أنموذج البحث، وبلغت قيمة (B) (0.477) وهذا يبين على أن التغير في الوعي الذاتي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في المرونة ما نسبته (47.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_4 = b^0 + b_i X_2$$

$$\hat{Y}_4 = 11.71 + 0.25 X_2$$

4. السلوك الاصيل: اوضحت النتائج وجود علاقة تأثير للبعد الفرعي السلوك الاصيل في المرونة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.92) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وأن التأثير المذكور معنوي بدلالة قيمة (t) البالغة (4.23) أما قيمة (R²) بلغت (0.183) وهذا يشير على أن السلوك الاصيل يفسر ما نسبته (18.3%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B)

(0.428) وهذا يبين على أن التغير في السلوك الأصلي بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في المرونة ما نسبته (42.8%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

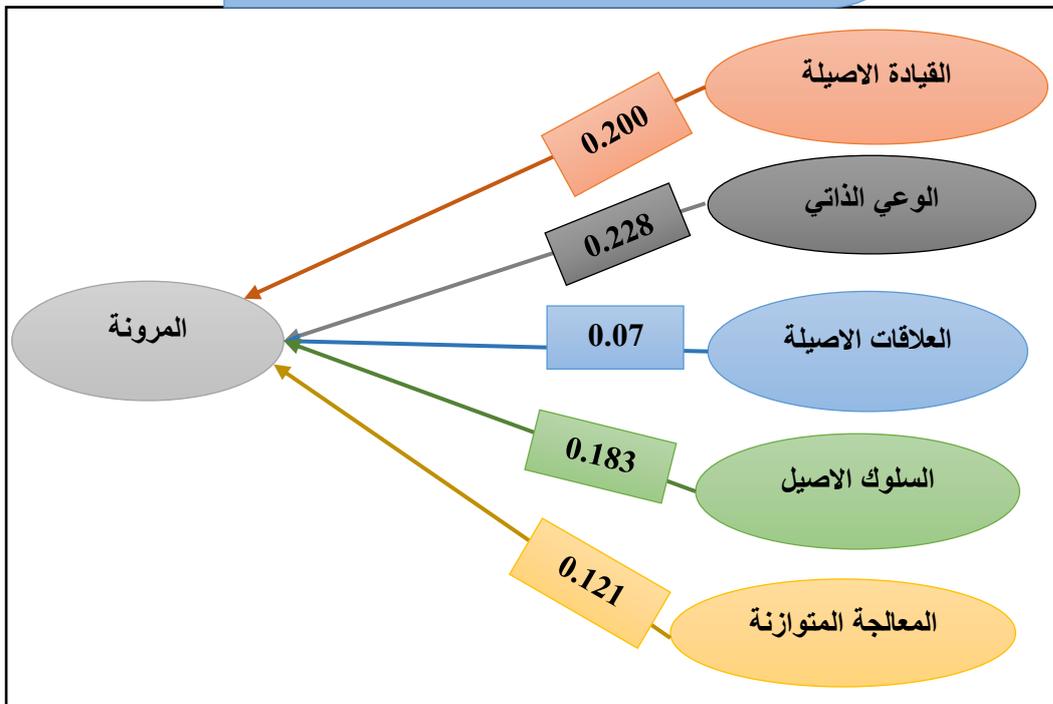
$$\hat{Y}_4 = b^0 + b_i X_3$$

$$\hat{Y}_4 = 9.88 + 0.25 X_3$$

5. **المعالجة المتوازنة:** أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير متوسطة للبعد الفرعي المعالجة المتوازنة في المرونة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,81)، وعند قيمة معنوية (t) البالغة (3.32) أما قيمة (R²) بلغت (0.121) وهذا يدل على أن المعالجة المتوازنة تفسر التغيرات التي تطرأ على المرونة ونسبته (12.1%)، أما النسبة المتبقية من (R²) فتشير إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها بالنموذج البحثي، وبلغت قيمة (B) (0.348) وهذا يبين على أن التغير في المعالجة المتوازنة بقيمة وحدة واحدة يقود إلى التغير في المرونة ما نسبته (34.8%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$\hat{Y}_4 = b^0 + b_i X_4$$

$$\hat{Y}_4 = 11.05 + 0.26 X_4$$



شكل (36): معاملات التفسير لأبعاد القيادة الأصلية على المرونة

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجداول (18،19،20،22) وهي جداول علاقات التأثير بين المتغيرات البحثية وأبعادها الفرعية نستنتج الآتي:

جدول (23): نتائج فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
قبول كلي	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي بأبعاده	الرئيسية الأولى
قبول كلي	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي بأبعاده	الفرعية الأولى
قبول جزئي بسبب عدم وجود علاقة تأثير بين العلاقات الأصلية والأمل.	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين العلاقات الأصلية ورأس المال النفسي بأبعاده	الفرعية الثانية
قبول كلي	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين السلوك الاصيل ورأس المال النفسي بأبعاده	الفرعية الثالثة
قبول كلي	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي بأبعاده	الفرضية الرابعة

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

توطئة:

يسعى هذا الفصل بتحديد الاستنتاجات المستنبطة من المعالجة النظرية للموضوع، وكذلك تلك المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية، للوصول إلى حل واقعي وعملي للمشكلة التي تم عرضها في هذا البحث فضلا عن بلوغ الاهداف المرسومة له من خلال تقديم جملة من التوصيات التي تمثل اليات لتتفيذ الاستنتاجات العملية وطرق حل المشكلة لهذا البحث لمساعدة الجامعة على التأقلم مع التغيرات البيئية وتجاوز المصاعب فضلا عن تحقيق اهداف رأس المال النفسي اخصص هذا الفصل لمبشرين، الاول عرض اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها. اما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض اهم التوصيات التي تم التوصل اليها، واخيرا المقترحات المتعلقة بالبحوث والدراسات المستقبلية التي يمكن البناء عليها بالاعتماد على استنتاجات ونتائج الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

تمهيد

يتضمن هذا المبحث إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بالاستناد إلى الجانب النظري وما افرزته نتائج تحليل الجانب العملي ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات بما يلي:

أولاً: الاستنتاجات المستندة إلى الجانب النظري

1. اختلاف الباحثين في تحديد تعريف شامل، ومحدد وواضح للقيادة الأصيلة ورأس المال النفسي بسبب اختلاف الحقل العلمي والتطبيقي لكل منهما فضلاً عن تعدد واختلاف ابعاد ومداخل وعناصر وخصائص القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي بسبب اختلاف المكان والزمان الذي جاءت منه هذه الاختلافات فضلاً عن كون كل منهما يشمل ربما كل شيء في المنظمة سواءً أكان في الجانب التنظيمي ام السلوكي.
2. ظهرت مصطلحات القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي استجابة لعوامل سلوكية ظهرت حديثاً في العقود الماضية، لذلك فان مفهوم القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي ارتبط بعدة ميادين منها الادارية او التنظيمية الا أن جوهر هذه المفاهيم المتعددة أنصب على كل من الوضوح في العمل والافصاح والمشاركة والمصادقية والشفافية.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

1. اشارت نتائج التحليل التي تخص خصائص عينة البحث إلى أن نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في القيادات الجامعية في جامعة الأنبار نتيجة لطبيعة بعض الجامعة التي يعتمد بها على الذكور.
2. اظهرت النتائج ايضاً أن الفئة العمرية الشائعة بين عينة البحث هي (40-49) سنة وربما هذا شيء ايجابي يحسب للجامعة كون هذه الفئة العمرية تمتلك خصائص الخبرة وربما هذا مؤشر على صحة الهرم العمري للجامعة.

3. بينت نتائج التحليل أن المؤهل العلمي الشائع بين افراد العينة هم حاملي شهادة الدكتوراه وهذا مؤشر قوي على اهتمام الجامعة بإيلاء مناصبها القيادية بحملة شهادة العليا فضلاً عن امتلاكها مستوى تعليمي جيد للعينة.
4. عكست النتائج أن اللقب العلمي الشائع بين افراد العينة كان ممن يحملون لقب أستاذ مساعد وهذا دليل الجامعة تهتم بأشخاص ذوي حملة الألقاب العلمية العالية
5. اشارت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من رؤساء الأقسام العلمية
6. وضحت نتائج البحث أن عدد سنوات الخدمة الشائع بين افراد العينة يتراوح بين (16-20) سنة مما يعني أن جامعة الأنبار تولي اهتمامها ممن يشغلون المناصب القيادية من يمتلكون سنوات الخبرة عالية.
7. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع وجود ممارسات ابعاد القيادة الأصلية في جامعة الأنبار وبمستوى جيد جداً إذ أن اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق التام وخصوصاً بعد المعالجة المتوازنة حيث اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق التام بوسط حسابي عالي جداً اما اقل بعد فيها كان بعد السلوك الأصلي، وهذا مؤشر على اهمية ترابط ابعاد القيادة الأصلية مع بعضها كون أحدهما يعزز الآخر ويشير إلى وجود دور جيد جداً للقيادة الأصلية في جامعة الأنبار.
8. بينت نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع وجود ممارسات ابعاد رأس المال النفسي في جامعة الأنبار وبمستوى جيد جداً إذ أن اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق التام ولاسيما بعد الكفاءة الذاتية إذ اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق التام بوسط حسابي عالي جداً اما اقل بعد فيها كان بعد التفاؤل، وهذا مؤشر على اهمية ارتباط ابعاد رأس المال النفسي مع بعضها كون أحدهما يعزز الآخر ويشير إلى وجود دور جيد جداً لرأس المال النفسي في جامعة الأنبار.
9. اشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وبمستوى معنوية عالية بين القيادة الأصلية بأبعادها كمتغير مؤثر ورأس المال النفسي بأبعاده كمتغير مستجيب كلما تزداد ممارسات القيادة الأصلية يقابله زيادة بسلوكيات رأس المال النفسي وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى
10. اشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي ورأس المال النفسي وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية يقود

- ذلك عند زيادة ممارسات الوعي الذاتي يؤدي بزيادة ممارسات رأس المال النفسي بشكل معتدل، ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى
11. اشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات الاصلية ورأس المال النفسي وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ذات دلالة معنوية عالية، يؤدي ذلك عند زيادة ممارسات العلاقات الأصلية تؤدي إلى زيادة ممارسات رأس المال النفسي بشكل متوسط ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.
12. اشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين السلوك الاصيل ورأس المال النفسي وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ذات دلالة معنوية عالية، يدل ذلك عند زيادة ممارسات السلوك الاصيل تؤدي إلى زيادة ممارسات رأس المال النفسي بشكل وسطي ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
13. اشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة ورأس المال النفسي وهي علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة، ذات دلالة معنوية عالية، يؤكد ذلك عند زيادة ممارسات المعالجة المتوازنة تؤدي إلى زيادة ممارسات رأس المال النفسي بأبعاده بشكل معتدل ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.
14. دلت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأصلية بأبعاده كمتغير مؤثر في رأس المال النفسي بأبعاده كمتغير مستجيب يقود ذلك إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
15. بينت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الذاتي في رأس المال النفسي بأبعاده يقود ذلك إلى قبول واثبات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.
16. عكست نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقات الأصلية في رأس المال النفسي بأبعاده يقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.
17. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير ذات دلالة للسلوك الاصيل في رأس المال النفسي بأبعاده يقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

18. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في رأس المال النفسي بأبعاده يقود ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الثاني

التوصيات

تمهيد

من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن وضع بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنها يمكن أن تسهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور في جامعة الأنبار من خلال ما يأتي:

أولاً: يجب على جامعة الأنبار الاهتمام بتوظيف العنصر النسوي وبما يتناسب مؤهلاتها للعمل في الوظائف القيادية في الجامعة.

ثانياً: ضرورة تجديد المستمر للتدريسين بدخول دماء جديدة للجامعة بمزيج من الشباب ممن يحملون شهادات عليا بما يتلاءم مع بيئة الجامعة وصولاً إلى تحقيق اهداف.

ثالثاً: ضرورة تعزيز قيم وممارسات القيادة الأصيلة في الجامعة من خلال غرس القيم الأخلاقية وتعزيزها وبناء نقاط قوتهم من قوة اتباعهم لبناء صرح تعليمي وقيادي ناجح.

رابعاً: ضرورة الاهتمام بالقيادة الأصيلة وابعادها من خلال تعزيز الثقة ومشاركة المعلومات الوضوح واقامة علاقات أصيلة بين القائد والمرؤوسين كونها تعزز وتدعم وتقوي وتؤثر وبشكل كبير في رأس المال النفسي بأبعاده من خلال تعزيز الثقة في قدرة الفرد على تولي المهام الصعبة، وإيجاد حلول بديلة للمشاكل، والمثابرة في الظروف الصعبة، والعودة بسرعة من حالات الفشل بشكل جماعي.

خامساً: تتبنى جامعة الأنبار وجود ممارسات رأس المال النفسي في الجامعة بصورة جيدة جداً بفعل ممارساته لأبعاده بصورة جيدة من خلال ثقتهم بنفسهم وإيمانهم لتجاوز المصاعب لتحقيق الأهداف من خلال إعادة توجيه مسارات العمل نحو الأهداف المتوخاة للعمل الجماعي وصولاً للتميز في العمل والارتقاء بمستويات عالية من الإنجاز.

سادساً: ضرورة الاعتناء بالوعي الذاتي من خلال تحسين مستوى ادراك القيادات في الجامعة إلى قيم ومشاعر المرؤوسين من خلال غرس الثقة لديهم والحصول على التغذية

العكسية الراجعة لتساعد القادة أن يكونوا أكثر وعياً بذواتهم بكونه يدعم ويؤثر في رأس المال النفسي بأبعاده.

سابعاً: يتوجب على للجامعة الاهتمام بالعلاقات الأصيلة في مدى امتلاكهم مستويات عالية من الإفصاح عن الذات والثقة وتوضح مدى تعزيز القائد لعلاقات مفتوحة وشفافة مع الآخرين من اجل دعم وتعزيز وتأثيره في رأس المال النفسي بأبعاده.

ثامناً: وضع مدونة للمعايير الأخلاقية (السلوك الأصيل) معياراً عالياً للسلوك الأخلاقي، ويوجه الأفعال وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية عن طريق إقامة الجلسات التشاورية الرسمية وغير الرسمية التي بدورها تعزز وتؤثر في رأس المال النفسي بأبعاده.

تاسعاً: الاعتناء من قبل الجامعة بعمليات اتخاذ القرار تجنباً للمحسوبية بالاعتماد على الموضوعية والحياد في اتخاذ القرارات من خلال إقامة الجلسات والندوات لتبادل المعلومات ومناقشة الدراسات والأبحاث التي من شأنها ان تمكن العاملين من الرجوع إلى الحالات الطبيعية في حالة مواجهة عقبات.

عاشراً: ضرورة أن تراعي القيادات الجامعية اتجاهات ومواقف التدريسيين في بيئة العمل والمتمثلة بالمشاعر والتصورات والاعتقادات، فضلاً عن دراسة العوامل التي تجعل التدريسي متمسكاً بالجامعة وولائه لها عن طريق تفاعله معها، ومعرفة العوامل المحيطة بتلك المخرجات الموقفية لجعلها أكثر كفاءة في توجيه مسارات العمل تجاه تحقيق الأهداف.

أحد عشر: العمل على اجراء مقارنات مرجعية ونماذج المحاكاة مع الكليات العالمية المناظرة وكذلك المنافسة في مجال التعليم فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة من خلال الاستعانة بالخبراء في هذا المجال والنماذج الناجحة وتكيفها مع واقع بيئة التعليم العراقية بعد تشخيص مشكلات العمل القائمة ووضع الحلول الناجحة لها، وكذلك معرفة اساليب ومصادر تفوقها وبالتالي تعزيز الموقع التنافسي للجامعة المبحوثة، وتحويلها إلى نتائج حقيقية مستدامة.

المقترحات

- 1- زيادة بحوث متغير القيادة الأصيلة وطرق تعزيزها في مجتمع الجامعات العراقية لما لهذا القطاعي من اهمية ومساحة تعزز من الافادة للعاملين وللبيئة العراقية بصورة عامة
- 2- دراسة رأس المال النفسي مع الأداء العالي لما لهذين المتغيرين من تداخل وارتباط وثيق بين اليات التأثير والنتائج المترتبة، فضلا عن اجراء بحوث تهدف قياس مستوى الارتباط والتأثير بين رأس المال النفسي وضغوط العمل.
- 3- اجراء بحوث بين القيادة الأصيلة وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وانعكاسها على أداء العاملين في منظمات الاعمال.
- 4- اجراء بحوث تتناول علاقة القيادة الأصيلة بمتغيرات أخرى مثل فرق العمل المرنة، الهوية التنظيمية، وفرق العمل الافتراضية
- 5- استعمال مقاييس جديدة لقياس بعض متغيرات الدراسة غير المقاييس المستعملة في الدراسة الحالية ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

المصادر العربية

القرآن الكريم سورة النور اية 55

أولاً: الكتب

1. البياتي، محمود مهدي حسن، وابو الشعير، محمود جواد (2012)، البرنامج (SPSS) تطبيق عملي لتحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الاولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر.
2. البياتي، محمود، والقاضي، دلال (2010)، البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج (SPSS) الطبعة الثانية، مطبعة البيئة، العراق.
3. عبد الرحمن، عمر خلدون، وعبد الغفور، محمد مثنى (2020) " دليل التصنيفات العالمية" جامعة الانبار
4. المعاني، أحمد إسماعيل، عريقات، أحمد يوسف، الصالح، أسماء رشاد وسعود، ناصر محمد (2011) "قضايا إدارية ومعاصرة" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان/الاردن.
5. نجم، عبود، (2010)، "ادارة اللاملموسات ادارة ما لا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: المؤتمرات والدوريات

6. أبو سيف، محمود سيد علي (2018) "دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية" جامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (1) العدد (4).
7. الجاف، ولاء جودت علي، وفائق، داليا خالد (2019) " دور رأس المال النفسي في تعزيز الاندماج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة سليمانية، إقليم كوردستان، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلليمانية، المجلد (3) العدد (1).
8. جلاب، احسان دهش، وال طعين (2013) " تأثير راس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى " مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17) العدد (3).

9. الحجار، رائد حسين (2017) "درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" مجلة جامعة الأقصى المجلد (21)، العدد (2).
10. الحدراوي، رافد حميد عباس، والبغدادي، عادل هادي (2018) "دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات (بحث تطبيقي في عدد من الجامعات العراقية) مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد (49).
11. الدرايسه، محمد تيسير سليمان (2018) "تأثير الأهداف التنظيمية في أداء الجهاز الإداري للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد (26)، العدد (4).
12. القيسي، عبدالغفار عبدالجبار، والدليمي، سوسن حسن غالي (2009) "الادراك الحسي الحركي لدى الطلبة المتفوقين والمتأخرين دراسيا في المدارس الإعدادية" مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (22).
13. الدمرداش، محمد السيد أحمد، وشرف، صبحي شعبان (2017) "إدارة العواطف حقائق واوهام" المؤتمر العلمي في جامعة المنوفية المجلد (7) العدد (3).
14. الحسني، كمال كاظم طاهر (2013) "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية /جامعة المثنى" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد (6).
15. خوين، سندس رضوي (2017) "تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (50).
16. الدعيمي، علاء فرحان، والسعدون، زيتون نعمة (2019) "إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (27) العدد (3).
17. زقوت، تمارا محمد محمود، وممدوح عبد العزيز الرفاعي (2019) "إثر رأس المال النفسي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مجموعة من شركات المحمول في

- فلسطين" مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين ألمانيا - العدد السادس.
18. زيدان، غادة طارق (2019) "تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الاعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء، جامعة بغداد مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية المجلد (25) العدد (115).
19. شحاتة، ياسر السيد علي محمد (2018) "تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (55) العدد (2).
20. صبر، رنا ناصر (2018) " الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية" معهد الإدارة/الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24) العدد (103).
21. الطائي، علي حسون، صادق، مروه جعفر، وقاسم، ياسين خزعل (2020) "دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة النفط" مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3).
22. عارف، محمد عارف عبده (2018) "نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر" مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (19) العدد (3)
23. العنزي، سعد علي حمود، وإبراهيم، خليل إبراهيم (2014) "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية في البناء والتطوير" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18) العدد (65).
24. العولقي، عبد الله أحمد (2019) " إثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد (3) العدد (3).
25. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي (2017) " رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14) العدد (3).

26. الفتلاوي، ميثاق هاتف (2018) "العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة" كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (4).
27. موسى، صباح محمد، وكرجي، سحر أحمد (2015) "أثر رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة " مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (33)، العدد (105).
28. ناسي، خلف لطيف، عبد الحسين، علي برهان (2018) "توظيف رأس المال النفسي في تعزيز متطلبات بناء سمعة المنظمة" مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، المجلد (4) العدد (44).
29. الياسري، أكرم محسن مهدي، وغالي، حسين حريجة (2015) "سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (11) والعدد (44).

ثالثا: الرسائل والاطاريح

30. آسية، خميس (2018) "إثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بورقلة" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي رباح.
31. البردان، محمد فوزي امين (2017) " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراة الفلسفة في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
32. الدليمي، مريم سلمان عباس (2016) " خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية من وجهة نظر

- المرووسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
33. الدوري، ياسمين خضير عباس (2010) "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في علوم إدارة الأعمال -جامعة بغداد.
34. جعبري، أسماء جبارة (2018) "علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
35. الحدراوي، رافد حميد عباس (2015) "دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية" أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة.
36. حسن، علي عدنان (2020) "دور العلاقة بين المسار الوظيفي المتقلب ورأس المال النفسي الايجابي في الأداء العالي" أطروحة دكتوراة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
37. حميد، علي حميد (2019) "القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي عبر رأس المال النفسي" رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
38. غالي، حسين حريجة (2004) " استراتيجيات العمليات وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في علوم إدارة الأعمال.
39. محمود، الفرحتي السيد، وصموئيل، امانى زكريا (2020) " علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائي"كلية التربية، جامعة عين شمس
40. عبد، محمد عدنان (2016) " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة" رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في علوم الإدارة العامة- جامعة بغداد

41. منان، هويدا علي محمد عطا (2018) "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي" ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
42. هشام، سباعي (2018) "إثر رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية تلمسان" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب_ عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتجارية وعلوم التسيير.

A. Books

1. Compton, William C. and Hoffman, Edward, (2013), "**Positive Psychology**", Wadsworth, Cengage Learning
2. George, Bill & Sims, Peter (2007) "**True North Discover Your Authentic Leadership**" First Edition, Published by Jossey-Bass, San Francisco.
3. George, Bill (2003) "**Authentic Leadership Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value**" First Edition, Published By Jossey-Bass, San Francisco.
4. Jones, Jessica Pryce- (2010) "**Happiness at Work Maximizing Your Psychological Capital for Success**" This Edition First Published.
5. Luthans, Fred & Avolio, Bruce (2019) "**Authentic Leadership Development**" First Edition, Berrett-Koehler Publishers.
6. Luthans, Fred, Morgan, Carolyn M. Youssef- & Avolio, Bruce J. (2015) "**Psychological Capital and Beyond**" oxford university press published in the by U. S. A.
7. Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. & Avolio, Bruce J. (2007) "**Psychological Capital Developing The Human Competitive Edge**" oxford university press published by, Inc.
8. Neider, Linda I. & Schriesheim, Chester A. (2014) "**Advances In Authentic & Ethical Leadership**" 10th edition, information age publishing, Inc. Charlotte.
9. Nelson, Debra I. & Cooper, Cary I. (2007) "**Positive Organizational Behavior**" first published, London eCly Isp.
10. Wulffers, Tineke (2017) "**Authentic Leadership Effectiveness For Individuals & Teams**" First Published, Kr Publishing.

11. Yavuz, Meltem (2020) "**Transformational Leadership & Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology**" First Edition, Istanbul University, Turkey.

B. Dissertations, theses

12. Barbosa, Ana Isabel (2017) "**The Relevance Of Psychological Capital On Individual's Perceptions Of Performance, Motivation, Work-Engagement And Job-Satisfaction**" Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of Requirements For The Msc In Management, At The Universidade Católica Portuguesa.
13. Cades, Anne-Perrine Pascale (2018) "**Influence Of Psychological Capital And Thinking Perspectives On Construction Safety Climate And Performance**" Doctoral Dissertation Presented To The College Of Social And Behavioral Sciences, Walden University.
14. Gerge, Lee-Ann Mellssa (2015) "**Authentic Leadership & Its Effects On Organisational Citizenship Behaviour In A Provincial Government Department In The Western Cape**" Master's Theses, University Of The Western Cape
15. Hodges, Timothy Daniel (2010) "**An Experimental Study Of The Impact Of Psychological Capital On Performance, Engagement, And The Contagion Effect**" Master's Theses Presented To The Faculty Of The Graduate College At The University Of Nebraska.
16. Koperski, lucas g. (2017) "**The Moderating Effects Of Psychological Capital On The Relationship Between Work-School Facilitation And Work-School Conflict And Student Study Engagement And Performance**" Master Theses Submitted To The Graduate Faculty Of St. Cloud State University.
17. Mcgee, Elizabeth Anne (2011) "**An Examination Of The Stability Of Positive Psychological Capital Using Frequency-Based Measurement. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor in Philosophy"**". University Of Tennessee
18. Nestingen, Eric Brady (2017) "**Psychological Capital's Influence On Leadership & Employee Outcomes**" A Thesis Submitted To The Faculty Of San Francisco State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For P Q The Degree Master Of Science.
19. Northouse, peter g. (2016) "**Leadership Theory & Practice"Seventh Edition, Western Michigan University, Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data Nigeria**" human resource development theses & dissertations, university of texas at tyler.

20. Oles, sylvia k. (2017) "**The Role Of Psychological Capital And The Areas Of Worklife Model In Predicting Job Burnout**" master theses submitted to the faculty of the graduate school of eastern kentucky university.
21. Ramphal, Ramona (2016) "**The Relationship Between Personality Traits, Psychological Capital and Job Performance Among Sales Employees Within an Information, Communication and Technology Sector**" Master's Theses Presented To The Faculty Of In The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University Of South Africa.
22. Roux, Shayne (2010) "**The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-Efficacy & Work Engagement: An Exploratory Study**", Master's Theses, Stellenbosch University.
23. Smith, Joseph Edward (2015) "**An Examination Of Authentic Leadership, Perceived Similarity, & Leader-Member Exchange As Moderators Of The Relationship Between Leader & Follower Resilience**" Master's Theses, San Jose State University.
24. Snygans, C (2019) "**Authentic Leadership, Fun At Work, Work Engagement & Perceived Work Performance In A Chemical Organization**" Master's Theses, At The North-West University.
25. Tahhan, Burhan (2019) "**The Impact Of Authentic Leadership On The Work Environment & Patient Outcomes In Hospital Settings**" - A Literature Study"

C. CONFERENCE & STUDIES

26. Abraham, Veena Christy & Diarism, Sangari (2015) "Authentic Leadership Style" **Intercontinental Journal Of Marketing**, Vol.3, N.10.
27. Adil, Adnan & Kamal, Anila (2019) "Authentic Leadership & Psychological Capital In Job Dem&S-Resources Model Among Pakistani University Teachers" **International Journal Of Leadership In Education**, Vol.22, N.4.
28. Akbaba, Özge & Altındağ, Erkut (2016) "The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on The Firm Performance" **Science direct**, Vol.235, N.24.
29. Alessandri, Guido, Consiglio, Chiara, Luthans, Fred & Borgogni, Laura (2018) "Testing a dynamic model of the impact of psychological capital

- on work engagement and job performance" **career development international**, Vol. 23 N. 1.
30. Amornpipat, Iratrachar & Sorod -On Bung (2017)" Development Of Thai Authentic Leadership Measure: An Application In A Military Context" **Journal Of Community Development Research (Humanities & Social Sciences)**, Vol.10, N.2.
31. Aria, &Rea, Jafari, Parivash & Behifar, Maryam (2019) " authentic leadership & teachers' intention to stay: the mediating role of perceived organizational support & psychological capital" **world journal of education**, Vol. 9, N. 3.
32. Avey, James B., Patera, Jaime L. & West, Bradley J. (2006)" the implications of positive psychological capital on employee absenteeism" **journal of leadership & organizational studies**, Vol.13, N.2.
33. Avolio, Bruce J, & Gardner, William L. (2005) " authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership"**the leadership quarterly**, Vol.16, N.3.
34. Bailis D S & Chipperfield, J G (2012) "hope and optimism"
35. Bakari, Haroon, & Hunjra, Ahmed Imran (2017)" Authentic Leadership Questionnaire: Case of Its Validation Through Structural Equation Modelling; Evidence from Pakistan "**Business & Economic Review**, Vol.9, N.2.
36. Banks, George C. , Mccauley, Kelly Davis , Gardner, William L., & Guler, Courtney E.(2016)" A Meta-Analytic Review Of Authentic & Transformational Leadership: A Test For Redundancy" **The Leadership Quarterly**, Vol.27, N.4.
37. Baquero, Asier, Delgado, Beatriz, Escortell, Raquel & Sapena, Juan (2019)" Authentic Leadership & Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (Fsqca)" **Journal of Sustainability**, Vol.11, N.8.
38. Baron, louis & Parent, Élise (2015)" Developing Authentic Leadership Within A Training Context: Three Phenomena Supporting The Individual Development Process" **Journal Of Leadership & Organizational Studies 2015**, Vol. 22, N.1
39. Besen, Fabiana, Tecchio, Ediv&Ro Fialho, Francisco Antônio Pereira (2017)"Authentic Leadership & Knowledge Management" **prod., São Carlos**, Vol.24, N.1.
40. Bezzina, Christopher & Bufalino, Giambattista(2019)" Nurturing Authentic Leadership For Teacher Leaders: The Challenges Ahead" **Kappa Delta Pi Record**, Vol.55, N.1.

41. Boateng, Peter Agyekum, Kyeremeh Addai Emmanuel, Amoako Enyonam Peace & Batola David (2018) " Antecedents of Authentic Leadership & Organizational Citizenship Behaviours In Selected Institutions In Brong Ahafo Region" **Global Journal Of Human Resource Management**, Vol.6, N.2.
42. Çavuş, Mustafa Fedai & Gökçen, Ayşe (2015) "Psychological Capital: Definition, Components and Effects " **British Journal Of Education, Society & Behavioural Science**, vol,5, N.3.
43. Černe, Matej, Jaklič, Marko & Škerlavaj, Miha (2013) " Authentic Leadership, Creativity, & Innovation: A Multilevel Perspective" **Journal Of Leadership**, Vol .9, N. 1.
44. Cheung, Francis, Tang, Catherine So-Kum & Tang, Shuwen (2011) " Psychological Capital As A Moderator Between Emotional Labor, Burnout, & Job Satisfaction Among School Teachers In China" **International Journal Of Stress Management**, Vol.18, N.4.
45. Covelli, Bonnie J & Mason, Iyana (2017) " Linking Theory To Practice: Authentic Leadership" **Academy Of Strategic Management Journal**, Vol.16, N.3.
46. Covelli, Bonnie J., & Mason, Francis Iyana (2018)" Training Authentic Leaders: Researchbased Application" **Global Journal Of Managment & Marketing**, Vol.2, N.1.
47. Crawford, Joseph A, Dawkins, Sarah, Martin, Angela & Lewis, Gemma (2019)" Putting The Leader Back Into Authentic Leadership: Reconceptualising & Rethinking Leaders" **Australian Journal Of Management**, Vol.45, N.1.
48. Darvish, Hassan & Rezael, Faezeh (2011)" The Impact Of Authentic Leadership On Job Satisfaction & Team Commitment" **Management & Marketing**. Vol. 6, N. 3
49. Datta, Biplab (2015)" Assessing The Effectiveness Of Authentic Leadership" International **Journal Of Leadership Studies, School Of Business & Leadership, Regent University**. Vol. 9 N. 1.
50. Ekermans, Gina Görgens- & Herber Marthine (2013) "Psychological Capital: Internal & External Validity Of The Psychological Capital Questionnaire (Pcq-24) On A South African Sample " **Sa Journal Of Industrial Psychology**, Vol.39, N.2.
51. El Fatha, Nur Maulany Din & Radikunb, Tulus Budi Sulisty (2018) " Authentic Leaders May Increase Employee Innovation: The Mediation Effect Of Psychological Capital" **Advances In Social Science, Education & Humanities Research**, Vol.229, N.2.

52. Feng, Feng (2016) "School Principals' Authentic Leadership And Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives" International Education Studies, Vol. 9, N. 10.
53. Gupta, Vishal & Singh, Shailendra (2014) "Psychological Capital As A Mediator Of The Relationship Between Leadership And Creative Performance Behaviors: Empirical Evidence From The Indian R&D Sector " The International Journal Of Human Resource Management, vol.25, N.10.
54. Harms, p. D., krasikova, Dina V. & luthans fred (2018) "not me, but reflects me: validating a simple implicit measure of psychological capital" Journal Of Personality Assessment, Vol.100, N.5.
55. Harms, P.D., Vanhove, Adam & Luthans, Fred (2016)" Positive Projections And Health: An Initial Validation Of The Implicit Psychological Capital Health Measure" International Association Of Applied Psychology, Vol.66, N.1.
56. Heled, Efrat, Somech, Anit & Waters, Lea (2015) "Psychological Capital As A Team Phenomenon: Mediating The Relationship Between Learning Climate And Outcomes At The Individual And Team Levels " The Journal Of Positive Psychology, Vol.11, N.3.
57. Hilson, Nithya (2018) " Authentic Leadership Theory: Exemplifying Self-Awareness, Character & Transparency In Nursing Leadership" Nursing Leadership Student Journal, Vol.16, N.5.
58. Hmieleski, keith m., Cole, Michael S., & Baron, Robert A. (2019)" Shared Authentic Leadership & New Venture Performance" Journal Of Management Vol. 38 N. 5.
59. Ilies, Remus, Morgeson Frederick p., & Nahrgang D. Jennifer (2005) " Authentic Leadership & Eudaemonic Well-Being: Underst&Ing Leader-Follower Outcomes" The Leadership Quarterly. The Eli Broad Graduate School Of Management, Michigan State University, Mi, United States. Vol.16, N.3.
60. Javaid, Muhammad Fahad, Luqman, Kashif, Amir, Hina & Umair, Tahira (2015) " Authentic Leadership Affects Employee's Attitudes (Affective Commitment) Through The Mediation Role Of Personal Identification & Organizational Identification" International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciences, Vol. 5, N. 12.
61. Jin, Chang-Hyun (2017)" The Effect Of Psychological Capital On Start-Up Intention Among Young Start-Up Entrepreneurs A Cross-Cultural Comparison" Chinese Management Studies, Vol. 11 N. 4.

62. Jing, Qian (2010) " Authentic Leadership & Feedback-Seeking Behavior: An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes In China" **School Of Management, Marketing & International Business**, Vol.18, N.3.
63. Jourian, T.J. (2014) " Trans Forming Authentic Leadership: A Conceptual Framework t.j." **Journal Of Critical Thought & Praxis**, Vol.2, N.2.
64. Kim, Byung-Jik, Nurunnabi, Mohammad, Kim, Tae-Hyu Kim & Taejoong (2018) " Doing Good Is Not Enough, You Should Have Been Authentic: Organizational Identification, Authentic Leadership & Csr" **Journals Sustainability**, Vol.10, N.6.
65. Kima,minjung , kim,young do,& lee hyun-woo (2019) " it is time to consider athletes' well-being & performance satisfaction: the roles of authentic leadership & psychological capital"sport management association of australia & new zeal&. **Published by elsevier ltd. All rights reserved.**Vol.23, N.1.
66. Klenke, Karin (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, & Spiritual Identity Perspective" International **Journal Of Leadership Studies**, Vol. 3, N. 1.
67. Kotzé, Martina & Nel, Petrus (2017) " Personal Factor Effects On Authentic Leadership" **Journal Of Psychology In Africa, vol.27, N.1.**
68. Kotzé, Martina (2017)" The Influence Of Psychological Capital, Self-Leadership, And Mindfulness On Work Engagement " **South African Journal Of Psychology**, Vol.48, N.2.
69. Larson, Milan & Luthans, Fred (2006) " Potential Added Value Of Psychological Capital In Predicting Work Attitudes" **Journal Of Leadership And Organizational Studies**, Vol. 13, N. 2.
70. Laschinger, Heather K.S. & smith, lesley marie (2013) " the influence of authentic leadership & empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration" **The Journal Of Nursing A Dministration**, Vol.43, N.1.
71. Lee,|Huan-Fang, Chiang, Hui-Ying & Kuo, Hui-Ting (2018) " Relationship Between Authentic Leadership & Nurses' Intent To Leave: The Mediating Role Of Work Environment & Burnout" **Journal Nursing Management**, Vol.27,N.1.
72. Lemoine, G. James, hartnell, chad a.& leroy, hannes (2016) "taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, & servant leadership" **academy of management annals**, Vol.13, N.1.

73. Leroy, Hannes, Anseel, Frederik, Gardner, William L. & Sels, Luc (2015) " Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, & Work Role Performance: A Cross-Level Study" **Journal Of Management**, Vol.41, N.6.
74. Leroy, Hannes, Palanski, Michael E. & Simons Tony L. (2012) " Authentic Leadership & Behavioral Integrity As Drivers Of Follower Commitment & Performance" **Journal Of Business Ethics**, Vol.107, N.3.
75. Ling Wu. Shu, (2010) "Impact of Environment uncertainty on Human Resource Flexibility "**International Conference on Business and Economics Research**, Vol:1
76. Lunenburg, Fred C. (2011) " Self-Efficacy In The Workplace: Implications For Motivation And Performance" **International Journal Of Management, Business, And Administration**, Vol.14, N.1.
77. Luthans, Brett Carl, Luthans, Kyle William & Jensen, Susan M. (2012)" The Impact Of Business School Students' Psychological Capital On Academic Performance"**Journal Of Education For Business**, Vol.87, N.5.
78. Luthans, Fred & Avolio, Bruce J. (2014)" Brief Summary Of Psychological Capital And Introduction To The Special Issue"**Journal Of Leadership & Organizational Studies 2014**, Vol. 21, N.2.
79. Luthans, Fred, Avolio, Bruce J. Walumbwa, Fred O. & Li, Weixing (2005) " The Psychological Capital Of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance" **Management And Organization Review**, Vol.1, N.2.
80. Luthans, Fred, Luthans, Kyle W. & Luthans, Brett C. (2004) "Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital "**Management Department Faculty Publications**, Vol.47, N.1
81. Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen R. & Lester, Paul B. (2006) " Developing The Psychological Capital Of Resiliency" **Human Resource Development**, Vol.5, N.1.
82. Lyubovnikova, Joanne, Legood, Alison, Turner, Nicola, & Mamakouka, Argyro (2017) "How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role Of Team Reflexivity"**Journal Of Business Ethics**, Vol.15, N.2.
83. Makhmoor, Talat (2018) " Authentic Leadership: Concept Of Authenticity & Qualities Of Authentic Leaders"

84. Mandela, Nelson (2014) " Nelson Mandela's Defence: A Psychological Capital Documentary Analysis "South **African Journal Of Science**, Vol.110, N.12.
85. Mcauliffe, Nicholas, Bostain, Nancy S. & Witchel, Arnold D. (2019) " The Relationship Between Authentic Leadership, Trust, & Engagement In Library Personnel" **Journal Of Library Administration**, Vol.59, N.2.
86. Min, Hyounae, Kim, Hyun Jeong & Lee, Soo-Bum (2015) "Extending The Challenge-Hindrance Stressor Framework: The Role Of Psychological Capital" **International Journal Of Hospitality Management**, Vol. 50.
87. Mohammadpour, Samaneh, Yaghoubi, Nour Mohammad, Kamalian, Amin Reza & Salarzahi, Habibollah (2017) "Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediator Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting" **International Journal of Organizational Leadership**, Vol.23, N. 1.
88. Mohammazpour, Samaneh, Yaghoubi, Nour Mohammad, Kamalian Amin Reza, & Salarzahi, Habibollah (2017) "Authentic Leadership: A New Approach To Leadership (Describing The Mediator Role Of Psychological Capital In The Relationship Between Authentic Leadership & Intentional Organizational Forgetting" **International Journal Of Organizational Leadership**, <https://www.researchgate.net/publication/331659030>
89. Morgan, carolyn m. Youssef- & luthans, fred (2013) "psychological capital theory: **toward a positive holistic model**" Vol.1, N.2.
90. Muceldili, Bosra, Turanc, Haldun, & Erdil, Oya (2012) " The Influence Of Authentic Leadership On Creativity & Innovativeness" **International Strategic Management Conference**, Vol.99, N.6.
91. Munyaka, Sharon A., Boshoff, Adré B., Pietersen, Jacques, & Snelgar Robin (2017) "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment & Intention To Quit" **Journal Of Industrial Psychology**. Vol.43, N.1.
92. Neider, Linda L. & Chester A. Schriesheim (2011) " The Authentic Leadership Inventory (Ali): Development & Empirical Tests" **The Leadership Quarterly**, Vol.22, N.6.
93. Ngo, Hang Yue, Foley, Sharon, Ji, Ming Shuang & loi, Raymond (2013) "linking gender role orientation to subjective career success: the mediating role of psychological capital" **Journal Of Career Assessment**, Vol.22, N.2

94. Nguyen, tho d. & nguyen, trang t. M. (2011) " Psychological Capital, Quality Of Work Life, And Quality Of Life Of Marketers: Evidence From Vietnam" **Journal Of Macromarketing**, Vol.32, N.1.
95. Paeka, Soyon , Schuckertb, Markus, Kimc, Taegoo, Terry & Lee Gyehee (2013) "Why Is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The effects Of Psychological Capital On Work Engagement And Employee morale " **International Journal Of Hospitality Management**, vol.1
96. Pavlovic, Nebojsa (2015) " Sharon A. Munyaka Adré B. Boshoff1 Jacques Pietersen2 Robin Snelgar1 Institutions" **International Journal For Quality Research**. Vol.9, N.2.
97. Peng, Jiayi, Hea, Ye, Deng, Jing, Zheng, Lulu, Chang, Yi & Liu Xianqiang (2019) " Emotional Labor Strategies And Job Burnout In Preschool Teachers: Psychological Capital As A Mediator And Moderator " **Journal Ios Perss**, Vol.63, N.3.
98. Peter, Adayehi B. (2016)" The Impact Of Authentic Leadership Behavior On Employee Engagement & Organizational Ethical Culture
99. Plessis, Marieta Du & Boshoff, Adre B. (2018) " The Role Of Psychological Capital In The Relationship Between Authentic Leadership And Work Engagement" **Journal Of Human Resource Management**, Vol.16.
100. Qiu, Shaoping, Alizadeha, Amin, Dooleya, Larry M., & Zhang, Ruijuan(2019)" The Effects Of Authentic Leadership On Trust In Leaders, Organizational Citizenship Behavior, & Service Quality In The Chinese Hospitality Industry" **Journal Of Hospitality & Tourism Management**, Vol.40, N.11.
101. Rego, Armenia, Sousa, Filipa, Marques, Carla, & Cunha Miguel Pinae (2011) " Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital & Creativity" **Journal Of Business Research**, Vol.65, N.3.
102. Ribeiro, Neuza Duarte, Ana Patrícia, Filipe, Rita, & Oliveirad, Rui Torres De (2019)" How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role Of Affective Commitment" **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, Vol.27, N.2
103. Roche, Maree "Learning Authentic Leadership in New Zealand: A Learner-Centred Methodology & Evaluation" American **Journal Of Business Education**. Vol. 3, N. 3.
104. Rodriguez, Richard A., green, sun, mark t. Yu, & Hinojosa, Barbara Baggerly-(2017)" Authentic Leadership & Transformational

- Leadership: An incremental approach" **Journal Of Leadership Studies**, Vol. 11, N. 1
105. Roemer, Anja & Harris, Chantel (2018) "Perceived Organisational Support And Well-Being: The Role Of Psychological Capital As A Mediator" **Journal Of Industrial Psychology**, Vol.44.
106. Roncesvalles, Ma. Celia T., & Sevilla, Aleli V. (2015) " The Impact Of Authentic Leadership On Subordinates' Trust & Work Performance In Educational Organization: A Structural Equation Modeling" **Journal Of Educational & Management Studies**, Vol.5, N.1.
107. Russo, Silvia dello & Stoykova, Petya (2015) " psychological capital intervention (pci): a replication and extension" **human resource development quarterly**, Vol. 26, N. 3.
108. Sarfraz, Muddassar, Qun, Wang, Abdullah, Muhammad Ibrahim, Tahir, Sidra (2019) " authentic leadership, hope, work engagement & creativity" **Journal Of Applied Management & Investments**, Vol. 8 N. 1.
109. Sarkar, Anita (2019) 'authentic leadership: the influence of work & non-work domain contextual factors' **Journal of community development research (humanities & social sciences)** **leadership & organization development journal** © **emerald publishing limited**, **n.630216**.
110. Sarwar, Huma, Nadeem, Kashif & Aftab, Junaid (2017) "the impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan" **sarwar et al. Journal of global entrepreneurship research**, Vol.7, N.22.
111. Schneider, Sandra L. (2001) " in search of realistic optimism " **american psychologist**, Vol.56, N.3.
112. Semedo, Ana Suzete, Coelho, Arnaldo & Ribeiro, Neuza (2019) " authentic leadership, happiness at work & affective commitment: an empirical study in Cape Verde" **discover journals, books & case studies**, Vol.31, N.3.
113. Siu, Oi Ling (2013) "psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees a cross-lagged analysis" **journal of personnel psychology**, Vol.12, N.4.
114. Smith, Rachel Clapp-, Vogelgesang, Gretchen R. & Avey, James B. (2009) " Authentic Leadership And Positive Psychological Capital The Mediating Role Of Trust At The Group Level Of Analysis" **Journal Of Leadership & Organizational Studies** Vol. 15, N.3.

115. Sultana,umme salma, darun, mohd. Ridzuan, & Yao, Liu (2018) " Authentic Leadership And Psychological Capital: A Mingle Effort To Increase Job Satisfaction And Lessen Job Stress Indian" **Journal Of Science And Technology**, Vol.11, N.5.
116. Valsania,Sergio Edú, León,Juan Antonio Moriano, Alonso, Fern&O Molero & Cantisano, Gabriela Topa (2012) " Authentic Leadership & Its Effect On Employees' Organizational Citizenship Behaviours" **Universidad Nacional De Educación A Distancia**, Vol. 24,n. 4 .
117. Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J., Gardner, William L.& Wernsing Tara S. (2008)" Authentic Leadership: Development & Validation Of A Theory-Based Measure" **Journal Of Management**, Vol. 34, N. 1.
118. Walumbwa, Fred O., Christensen, Am&A L., & hailey, fern&a (2011) " authentic leadership & the knowledge economy: sustaining motivation & trust among knowledge workers" **organizational dynamics**, Vol.40.
119. Walumbwa, Fred O., Luthans, Fred, Avey, James B. & Oke, Adegoke (2011) "Authentically Leading Groups: The Cheung Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust " **Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav**, Vol.32, N.1.
120. White, Marian Iszatt-, Carroll, Brigid, Gardiner, Rita & Kempster, Steve (2019) " Leadership Special Issue: Do We Need Authentic Leadership? Interrogating Authenticity In A New World Order" **Journals.Sagepub. Com/Home/Lea**, Vol.15, N.3.
121. Yadav, Nidhi & Dixit, Shikha (2017) " Authentic Leadership & Employees' Work-Related Quality Of Life: A Study Of Its Organizations In India" **International Journal Of Business & management**, Vol. 12, N. 4.
122. Yalcin, Sinan (2016) " Analyzing The Relationship Between Positive Psychological Capital And Organizational Commitment Of The Teachers " **international education studies**; Vol. 9, N. 8.
123. Yildiz, Ebru (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**, Vol.8, N.4.

1. Boutkira, rachid (2019) " <https://www.rachidboutkira.com/>

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الانبار

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ملحق رقم 1

استبانة

السادة والسيدات الافاضل المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم الكريمة الصفحات القليلة المرفقة والتي تمثل استبانة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث الموسوم (دور القيادة الأصيلة في بناء رأس المال النفسي بحث ميداني لعينة من لقيادات الجامعية في جامعة الانبار) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم في ادارة الاعمال، لذا يرجى تفضلكم بتأشير الاجابة الملائمة لكل سؤال على وفق قناعتكم السديدة والتي ستساعد في تحليل نتائج الدراسة وإنجاح مسارها العلمي انطلاقا من الثقة بما تتمتعون به من خبرات علمية ومهنية في مجال عملكم.

وقبلاً يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1. ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح ما بين (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) لذا نرجو من حضراتكم الاشارة بعلامة (✓) تحت الاجابة التي تعكس وجهة نظركم ازاء الفقرة المطروحة.
2. لا توجد اجابة صحيحة او خاطئة بقدر ما تعكس وجهة نظركم عن فقرات الاستبانة.
3. لا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستبانة، وان نتائج الاجابات سوف تظهر بصورة احصائية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

المشرف

هدى محمد ابراهيم

أ. د. أثير انور شريف

القسم الاول: معلومات عامة

1. النوع الاجتماعي: ذكر انثى
2. العمر: 29 فما دون 39-30 49-40 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراة
4. اللقب العلمي: مدرس مساعد مدرس
- أستاذ مساعد أستاذ
5. المركز الوظيفي: رئيس جامعة مساعد رئيس جامعة
- عميد كلية معاون عميد رئيس قسم
- مدير قسم مدير مركز
6. سنوات الخدمة: خمس سنوات فأقل 10-6 15-11
- 20-16 21 فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

اولا: القيادة الأصيلة: نمطاً لسلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ويعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل وعي أكبر بالذات، ومنظور أخلاقي داخلي، وتوازن معالجة المعلومات، وشفافية العلاقاتية.

اولا	الوعي الذاتي	إدراك نقاط القوة والضعف لدى الفرد بالإضافة إلى فهم عواطفه وشخصيته				
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يهتم القائد بالتغذية العكسية لأجل تحسين التواصل مع الآخرين.					
2	يصف القائد بدقة كيف ينظر الآخرون الى قدراتنا الفردية.					
3	يحدد القائد الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بشأن القضايا المهمة.					
4	يسعى القائد الى فهم كيف تؤثر افعاله على الآخرين.					
ثانيا	العلاقات الأصيلة	تعني بأن القادة يظهرون أنفسهم من خلال المشاركة المفتوحة للمعلومات حول أفكارهم وعواطفهم ومشاعرهم				
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	يسعى القائد لإقامة علاقات مبنية على الانفتاح والثقة والصدق.					
6	يوجه القائد على بمشاركة المعلومات والتعبير عن الأفكار بشكل علني وصريح.					
7	يظهر القائد عواطفه تجاه الموظفين بدون مبالغة حال الشعور بها.					
8	يشجع القائد العمل بنزاهة من خلال تعزيز التطوير الذاتي.					
ثالثا	السلوك الأصيل	يتعلق بسلوكيات القادة التي تتوافق مع المعايير والقيم الأخلاقية الجوهرية ضد العوامل الخارجية				
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	يطلب القائد من الموظفين اتخاذ مواقف تدعم قيمهم الأساسية.					

					10	يتخذ القادة قرارات صعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي.
					11	يوضح القائد القيم الأساسية التي تتوافق مع أفعالهم وتصرفاتهم.
					12	يحلل القائد البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.
					13	يوضح القائد كيفية تأثير إجراءات العمل على الآخرين.
رابعاً						المعالجة المتوازنة
تهتم بسلوك القائد الذي يتميز بقدرته على معالجة المعلومات الصحيحة وبشكل موضوعي.						
					ت	الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					14	يستمع القائد الى وجهات النظر حتى وان كانت لا تتوافق مع اراءه.
					15	يصغي القائد بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل للاستنتاجات النهائية.
					16	يوجه القائد باستخدام التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات المتوفرة.
					17	يتجنب القائد المحسوبية تجاه بعض القضايا وعدم الانحياز اليها عند اتخاذ القرارات.

ثانياً: رأس المال النفسي: الحالة النفسية الايجابية القابلة للتطوير والتي تعطي الفرد امكانية التقييم

الاجباري للظروف واحتمالية النجاح استناداً الى المثابرة والجهد المحفز

امتلاك الثقة لتولي وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة					أولاً	الكفاءة الذاتية
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	ت	الفقرات
					1	تتعزز الثقة بالنفس لدى العاملين عند عرض اعمال الزملاء في الاجتماعات مع الإدارة.
					2	تساعد الانجازات بشكل واضح في المساهمة بتحقيق اهداف العمل.
					3	توجد ثقة عالية بإمكانية تحقيق اهداف العمل.
					4	هنالك قدرة على العمل تحت الظروف المتمسة بالصعوبة والتحدي.
هي حالة التحفيز الإيجابي وقوة الإرادة التي يمتلكها الفرد من اجل ان يبلغ أهدافه.					ثانياً	الامل

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	يوجد حماس وأدراك عالي لتحقيق اهداف العمل.					
6	هنالك توجه لأيجاد أساليب لتطوير الاداء سيما عندما تكون نتيجة تقييم الاداء اقل من المستوى.					
7	هنالك اندفاع لتحقيق الأهداف والتخطيط لإنجازها.					
8	يتم التفكير بمجموعة سيناريوهات وبدائل تحقق اهداف العمل.					
ثالثا	التفاؤل	السمة التي يمتلكها الفرد والتي تعكس التوقعات الايجابية للأحداث وتتنبئ بكيفية مواجهته لأحداث الحياة المستقبلية				
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	نقيم أنفسنا كأشخاص ناجحين جدا في العمل.					
10	غالبا ما يتم النظر الى الصفات الايجابية في العمل.					
11	الشعور بصعوبة العمل هو أساس النجاح لأنه دافع للتحدي.					
12	هنالك تفاعل بشأن ما سيحدث مستقبلا في العمل.					
13	يتم النظر الى العمل في الجامعة كشيء في غاية التميز.					
رابعا	المرونة	هي القدرة على تجاوز التأثيرات السلبية التي تحدث عند وقوع الشدائد أو الأحداث التي يتعرض لها الانسان والقدرة على تخطيها أو تجاوزها بشكل إيجابي				
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
14	غالبا ما يتم التكيف مع الظروف الصعبة بشكل أو بآخر.					
15	هنالك إمكانية للتعامل مع العوائق التي تحدث في العمل والعودة للحالة الطبيعية.					
16	هنالك قدرة للتعامل بشكل ايجابي مع جميع سلوكيات الافراد وخاصة السلبية منها.					

					توجد قدرة للتعامل بطرق متنوعة مع المواقف والاحداث المختلفة.	17
--	--	--	--	--	--	----

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين للاستبانة

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	جهة العمل
1	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
2	أ.د. علي حسون الطائي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
3	أ.د. خميس ناصر محمد	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار
4	أ.د. خالد عبد الله إبراهيم	عميد	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الفلوجة
5	أ.م. د. عبد علي حمد	عميد	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار
6	أ.م. د. فراس محمد إسماعيل	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
7	أ.م. د. سعدون محسن سلمان	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
8	أ.م. د. عراق عبود الدليمي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار
9	أ.م. د. باسم فيصل عبد نايف	رئيس قسم	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الفلوجة
10	أ.م. د. وسام علي حسين	رئيس قسم	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الفلوجة
11	م. د. بلال كامل عودة	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار
12	أ.م. طارق طعمة عطية	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار

Abstract

This research aims to test the correlation and effect of authentic leadership as an independent variable, and psychological capital as a responsive variable at the University of Anbar, as well as determining the extent to which there are statistically significant differences between the research variables, and then trying to come up with a set of recommendations to contribute to the achievement of psychological capital, this research was applied to an intentional sample of (82) individuals. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data on research variables through standards and in order to process the data. The statistical analysis program (SPSS) was used to reach the results through several statistical means, the most important of which are (distribution tables Frequency, percentages, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression model), According to the descriptive analytical approach, the most prominent results of the analysis of the research were the high level of presence and practices of the research variables (authentic leadership, and psychological capital) at the University of Anbar, and the research ended with a number of conclusions, the most important of which was the existence of correlation and influence relationships with high moral significance between authentic leadership in its sub-dimensions and the head of Psychological money in its sub-dimensions, so all the main and subsidiary hypotheses of the research were accepted, and the research recommended a set of recommendations that support this relationship and in a way that enhances the values and practices of authentic leadership in the university by instilling and enhancing moral values and building their strengths from the strength of their followers to build a successful educational and leadership edifice that seeks To find alternative solutions to problems, to persevere in difficult circumstances, and to return quickly to normal situations after facing obstacles.

key words: (Authentic Leadership, and Psychological Capital)

Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Of Anbar

College of Administration and Economic

Department of Business Administration



**The Role of Authentic Leadership in Building
Psychological Capital
Field Study for a Sample of University Leaders at the
University Of Anbar**

A thesis submitted to the Council of the College of Administration and
Economics - University of Anbar

In Partial fulfillment of the requirement for master's Degree Business
Management

submitted by

Huda Mohammed Ibrahim

Supervised by

Prof. Dr. Atheer Anwar Sharif

1443 AH

ANBAR

2021 AD