

القيادة التشاركية واسهامها في تعزيز التماثل التنظيمي عبر الدور الوسيط
لرأس المال النفسي بحث ميداني في وزارة المالية العراقية/ مركز الوزارة

**Participative leadership and its contribution to
enhancing organizational identification through the
mediating role of psychological capital / field research
in the Iraqi Ministry of Finance / Ministry Center**

فاروق عمر بكر الوندائي

وزارة المالية العراقية/ دائرة المحاسبة

Farooq.wendawy@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٤/١٠/١٤ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/١١/١١

المستخلص

يهدف البحث بشكل اساس الى دراسة فيما إذا كانت القدرات النفسية الايجابية التي يمتلكها الموظفين تزيد من اسهامات منح الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات في تعزيز مستوى ولاء الموظفين للمنظمة وانتمائهم لها. تمحورت المعضلة الفكرية لمشكلة البحث في كون العلاقة التشاركية ما بين الموظفين ومروؤسيهم وما بين المرؤوسين ومدراءهم تسهل عملية تكوين روابط معرفية وهوية مشتركة بين الموظفين ومكان عملهم، وتسهل على المنظمة التعامل مع التحديات الاساسية التي تواجهها في بيئتها، وأن الاهتمام برأس المال النفسي وإدارته بشكل فاعل



مجلة العلوم المالية والمحاسبية
العدد العشرون / كانون الاول ٢٠٢٥
الصفحات ٣٣٧ - ٣٩٠

عامل حيوي في تجسير العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي. وبناءً على مشكلة واهداف البحث تم تقديم ثمانى فرضيات كنقطة انطلاق لتحليل وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم اختيار عينة من مجتمع البحث المتمثل بمركز وزارة المالية العراقية بلغت (٣٤١) موظفاً، وبعد اعتماد استمارة الاستبانة كأداة قياس استعمل البحث الخصائص السيكمترية ومؤشرات مطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية لإثبات فاعلية مقاييس البحث وصلاحياتها للتطبيق، و كل من معامل الارتباط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد القياسي، اختبار (F) و (t)، و اختبار (Sobel) وفقاً لنمذجة المعادلة الهيكلية لإثبات فرضيات البحث. توصل البحث الى استنتاجات عدة أهمها ممارسات القيادة التشاركية اسهمت بشكل أكبر في تعزيز التماثل التنظيمي للموظفين بوجود رأس المال النفسي الإيجابي. وفي ضوء ذلك قدمت توصيات عدة منها ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على رأس مالها النفسي عبر دعم السلوكيات الايجابية للموظفين من قبل القائد ومساعدتهم على فهم أهمية اهداف المنظمة ونجاحها، لما له من دور حيوي في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي وسيتعاضد دور القيادة التشاركية وأثرها في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التماثل التنظيمي، رأس المال النفسي.

Abstract:

The research mainly aims to study whether the positive psychological capabilities possessed by employees increase the contributions of empowering employees and their participation in developing plans and making decisions in enhancing the level of Loyalty of employees to the organization and their belonging to it . The intellectual dilemma of the research problem centered on the fact that the participative relationship between employees and their subordinates and between subordinates and their managers facilitates the process of forming knowledge bonds and a common identity between employees and their workplace, and facilitates the organization to deal with the basic challenges it faces in its environment, and that attention to psychological capital and its

effective management is a factor Vital in bridging the relationship between participative leadership and organizational identification. Based on the problem and objectives of the research, eight hypotheses were presented as a starting point for analyzing and interpreting the correlation and influence relationships between the research variables, and a sample was selected from the research community represented by the center of the Iraqi Ministry of Finance amounting to (341) employees, and after adopting the questionnaire form as a measurement tool, the research used the psychometric properties and indicators of conformity of structural equation modeling to prove the effectiveness of research measures and their validity for application, and each of the correlation coefficient (Pearson), simple and multiple standard linear regression, test (F) and (t), and test (Sobel) according to structural equation modeling to prove the hypotheses of the research. The research reached several conclusions, the most important of which is the participative leadership practices that contributed more to enhancing the organizational identification of the employees with the presence of positive psychological capital. Accordingly, several recommendations were made, including the need for the researched organization to focus on its psychological capital by supporting the positive behaviors of employees by the leader and helping them understand the importance of the organization's goals and success, because of its vital role in strengthening the relationship between participative leadership and organizational identification, and the role of participative leadership and its impact on Enhance the level of organizational identification.

Key words: Participative leadership, Organizational identification, Psychological capital.

المقدمة:

واجهت المنظمات في القرن الحادي والعشرون تحديات كبيرة ولا سيما في العقد الاخير، وكان من بين هذه التحديات التي واجهتها المنظمات لا سيما في البيئة العراقية هي زيادة دوران العمل للموظفين سواء كانت داخل المنظمة او بين المنظمات، وانخفاض

مستويات القدرة على ابتكار افكار وطرق عمل جديدة والابداع في تطبيقها وادائها، وضعف قدرتهم على مواجهة المواقف وحل المشاكل في العمل، ومقاومتهم للتغيير وعدم رغبتهم للتعلم واكتساب معارف جديدة لأداء المهام الجديدة والمتطورة، وضعف معنويات الموظفين وتمائلهم للمنظمة، والحماس والجهد الذي يبذلونه لتحقيق اهداف المنظمة، وغيرها من التحديات التي باتت تحول دون تطور المنظمات وتقدمها. هذه التحديات جعلت الباحثين المهتمين بالفكر الاداري المعاصر يركزون على مفهوم القيادة التشاركية والبحث عن الممارسات التي تحقيق التفاعل والتعاون بين المدير والمروؤسين والموظفين في المنظمة للاستفادة من الفرص المتولدة من التحديات المذكورة انفاً، إذ ان توسيع مساحة مشاركة الموظفين في اداء المهام وادارة المنظمة تلبيةً للحاجات النفسية لها دور جوهري في تنمية وتعزيز ابداع الموظف في عمله، وتحسين سلوكياته الايجابية وتمائله للمنظمة.

تعتبر القيادة التشاركية نهج اداري مثالي قائم على اساس تفويض السلطة وتقاسم مسؤولية اتخاذ القرارات مع الموظفين في المستويات الادارية، وهذا الاسلوب من القيادة يشجع الموظفين على المشاركة في العمل بشكل استباقي وتحمل المسؤولية، وان الموظفين المشاركين بقوة في العمل سيمتلكون مواقف ايجابية تجاه العمل والمنظمة، نتيجة لذلك يطور الموظف ارتباطاً نفسياً تجاه المنظمة التي يرى أن هوياتها متوافقة مع الطريقة التي يريد أن يعرف بها نفسه، مما يولد لديه شعوراً بالولاء والانتماء والالتزام تجاه المنظمة.

بذلك يقوم البحث الحالي على فكرة ان للقيادة التشاركية مساهمة فعالة في تحقيق التماثل التنظيمي وتعزيزه من خلال ما سيمنحه القائد التشاركي للموظفين من فرصة للمشاركة في ادارة المنظمة، وهذه المساهمة تعتمد على مدى ايجابية المواقف والسلوكيات النفسية للموظفين تجاه العمل كراس مال نفسي.

اشارت بعض الدراسات الى طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال النفسي، الا ان طبيعة العلاقات الاخرى بين متغيرات البحث لم تحظى باهتمام الباحثين، وهذه

من اهم مبررات اجراء البحث الحالي. واجه الباحث بعض الصعوبات تمثلت في الحصول على الموافقات الرسمية من المنظمة المبحوثة لتسهيل مهمة الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للجانب العملية للبحث.

وعليه تم هيكلة البحث ضمن اربعة محاور، اختص المبحث الاول بعرض منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني يوضح الإطار النظري للبحث وعرضاً مفصلاً للأدبيات والمركزات الفكرية لمتغيرات البحث، ويشتمل المبحث الثالث الثالث عرضاً للإطار العملي للبحث، وجاء المبحث الرابع لبيان الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

١- المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١.١ - مشكلة البحث:

بخصوص **المعضلة الفكرية** للبحث، فأن مشاركة الموظفين في اداء جزء من مهام القائد يعد أحد العناصر الاساسية لكسب تماثلهم والتزامهم للمنظمة، الذي بدوره يقلل حاجة القائد من المدراء او الرؤوسين الى استعمال السلطة الرسمية والانضباط والتهديدات كوسيلة ضغط لتحقيق الاداء المطلوب منهم، وهذا ما أكد عليه (Akpoviro et al., 2018: 48)، وبذلك يفترض البحث أن القيادة التشاركية مساهمة جوهرية في تعزيز التماثل التنظيمي للموظفين، لكن كيف؟ هناك ضعف في الفهم فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التشاركية في تعزيز التماثل التنظيمي، بسبب عدم اعطاء الدراسات السابقة اهتمام لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين ولم توضح الاليات التي تقوم عليها القيادة التشاركية لتكوين روابط معرفية وهوية مشتركة بين الموظفين ومكان عملهم بما يعزز تماثلهم للمنظمة. وفي الوقت ذاته، اكدت الدراسات بأن ممارسات القائد التشاركي تؤثر على السلوكيات والحالات النفسية الإيجابية للموظفين كرأس مال نفسي، لكن ممارسات القيادة التشاركية قد تكون متنوعة، ولم تحديد الدراسات السابقة أي الممارسات التي تعزز بشكل فعال رأس المال النفسي. ومن جانب اخر، فأن ندرة الدراسات الرابطة بين متغيرات البحث تجعل الاشكال الفكري يرتبط بمدى كون

الاهتمام برأس المال النفسي وإدارته بشكل فاعل سيجسر العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي.

أما مشكلة البحث التطبيقية، فأن المدراء والمرؤوسين أصحاب الأدوار القيادية في البيئة العراقية عامةً ووزارة المالية خاصةً يواجهون تحديات منها الأنظمة البيروقراطية، ضعف الثقة المتبادلة مع الموظفين والثقافة الإدارية وغيرها، وهذه التحديات تؤثر في أسلوب قيادتهم القائمة على المشاركة، وفي الوقت ذاته تقلل من شعور الموظفين بالانتماء والتماثل للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن ضعف الثقة بالنفس والتفاؤل. رغم ذلك فقد التمس الباحث، بعد إجراء المقابلات الشخصية مع بعض القادة، وجوداً للممارسات التي تعزز أبعاد متغيرات البحث لكن بمستويات متفاوتة بين دائرة وأخرى من دوائر وزارة المالية المبحوثة، وبالرغم من وجود ممارسات تعزز أبعاد متغيرات البحث لكن المشكلة تكمن في ضعف إدراك القادة لهذه المتغيرات وإبعادها، وقصور في النظر إلى طبيعة العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث.

وبناءً على ما سبق ذكره من المعضلة الفكرية ومشكلة البحث التطبيقية، يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث مفاده "هل لرأس المال النفسي دور وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة"، وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما هو واقع مستوى كل من (القيادة التشاركية، التماثل التنظيمي ورأس المال النفسي) في المنظمة المبحوثة؟
- ب- هل توجد علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- ج- هل توجد علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة التشاركية ورأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة؟
- د- هل يسهم رأس المال النفسي معنوياً في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

هـ- هل لرأس المال النفسي دور وسيط معنوي للعلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

٢.١ - أهمية البحث:

يستقي البحث أهميته من جانبين، فأما الجانب النظري، إذ تناول البحث متغيرات بالغة الأهمية ولاسيما في المنظمة المبحوثة، فتنبني ممارسات القيادة التشاركية والتركيز عليها في إدارة المنظمات الحكومية باتت ضرورة هامة لتعزيز التماثل التنظيمي، في ظل توسع ممارسات القادة الاوتوقراطيين على مستوى الإدارة العليا في العديد من المنظمات، الامر الذي أثر على معنويات الموظفين وتماثلهم للمنظمة. ولرأس المال النفسي دور حيوي لا يمكن تجاهله للبحث في طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي. وحاول الباحث عرض الجدل الفكري حول هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينهما بأسلوب تحليلي، متوخياً الحداثة في اعتماد المراجع والمصادر. أما الجانب العملي، فأن الدوافع التطبيقية للبحث في المنظمة المبحوثة تكمن في ان بعض المستويات الادارية بحاجة الى الادراك الكافي لمتغيرات البحث وأهميتها في إدارة وقيادة المنظمة. فالأفراد عنصر رئيس في بناء هذه المنظمات ثم الدولة والمجتمع ككل، لذلك يجب ان يكون هؤلاء الافراد متمكنين بشكل اساسي من الناحية العلمية والاجتماعية، وفي الوقت ذاته، ينبغي الحفاظ عليهم وضمان تماثلهم للمنظمة من خلال دعمهم واسنادهم ومنحهم دوراً للمشاركة لا سيما في المنظمة المبحوثة. نظراً لدور المنظمة المبحوثة السيادي المتمثل في

وضع أسس واتجاهات التخطيط المالي للدولة، فان التدوير الوظيفي الدوري لشغل المناصب الادارية العليا (الوزير والمدير العام) ولاسيما من خارج المنظمة هو امر مؤثر في فعالية قيادة المنظمة وادارة الدولة، وبالتالي فإن مشاركة الموظفين والمرؤوسين ممن لديهم المعرفة الوافية عن مجمل نشاطات ومجريات عمل المنظمة المبحوثة ضرورة هامة في قيادتها.

بعد مراجعة الدراسات السابقة لوحظ ندرة الدراسات التي تتناول طبيعة العلاقات الرابطة بين متغيرات البحث. وبذلك سيكون هذا البحث اضافة نوعية في اثناء الجانب النظري والعملي والخروج بجمل من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تساعد المنظمة المبحوثة في مواجهة المشاكل قدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة.

٣.١ - اهداف البحث:

استناداً الى مشكلة البحث، يهدف البحث بشكل اساس الى دراسة مدى اسهام القيادة التشاركية في تعزيز التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي، كما يهدف الى تحقيق الاتي:

أ- بيان طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات البحث.

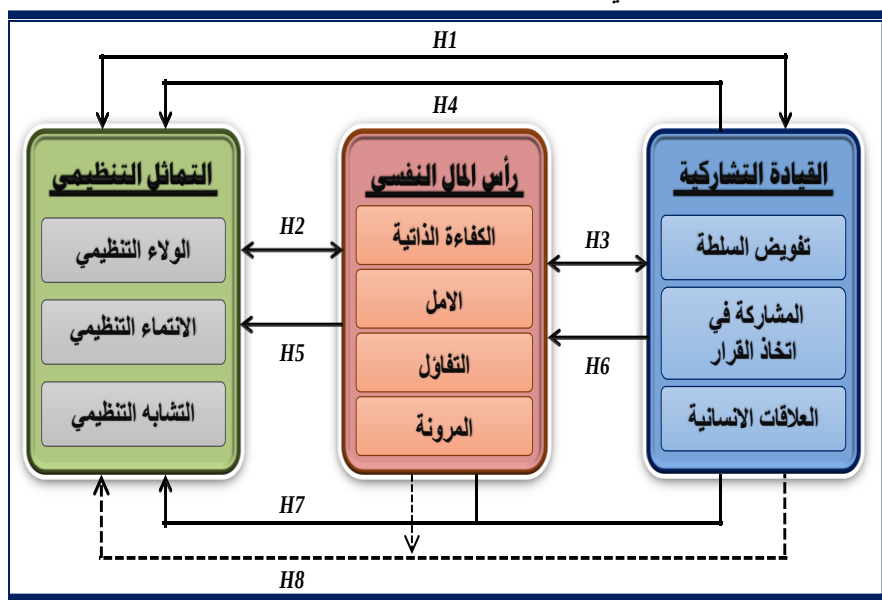
ب- تشخيص واقع تطبيق متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.

ج- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

د- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة.

- هـ- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- و- التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

٤.١ - مخطط البحث الفرضي:



الشكل رقم (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحث.

٥.١ - فرضيات البحث:

لتحقيق اهداف البحث والاجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث، يمكننا صياغة فرضيات البحث في ضوء العلاقات الموضحة في مخطط البحث الفرضي بين متغيرات البحث، وكالاتي:

- أ- **الفرضية الاولى:** (تزداد فرصة تعزيز التماثل التنظيمي معنوياً كلما زاد مستوى القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة).
- ب- **الفرضية الثانية:** (تزداد فرصة تعزيز التماثل التنظيمي معنوياً كلما زاد مستوى رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).
- ج- **الفرضية الثالثة:** (تزداد فرصة تحسين رأس المال النفسي معنوياً كلما زاد مستوى القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة).
- د- **الفرضية الرابعة:** (تتعرض القيادة التشاركية بالتأثير وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).
- هـ- **الفرضية الخامسة:** (ينعكس رأس المال النفسي بالتأثير وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).
- و- **الفرضية السادسة:** (تتعرض القيادة التشاركية بالتأثير وبدلالة معنوية في تحسين رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).
- ز- **الفرضية السابعة:** (تتعرض كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي بالتأثير المشترك وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).
- ح- **الفرضية الثامنة:** (يتعاضد تأثير القيادة التشاركية في تعزيز التماثل التنظيمي من خلال رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).
- ٦.١ - **مجتمع وعينة البحث:**

طبق مجال البحث الميداني في وزارة المالية العراقية، وتم اختيار الدوائر (المحاسبية، الادارية، القانونية، الاقتصادية، الدين العام) بواقع (١٤٨٣) موظف كحدود لمجتمع البحث بعد استحصال الموافقات الاصولية، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض القادة في المنظمة المبحوثة، ووزعت (٤٢٠) استمارة استبانة على عينة عشوائية شملت المستويات الادارية الثلاثة، تم استرداد (٣٤٧) استمارة واستبعدت (٦) استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغت عينة البحث (٣٤١) موظفاً، وهي عينة جيدة قياساً بمجتمع البحث، وتزيد على حجم العينة المطلوبة البالغة (٣٠٦) فرداً استناداً الى

معادلة ستيفن ثومسون (Thompson, 2012: 59). الجدول (١) يوضح خصائص افراد عينة البحث.

الجدول رقم (١) خصائص افراد عينة البحث

المعلومات	الفئة	العدد	النسبة (%)	النسبة الكلية	المعلومات	الفئة	العدد	النسبة (%)	النسبة الكلية
الجنس	ذكر	١٥٥	%٤٥.٥	%١٠٠	المركز الوظيفي	مدير عام	٠	%٠	%١٠٠
	انثى	١٨٦	%٥٤.٥			معاون مدير عام	٥	%١.٥	
العمر	٢٠ سنة فأقل	١	%٠.٣	%١٠٠		رئيس قسم	١٧	%٥	
	٢١-٣٠	٢٣	%٦.٧			رئيس شعبة	٤٧	%١٣.٨	
	٣١-٤٠	١٨٤	%٥٤			مسؤول وحدة	٨	%٢.٣	
	٤١-٥٠	٨٣	%٢٤.٣			موظف	٢٦٤	%٧٧.٤	
	٥٠ سنة فأكثر	٥٠	%١٤.٧		سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٨	%٢.٣	%١٠٠
التحصيل الدراسي	دبلوم	٤٩	%١٤.٤	١٥-٦		١٦٥	%٤٨.٤		
	بكالوريوس	٢١٣	%٦٢.٤	١٦ سنة فأكثر		١٦٨	%٤٩.٣		
	التحصيل الدراسي	ماجستير أو ما يعادله	٢٩	%٨.٥	الدورات التدريبية	٢ فأقل	٥٩	%١٧.٣	%١٠٠
		دكتوراه	٤	%١.٢		٣-٥	١٣٦	%٣٩.٩	
		شهادة اخرى	٤٦	%١٣.٥		٦ دورات فأكثر	١٤٦	%٤٢.٨	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان.

٧.١ - بعض الدراسات السابقة:

الجدول (٢) الجهود المعرفية والتطبيقية السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة التشاركية، التماثل التنظيمي، رأس المال النفسي)

Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة والدور المعتدل للالتزام المستمر: أدلة من صناعة الفنادق الباكستانية	١ - عنوان البحث
Bhatti et.al, 2019	الباحث
تطوير فهم العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوكيات القيادة التنظيمية من خلال التأثير الوسيط للثقة العاطفية والمعرفية والدور المعتدل للالتزام المستمر.	غرض البحث
تم اختيار قطاع الفنادق (ذات الأربع والخمس نجوم) في باكستان لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة كلاً من المديرين والمروّوسين. تم توزيع ٤٥٠ استبياناً، تم جمع ٤٠٠ استبيان كامل منها. وبالتالي، كانت نسبة الاستجابة ٨٩٪.	مجتمع وعينة البحث
الوصفي التحليلي.	منهج البحث
الاستبيان.	أدوات البحث
أن الثقة العاطفية تتوسط بشكل كبير العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، يلعب الالتزام المستمر دوراً معتدلاً بشكل كبير في العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.	أبرز النتائج
اثراء الجانب النظري، التعرف على ابعاد القيادة التشاركية، وتوظيفها في تصميم الاستبيان.	مجال الافادة
The Mediating Role of Organizational Identification in the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Agility: A Study on Menoufia University Hospitals الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين جودة حياة العمل ومرونة العمل التنظيمي: دراسة على مستشفيات جامعة المنوفية	٢ - عنوان البحث
Nafei, 2018	الباحث
التعرف على دور الهوية التنظيمية (OI) كمتغير وسيط في تفسير تأثير جودة حياة العمل (QWL) على المرونة التنظيمية (OA).	غرض البحث
يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية (المستشفيات الجامعية ومعهد الكبد القومي ومستشفيات الطلاب) في مصر، وبلغ إجمالي عدد العاملين ٣٣٠٧ موظفاً، وبلغت عينة البحث العشوائية ٣٤٤ موظفاً.	مجتمع وعينة البحث
الوصفي التحليلي.	منهج البحث

أدوات البحث	الاستبيان.
أبرز النتائج	(١) وجود تأثير إيجابي بين جودة حياة العمل والتمائل التنظيمي، (٢) وجود تأثير إيجابي بين أبعاد جودة حياة العمل والمرونة التنظيمية، (٣) وجود تأثير إيجابي بين أبعاد التماثل التنظيمي التنظيمي والهوية التنظيمية، (٤) وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي كمتغير وسيط في تفسير تأثير جودة حياة العمل على المرونة التنظيمية بمستشفيات جامعة المنوفية.
مجال الافادة	تعزيز الجانب النظري للبحث، واعتماد الابعاد في هذا البحث كمقياس للبحث الحالي لدراسة القيادة التشاركية لتحقيق اهداف البحث ومناقشة صحة الفرضيات من عدمها.
٣- عنوان البحث	New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital الإرهاق المهني لدى الممرضات الجدد ورفاهية مكان العمل: تأثير القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي
الباحث	Laschinger & Fida, 2014
غرض البحث	التحقيق في تأثير القيادة الأصيلة، وهي مورد تنظيمي، ورأس المال النفسي، وهو مورد شخصي، على تطور الإرهاق الوظيفي للخريجين الجدد، والرضا الوظيفي، والصحة العقلية في مكان العمل خلال السنة الأولى من ممارستهم.
مجتمع وعينة البحث	تم اجراء مسح بموجتين للممرضات حديثات التخرج ولديهن أقل من عامين من الخبرة في مستشفيات الرعاية الحادة في جميع أنحاء أونتاريو (N = 907).
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أدوات البحث	الاستبيان.
أبرز النتائج	أن الموارد الشخصية (راس المال النفسي) والتنظيمية (القيادة الاصيلية) قد تلعب دوراً في حماية الممرضات الخريجات الجدد من تطور الإرهاق ونتائجه السلبية المتعلقة بالصحة والعمل.
مجال الافادة	اثراء الجانب النظري وتأطير الجدل الفكري لرأس المال النفسي، واعتماد ابعاد رأس المال النفسي لهذا البحث كمقياس للبحث الحالي.

٢- المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

١.٢- القيادة التشاركية:

١.١.٢- مفهوم وتعريف القيادة التشاركية:

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من المفاهيم المهمة في القيادة المعاصرة، ونتيجة للتعقيد الحاصل في بيئة العمل تبنت الكثير من المنظمات مبدأ التعاون والمشاركة في ادارتها وقيادتها لزيادة ادائها. يرجع أصل مفهوم التشاركية الى العديد من الأدبيات الأكاديمية وكتابات العلماء ما بعد الحرب العالمية الثانية مثل (Kurt Lewin, Douglas

McGregor, Chris Argyris, H. Igor Ansoff, Michael Porter) (Kaufman, 2001: 505)، كذلك تجارب هوثورن عندما استنتجوا بأن سبب زيادة انتاجية الافراد العاملين هو الرضا الناتج عن العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل الداعمة لهم واهتمام الادارة بهم. وبدأ مفهوم القيادة التشاركية بالازدهار في نهاية القرن السابع عشر عندما بدأت المنظمات في معاملة الموظفين كرأس مال بشري وليس كآلات (Alsubaie, 2021: 20).

اما تعريف القيادة التشاركية فقد اتفق العديد من الباحثين منهم (Somech, 2005: 778) (Eva et al., 2019: 70) (Sagnak, 2016: 183) على ان القيادة التشاركية هي عملية اتخاذ قرارات مشتركة او على الاقل مشاركة التأثير في صنع القرار من قبل الرئيس ومروؤسيه. بينما وصفها (Akpoviro et al., 2018: 48) بأسلوب القيادة الديمقراطية التي تتضمن مشاركة جميع أعضاء الفريق لتحديد الأهداف المهمة بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق الأهداف. وهناك من ينظر الى القيادة التشاركية على انها القيادة التي تعتمد على معلومات المرؤوسين والموظفين وذكائهم مما يقلل من الحواجز الهرمية من خلال اشراكهم في عملية صنع القرار (Chang et al., 2019: 335) لاتخاذ قرارات حازمة وفعالة (Chang et al., 2019: 564)، وأشار (Amanchukwu et al., 2015: 8) الى ان القيادة التشاركية هي عملية اشراك المرؤوسين او الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال مشاركة السلطة معهم، وتتضمن ايضاً مشاركتهم في تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة لتحفيزهم على تحقيقها وانجاز مهامهم من خلال التمكين (Lo & Stark, 2019: 102)، اي ان عملية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة من قبل القائد التشاركي تتسم باللامركزية. وتعكس القيادة التشاركية مستوى استشارة القادة مع الموظفين (Chan, 2019: 321) ومشاركتهم في المناقشات وتبني معرفتهم (Chang et al., 2019: 562). باختصار تعكس القيادة التشاركية بشكل اساسي قدرة القائد على انشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية (Alsubaie, 2021: 29).

بناءً على ما سبق يرى الباحث بأن القيادة التشاركية هي أحد أنماط القيادة التي يعتمد فيها القائد على تهيئة مناخ عمل ابتكاري وابداعي واجتماعي وتعاوني في المنظمة قائم على اساس تقاسم السلطة والمسؤوليات والواجبات من قبل القائد مع الموظفين ومنحهم دوراً في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال تبادل الافكار والمعلومات معهم اعتماداً على مبدأ الشورى، فضلاً عن بناء العلاقات الانسانية مع الموظفين من خلال اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

٢.١.٢ - أهمية القيادة التشاركية:

تتجسد أهمية القيادة التشاركية بدورها في مساعدة المديرين في التعامل مع التحديات الاساسية التي تواجه البيئة الديناميكية والتنافسية، وتعد المشاركة أحد المكونات المهمة في كسب التزام الموظفين بأداء وظيفتهم (Akpoviro et al., 2018: 48). فضلاً عن دور القيادة التشاركية في تحقيق العديد من النتائج منها تعزيز التمكين النفسي ودافعية المرؤوسين (Huang et al., 2010: 128) وزيادة كفاءتهم الذاتية واستقلاليتهم ومستوى التحفيز الداخلي لديهم (Somech, 2010: 186) وشغف تعلم الموظفين من قائدهم وتبادل المعرفة (Xue et al., 2011: 302) وزيادة الرضا الوظيفي (Bell & Mjoli, 2021: 30) والالتزام التنظيمي بين الموظفين (Miao et al., 2014: 451). كذلك تؤدي القيادة التشاركية الى جعل الموظفين أكثر سعادة لأنهم يشعرون بأن لهم رأياً في المنظمة (Lythreatis et al., 2019: 637)، وهذا يصب في تحقيق مستويات عالية من ابداع الموظفين في عملهم وافكارهم وتحسين ادائهم ونتاجيتهم. ويمكن القول بأن أهمية القيادة التشاركية تبرز في السعي الجاد للموظفين وشغفهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة من خلال احساسهم بالمشاركة في المهام القيادية في ظل مناخ عمل داعم نفسياً.

يتميز القائد التشاركي بسلوكه الاستشاري مثل مناشدة المرؤوسين واستشارتهم للحصول على الافكار والمعلومات قبل تحديد سياسات واجراءات العمل واتخاذ القرار. إذ انه

يعمل مدرب يسهل على جميع الموظفين اظهار افكارهم علانية ويقوم بتمكينهم وجعلهم مكرسين لتحقيق الاهداف من خلال دعوتهم للمشاركة في صنع القرار (Bhatti et al., 2019: 1)، ويتقاسم القائد التشاركي الواجبات مع المرؤوسين من خلال اشراكهم في مراحل اعداد واتخاذ القرار والتنفيذ (Lumbasi et al., 2016: 4)، فضلاً عن ذلك يتميز القائد التشاركي بتعاونه وتشجيعه لأعضاء الفريق للعمل بشكل مبتكر (Li et al., 2018: 649) من خلال السماح لهم بأن يقرروا بأنفسهم كيف يريدون العمل لتحقيق اهداف المنظمة بدلاً من تقديم توجيهات وتوقعات تتعلق بالامتثال للتعليمات (Chen et al., 2020: 461). فضلاً عن ذلك يرى الباحث بان القائد التشاركي يتميز بنقته الكاملة في المرؤوسين التي تجعلهم يمارسون الرقابة الذاتية على عملهم دعماً للثقة المتبادلة بينهم، كذلك يتميز اسلوب القيادة التشاركي بالشفافية من خلال الافصاح عن المعلومات وتقاسمها والعمل بمصادقية تامة.

٣.١.٢ - اهداف القيادة التشاركية:

يهدف اسلوب القيادة التشاركية الى حصول القادة على المدخلات من موظفيهم (Chen et al., 2020: 461) , والتشاور فيما بينهم قبل اتخاذ القرارات التنظيمية الرئيسية التي تؤثر على استقرار المنظمة وموظفيها (Chan, 2019: 319)، وكسب القادة لاحترام موظفيهم وغرس الشعور بالمسؤولية في موظفيهم عندما يتم منحهم السلطة الكافية لممارسة عملهم ويسمحون لهم بالتعبير عن آرائهم (Lumbasi et al., 2016: 4)، كذلك تهدف القيادة التشاركية الى خلق الشعور بالاعتراف والانتماء لدى الموظفين مما قد يرفع معنوياتهم وسيرون انفسهم مهمين للغاية في المنظمة مما يزيد من انتاجيتهم (Akpoviroro et al., 2018: 49). فضلاً عن ذلك تهدف القيادة التشاركية الى تحسين جودة القرارات وتطوير القدرات التنظيمية للموظفين وجعلهم أكثر تمكناً لمواجهة مشاكل ومتطلبات بيئة العمل وجعلهم أكثر تعاوناً لزيادة تأثيرهم في المنظمة.

٤.١.٢ - ممارسات القيادة التشاركية:

تسعى القيادة التشاركية الى تحقيق التفاعل والتعاون بين المدير والمرؤوسين والموظفين

في المنظمة، وبعد مراجعة الادبيات والدراسات السابقة نستخلص بان ممارسات القيادة التشاركية تتمحور حول ثلاثة طرق تشاركية وهي كالآتي:

أ- **تفويض السلطة:** ويقصد بها التنازل عن بعض الصلاحيات في المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا لمساعدتهم في استكمال المهام وتقديم الخدمات بسهولة وسرعة للزبون (Al-Jammal et al., 2015: 51). إذ ان القادة التشاركيون يفوضون السلطة لاتباعهم لتشجيعهم على المشاركة في تنفيذ المهام (Alsubaie, 2021: 31) وفي نفس الوقت لتفرغ القادة لإنجاز الاعمال الاكثر اهمية وتخفيف الابعاء الوظيفية. وعندما يشعر المرؤوسين بأنهم مفوضين من قبل قائدهم فسوف يردون بالمثل بطريقة ايجابية من خلال بذل جهد اضافي في تحقيق الاهداف التي حددها القائد (Bhatti et al., 2019: 4) وهذا يؤدي الى جعل المرؤوسين سعداء ومنتجين لأنهم يشعرون بقدر معين من السلطة (Chen et al., 2020: 461) كذلك بسبب تمكينهم ومنحهم المسؤوليات والاستقلالية في ممارسة عملهم.

ب- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يعمل القائد التشاركي على اشراك المرؤوسين والموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار وتحديد السياسات وتنفيذ الانظمة والاجراءات التي من شأنها ان تحسن من مسؤوليتهم وقدرتهم على حل المشاكل. في ظل اسلوب القيادة التشاركية يلتقي القائد بالموظفين للتشاور وتبادل الآراء والمقترحات حول قضايا المنظمة قبل اتخاذ بعض القرارات بدلاً من اتخاذ قرارات استبدادية (Lythreatis et al., 2019: 637) لتحقيق الاهداف بشكل فعال (Bhatti et al., 2019: 4) وتعزيز معنويات وشعورهم بأنهم جزء من نمو المنظمة وتطورها (Alsubaie, 2021: 30). وقد تكون المشاركة من خلال عمل لجان دائمة للحصول على المدخلات من المعلومات والتعامل مع المشاكل المرتبطة بأهداف وعمليات وسياسات المنظمة، او انشاء لجان خاصة للتعامل مع سياسات التوظيف والمشاكل والانشطة التنظيمية المتنوعة (Akpoviro et al., 2018: 49).

ج- العلاقات الانسانية: يقصد بالعلاقات الانسانية اندماج وتعاون الأشخاص في بيئة العمل بما يحفزهم على العمل معاً بشكل فعال لتحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية (Velmurugan, 2016: 2). إذ ان القائد التشاركي ينشط مناخاً من التواصل المفتوح يمكنه من التعامل مع مقاومة الموظفين لأي تغير تنظيمي (Bhatti et al., 2019: 4). بذلك فإن القيادة التشاركية قائمة على اساس بناء وتعزيز العلاقات الانسانية داخل المنظمة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين والموظفين وتقدير ظروفهم وحل مشاكلهم والتعاون فيما بينهم لإنجاز المهام التنظيمية وابداء الاحترام لآرائهم وتطلعاتهم وعدم تهميشها مما يشجعهم على الابتكار والتجديد في مجال عملهم، وباختصار فإن القائد التشاركي يسعى الى تلبية الاحتياجات الشخصية الانسانية للموظفين مقابل تحقيق اهداف المنظمة بفعالية.

٢.٢ - التماثل التنظيمي:

١.٢.٢ - مفهوم وتعريف التماثل التنظيمي:

يعتبر مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الرئيسة لشرح وفهم المواقف والسلوكيات المتعلقة بعمل الموظفين في المنظمة والروابط المشتركة بينهما، فهو مصطلح نفسي يمثل أحد اشكال الهوية الاجتماعية ومكون رئيسي لمفهوم الذات للموظفين عندما تعتبرون أنفسهم جزءاً من المنظمة وهويتهم من هويتها. اوضح (Graham et al., 2020: 1256) بأن التماثل التنظيمي هو جزء من الهوية التنظيمية للموظفين، فعندما يرى الافراد رابطاً معرفياً بينهم وبين مكان عملهم فإن هويتهم التنظيمية تعتبر بارزة بشكل خاص، والتداخل بين جوهر المنظمة ومفهوم الذات للموظفين هو اساس التماثل التنظيمي (Collins et al., 2018: 87). فالأفراد بطبيعتهم يتحفزون للحفاظ على مفهوم الذات الايجابي والذي يشق الى حد كبير من مكانة او هوية المجموعة التي ينتمون اليها (Sung et al., 2017: 913)، فمن المرجح ان يتحد الموظفين مع المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة وصورة ايجابية والتي تزيد من تقديرهم لذاتهم، وهذا التماثل التنظيمي يثير ارتباط الموظفين بالمنظمة والتزامهم بالعضوية التنظيمية (Teng

(215: 2020, et al.). ولا يزال هناك بعض الالتباس بين مفهومي التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، فهناك ارتباط وثيق بين المفهومين، فقد ذكر (Riketta, 2005: 361) بأن التماثل التنظيمي هو بناء إدراكي حسي لا يرتبط بالضرورة بسلوكيات معينة أو حالات عاطفية كالالتزام التنظيمي. وبذلك يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو نتاج للتماثل التنظيمي وإن الأخير يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام التنظيمي وتكوين رابطة قوية بين الموظفين والمنظمة.

يشير التماثل التنظيمي الى المدى الذي يعتبر فيه الموظف المنظمة جزءاً من هويته او مفهوم الذات (Volkova & Chiker, 2019: 278)، ومدى تعريف الفرد لنفسه من حيث المنظمة (Lythreatis et al., 2021: 1)، وتصور للوحدة مع المنظمة او الانتماء اليها (Li et al., 2016: 762). وعرفه ايضاً (Epitropaki, 2013: 66) بأنه حالة دائمة نسبياً تعكس استعداد الفرد لتعريف نفسه أو نفسها كعضو في مجموعة اجتماعية معينة، وهو مفهوم متجذر بعمق في إطار نظرية الهوية الاجتماعية. بينما اشار (Smith et al., 2017: 490) الى ان التماثل التنظيمي يشير الى الشعور بالارتباط النفسي بالمنظمة الى جانب القيمة والاهمية العاطفية المرتبطة بالمنظمة. كذلك عرفه (He et al., 2014: 2772) بأنه المدى الذي يعرف فيه العضو التنظيمي نفسه بالإشارة الى عضويته التنظيمية. ويرى (Ertürk, 2010: 411) بأن التماثل التنظيمي هو بناء متعدد له مكونات مختلفة: مكون معرفي، والذي يشير إلى العضوية التنظيمية على المستوى العقلي والخصائص المشتركة بين الموظف والمنظمة؛ مكون عاطفي، الذي يعكس القيمة العاطفية للارتباط بالمنظمة؛ مكون تقييمي، وهو القيمة الإيجابية أو السلبية فيما يتعلق بالمنظمة؛ والمكون المخروطي أو السلوكي، والذي يشير إلى السلوكيات التي تعكس هذا التماثل مع المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعرف التماثل التنظيمي بأنه درجة ارتباط وتكامل قيم واهداف كل من الموظف والمنظمة التي يعمل فيها ودرجة التوافق النفسي الايجابي بينهما بما

يحقق انسجام الموظف مع منظمته وشعوره بالولاء والانتماء اليها وتعريف نفسه من حيث عضويتهم في المنظمة.

٢.٢.٢ - أهمية التماثل التنظيمي:

ان التماثل التنظيمي يلعب دوراً مركزياً في علاقة الموظف بالمنظمة، إذ أن التماثل التنظيمي يؤدي الى مجموعة من النتائج الايجابية للموظفين والمنظمة مثل انخفاض دوران العمل وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية والفوائد المالية للمنظمة (He et al., 2772: 2014) وزيادة رضا الموظف (Jiang, 2010: 186)، وتحقيق الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي (Kim et al., 2013: 1021)، فضلاً عن ذلك فإن التماثل التنظيمي يحفز الموظفين على تنسيق جهودهم لتحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة وقبولها كأهداف شخصية (Loi et al., 2014:46)، من خلال تعزيز العلاقات والتعاون بين المجموعات (Ertürk, 2010: 413)، وتحديد ادوارهم الوظيفية والانخراط في الانشطة التي تفيد منظماتهم ومن المرجح ان يزدادوا من ادائهم ويكرسون جهداً اكبر تجاه مهامهم (Liu et al., 2020: 166).

وبذلك يمكن القول بأن التماثل التنظيمي يساعد الموظفين على إدراك انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها وانهم جزء لا يتجزأ منها وان مصيرهم مشترك بما يؤثر على دافعيتهم لتولي المسؤولية والاستعداد للعمل بكفاءة وفعالية.

٣.٢.٢ - ابعاد التماثل التنظيمي:

تتمثل ابعاد التماثل التنظيمي بالأبعاد التي قدمها (Cheney, 1983: 349) والتي اكد عليها (Nafei, 2018: 186) وهي: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي، وكالاتي:

أ- **الولاء التنظيمي:** يشير الى نية الموظفين أو رغبتهم في الحفاظ على عضوية المنظمة، والمشاركة بحماس، والعمل الجاد لتحقيق أهداف المنظمة (Vuong et al., 204: 2021). يستلزم الولاء التنظيمي الترويج للمنظمة لدى الغرباء وحمايتها والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية والبقاء ملتزماً بها حتى في ظل الظروف المعاكسة

(Jauhari & Singh, 2013: 264)، إذ يعد مؤشراً مهماً لنجاح العلاقة بين الموظف والمنظمة، فهو يمثل حرص واهتمام الموظف بأداء المنظمة ومستقبلها والتحديات التي تواجهها وتقديم أفضل ما لديه لضمان نجاحها بقائها.

ب- الانتماء (او العضوية) التنظيمي: يقصد به مدى ارتباط الموظف بالمنظمة، وشعوره بالانتماء اليها والعلاقة النفسية بينه وبين المنظمة وأعضائها (Nafei, 2018: 186). إذ توفر العضوية ارتباطاً بمجموعة فرعية من الأفراد المنتسبين أيضاً إلى نفس المنظمة (Suh et al., 2016: 281). كذلك يمكن القول بأن الانتماء التنظيمي يمثل العلاقة الشخصية والاجتماعية بين الموظف والآخرين وعضويته في المنظمة كوحدة اجتماعية وشعوره بالقبول من قبل الموظفين والمنظمة.

ج- التشابه التنظيمي: هو تصور الموظف بوجود مجموعة من الخصائص والقيم والاهداف المشتركة مع اعضاء المنظمة التي يعمل فيها (Nafei, 2018: 186)، إذ ان المعتقدات والمواقف المشتركة بين الموظفين حول الخصائص المركزية والدائمة والمميزة للمنظمة تعتبر من اهم العوامل التي تجمع الموظفين معاً والالتزام بالمنظمة (Ertürk, 2010: 412)، فالتشابه التنظيمي يمثل درجة تطابق الخطط والاهداف والمبادئ والخصائص لكل من الموظف والمنظمة بما يحقق التوافق والانسجام بينهم لتحقيق اهداف المنظمة وتصورها كأهداف شخصية.

٣.٢ - رأس المال النفسي:

١.٣.٢ - مفهوم وتعريف رأس المال النفسي:

يمثل رأس المال النفسي مفهوم حديث نسبياً وأحد اشكال رأس المال في المنظمة جنباً الى جنب رأس المال الاقتصادي والبشري والاجتماعي الذي نشأ عن علم النفس الايجابي والسلوك التنظيمي الايجابي والذي يمثل الحالة الذهنية للموظف. يعتبر العالم النفسي البروفيسور (Martin Seligman) اول من طرح هذا المفهوم وناقشه في سنة ١٩٩٩ والذي سعى إلى قياس وتطوير وإدارة نقاط القوة لدى الأشخاص والمعاني الأساسية النفسية بدلاً من التركيز على نقاط ضعفهم (Çavuş & Gökçen, 2015)

(245) ، ثم بعد ذلك طور (Luthans & Youssef, 2004: 14) مفهوم رأس المال النفسي في نموذج الذي ركز على نقاط قوة الموارد البشرية الموجهة بشكل إيجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها لتحسين الأداء في بيئة العمل اليوم. وتشمل هذه القدرات كلاً من (الفعالية الذاتية/ الثقة والأمل والتفاؤل والمرونة). ويعتبر رأس المال النفسي حالة نمو نفسية إيجابية تتبع من التفاعل التآزري بين القدرات الأربعة (Li, 2018: 183) وهو مورد نفسي شخصي يمكن الأفراد من الاستجابة بشكل إيجابي للتحديات التي يواجهونها في العمل (Laschinger & Fida, 2014: 20)، بينما يرى (Newman et al., 2014: 121) بأن رأس المال النفسي هو مورد استراتيجي يؤثر على الاداء العمل الداخلي في المنظمة. تتمثل الاستراتيجية المركزية لتحقيق الامكانيات البشرية في مكان العمل اليوم في التكامل بين رأس المال البشري "ما تعرفه" ورأس المال الاجتماعي "من تعرفه" ورأس المال النفسي "من انت" (Kim et al., 2019: 111)، وهو منظور يركز على التطوير الإيجابي للذات والسلوك التنظيمي وما أصبحت عليه.

اتفق اغلب الباحثين في تعريف رأس المال النفسي ومنهم (Avey et al., 2011: 128) (Li et al., 2014: 136) (Wu & Chen, 2018: 76) (Rabenu et al., 2019: 91) (Bouckennooghe et al., 2017: 876) مع ما طرحه (Luthans et al., 2007: 3) بأنه الحالة النفسية الإيجابية لتطور الفرد والتي تتميز بالفعالية الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة لتحقيق النجاح. بينما وصفه كلاً من (Luthans et al., 2007: 550) (Sweetman et al., 2011: 7) بالتقييم الإيجابي لظروف الفرد واحتمال النجاح بناءً على الجهد المحفز والمثابرة. وأشار (PETERSON et al., 2011: 430) الى ان رأس المال النفسي يمثل بنية أساسية عالية المستوى تتكون من أربعة مصادر نفسية إيجابية وهي الفعالية والامل والتفاؤل والمرونة، ويرى (Laschinger & Fida, 2014: 21) بأنه بناء ناشئ عن أبحاث علم النفس التنظيمي الإيجابي (POP) الذي يدرس نقاط القوة البشرية الإيجابية والقدرات النفسية

التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها لتحسين أداء الموظفين في مكان العمل. أي أن رأس المال النفسي له تأثير تكاملي على نتائج المستوى الفردي والمستوى التنظيمي. ويركز مفهوم رأس المال النفسي على القوة الفردية والحماس ويعكس مزايا الموظفين بدلاً من نقاط ضعفهم (Han & Garg, 2018: 1094)، والتعرف على الامكانيات الكاملة للموظفين (Fang et al., 2020: 2).

يمكن القول بأن رأس المال النفسي يمثل العوامل النفسية الايجابية للموظفين التي تشمل السلوكيات الايجابية والقدرات الكامنة والحالة النفسية والسمات الشخصية والمشاعر النفسية التي تؤثر وبشكل مباشر في قدرة الموظف على اداء عمله ومواجهة التحديات وتحسين انتاجيته في حال الاهتمام بها وتطويرها من قبل المنظمة.

٢.٣.٢ - اهمية رأس المال النفسي:

يعتبر رأس المال النفسي أحد الموارد الحاسمة للتعامل مع الاحداث او الظروف المجهدة في العمل (AVEY et al., 2009: 680) وعاملاً أساسياً في بناء القدرات لدى الموظف وإدائه (Nangov et al., 2018: 63). تتجلى اهمية رأس المال النفسي في المنظمة بدوره في تعزيز السلوك الايجابي للموظفين وتطويرهم التنظيمي وثقتهم في سلوكهم عندما يتمتعون بمستوى عالي من رأس المال النفسي (Hu et al., 2018: 4)، وبالتالي يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم ويميلون الى مساعدة زملائهم او رؤسائهم في العمل (Kang & Busser, 2018: 3). فقد ثبت ان رأس المال النفسي يوفر قيمة مضافة لمقاييس أكثر رسوخاً للسلوكيات الايجابية للموظفين مثل المواطنة التنظيمية (PETERSON et al., 2011: 428)، والتزام التنظيمي (Rego et al., 2012: 431)، والاداء الوظيفي (DAWKINS et al., 2018: 1)، والولاء والنزاهة والمشاركة التنظيمية والهوية التنظيمية (Han & Garg, 2018: 1094). اشار (Guo et al., 2018: 222) الى ان تطور رأس المال النفسي للموظفين لمستويات اعلى يحسن جودة حياتهم الشخصية ورفاهيتهم النفسية ويساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع الضغوطات في بيئة عملهم.

فضلاً عن ذلك، يمكن القول بأن رأس المال النفسي يؤدي دوراً هاماً في تنشيط وتحفيز الموظفين للإبداع في اداء مهامه والتعامل مع متطلبات العمل بأفضل صورة ممكنة ويساهم بشكل ايجابي في تحسين رفاقتهم العقلية ويقلل من حالات القلق والاكتئاب والسلوكيات السلبية في مكان العمل، كذلك يؤدي رأس المال النفسي دوراً في تعزيز ثقة الموظفين في سلوكهم وادائهم وجعلهم اكثر تفاؤلاً في المستقبل.

٢.٣.٣- ابعاد رأس المال النفسي:

ان ابعاد راس المال النفسي تمثل الموارد النفسية الايجابية والقدرات التي تشكل البنية الاساسية لرأس المال النفسي وهي في الاساس ذات طبيعة ترابطية مع بعضها البعض والتي تتمثل بالكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل والمرونة، والتي اتفق عليها اغلب الباحثين والكتاب ومنهم (Laschinger & Fida, 2014: 21)، وكالاتي:

أ- **الكفاءة الذاتية:** تشير الى القناعة أو الثقة التي يمتلكها الفرد بشأن قدراته على تحشيد الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في سياق معين (Bouckennooghe et al., 2019: 93). وتتضمن الكفاءة الذاتية لرأس المال النفسي خمس سلوكيات وهي: تحديد الاهداف، الانفتاح على المهام الصعبة، التحفيز الذاتي العالي، بذل الجهد اللازم لتحقيق الاهداف والمثابرة خلال الشدائد (Laschinger & Fida, 2014: 21). إذ تمثل الكفاءة الذاتية قدرة الموظف على إدراك الاحداث وتفسيرها وتكييف مهاراته وخبراته في التعامل مع عبء ومتطلبات العمل الزائدة والتغلب على التحديات باتجاه تحقيق الاهداف.

ب- **الامل:** يقصد به المثابرة في تحقيق الاهداف وعند الضرورة اعادة توجيه المسارات الى الاهداف لتحقيق النجاح (Basinska & Rozkwitalska, 2020: 2)، ومن المرجح ان يكونوا الموظفون المفعمين بالأمل في العمل يسعون الى مستوى عالٍ من الاستقلالية في تخطيط مساراتهم ويظهرون قوة الارادة لتحقيق الاهداف (Kim et al., 2019: 111). إذ يمثل الطاقة التحفيزية الايجابية للموظف التي تزيد من قوة ارادته وتصميمه على تحقيق الاهداف والتغلب على نقاط ضعفه.

ج- التفاؤل: هو الموقف الايجابي للموظف تجاه بيئة العمل والنظر الى الجانب المشرق منه والاعتقاد بوجود حلول ممكنة للمشاكل (Lin, 2020: 2)، فالأشخاص المتفائلون يُنسبون لأنفسهم الفضل في أحداث الحياة الإيجابية، ورفع تقدير الذات، وإبعاد أنفسهم عن سلبية المواقف غير المواتية، وبالتالي حماية أنفسهم من الاكتئاب، ولوم الذات واليأس (Laschinger & Fida, 2014: 21). ويمكن القول بأن التفاؤل يمثل النظرة الايجابية للموظف تجاه بيئة العمل ومواقفها والبحث المتواصل عن الطرق الابداعية لحل المشاكل توقعه بحدوث نتائج جيدة.

د- المرونة: تُعرّف المرونة على أنها القدرة على النهوض أو الارتداد من الشدائد، الصراع، الفشل، او حتى الأحداث الإيجابية والتقدم والمسؤولية المتزايدة (Luthans & Youssef-Morgan, 2017: 342)، إذ إنه يمثل نشر أنماط وعمليات التكيف الإيجابية للتغلب على المحن أو عوامل الخطر من خلال الاستفادة من الأصول الشخصية أو الاجتماعية أو النفسية (Masten et al. 2009: 122). فضلاً عن ذلك يمكن القول بأن المرونة تمثل قدرة الموظف على الارتجال والاستجابة للمواقف والتغيرات البيئية والسعي لاكتساب معارف جديدة وتطوير طرق عمل جديدة وعدم التقيد بأنماط واجراءات عمل معينة.

٤.٣.٢ - توصيف العلاقة بين متغيرات البحث:

عادة ما يفضل الموظف ان يؤدي عمله من خلال لعب دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وبذلك تسعى القيادة التشاركية الى تمكين الموظف وتحقيق التوازن بين كل من المدراء والمرووسين وبين المرووسين والموظفين في مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشأن تحديات ومشاكل بيئة العمل. ان اتاحة الفرصة هذه من قبل القادة سيعزز من التماثل التنظيمي للموظفين من خلال اشباع الحاجات النفسية للموظفين ودعم اهدافهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وتوليد مشاعر واحاسيس ايجابية تجاه عضويتهم للمنظمة وولائهم لها. وبذلك فأن لرأس المال النفسي دور كبير في تعزيز العلاقات بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي.

فمن الناحية النظرية، تتمثل العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي عندما يدعم القائد التشاركي افكار المرؤوسين والموظفين والاستماع لآرائهم عند اتخاذ القرارات ويمنحهم الثقة ويفوضهم صلاحية انجاز جزء من مهامه والتواصل معهم والعمل بفعالية في فريق واحد فأنهم سيشعرون بالمشاركة في المهام وأن قدراتهم وافكارهم موضع تقدير، وهذا سوف يدعم روابط انتماء الموظفين للمنظمة عبر توليد شعور لدى المرؤوسين والموظفين بأنهم جزء مهم لا يتجزأ من المنظمة واهدافها، ويعزز من ولائهم التنظيمي ورغبتهم في البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة وتحمل المسؤولية والسعي للمساهمة في تحقيق اهدافها، كذلك تعزز من التشابه التنظيمي للموظفين المقترن بتحقيق التوافق والانسجام بين ما يرغبون بتحقيقه لذاتهم وللمنظمة وبين ما سيمنحهم القائد التشاركي، وبذلك يتحدون مع المنظمة والعمل باتجاه واحد.

اما العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال النفسي، فقد ذكر (Hu et al., 2018: 3) بأن القيادة التشاركية تعتبر متغير سابق لرأس المال النفسي، إذ ان القادة التشاركيون واثقون من أنفسهم ومن المرؤوسين ويحفزون المرؤوسين والموظفين ويشجعونهم على التعلم منهم لتوليد وعي ذاتي أكثر ايجابية، وبالتالي فإن القيادة التشاركية تعزز وتنمي رأس المال النفسي للموظفين. ويؤثر القادة التشاركيون على الحالات النفسية الإيجابية للموظفين ورأس المال النفسي من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وخلق الأمل والتفاؤل والمرونة (Du Plessis & Boshoff, 2018: 2). وبذلك فإن ممارسات القائد التشاركي تساهم في تعزيز ثقة الموظفين وكفاءتهم الذاتية بقدراتهم على تحقيق المهام المطلوبة. ولكون القيادة المشتركة تتضمن مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة لتحفيزهم على تحقيقها، فمن المرجح أن يفهم أعضاء الفريق ويتوافقون مع هذه الاهداف، وهذا يولد الأمل فيما يتعلق بتحقيق هذه الأهداف بين أعضاء الفريق. ويمكن للقادة التشاركيين ايضاً التأثير على أعضاء الفريق لتبني مواقف أكثر تفاؤلاً في التعلم ومواجهة تحديات المستقبل (Heled et al., 2016: 307). وفيما يتعلق بمرونة الفريق، فإن القيادة التشاركية تؤكد على ثقافة أعضاء الفريق وتزويدهم

بالدعم الاجتماعي والتشجيع للتعبير عن آرائهم. تصبح ثقة أعضاء الفريق في قادتهم مصدراً نفسياً مهماً يعزز مرونتهم ويدعم الأعضاء في تحمل المصاعب في الأوقات الصعبة (Wu & Chen, 2018: 77).

اما العلاقة بين رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي، فأن رأس المال النفسي يمكن ان يعزز السلوك الايجابي للموظفين ويحقق التزاماً تنظيمياً أكبر ومشاركة أفضل في تحقيق اهداف المنظمة وهذا بدوره ينمي التماثل التنظيمي للموظفين تجاه المنظمة. إذ ان رأس المال النفسي الايجابي يمثل المواقف والسلوكيات النفسية للموظفين التي تكون لديهم الحماس والرغبة الحقيقية في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة. وبذلك فأن دعم هذه المواقف والسلوكيات النفسية الايجابية (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة) يشجع الموظفين على الامتثال لتلبية توقعات الاداء ورفع مستوى مشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة بناءً على عقد نفسي مع المنظمة (Kang & Busser, 2018: 1)، وهذا التداخل بين رأس المال النفسي وجوهر المنظمة يولد الشعور لدى الموظفين بالارتباط النفسي بالمنظمة ومشاعر ايجابية اتجاه عضويتهم فيها وتحقيق التماثل التنظيمي.

وفي ظل دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي، فيمكن القول بأن نتائج القيادة التشاركية تزيد بشكل أكبر من مشاركة الموظفين في العمل وتؤدي إلى تعزيز رأس المال النفسي للموظفين في المنظمة. عندما يكون القادة التشاركيون أكثر إيجابية في الصراع والفشل والعقبات ويظهرون قوة الإرادة لتحقيق الهدف، فمن المتوقع أن يعبر الموظفون أيضاً عن تفاؤل أكبر بالمستقبل، سيؤدي هذا السلوك في القيادة إلى الشعور بالأمل والتفاؤل الذي يؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي (Agrawal, 2020: 247). وهذا الدور الذي تؤديه القيادة التشاركية للتأثير في رأس المال النفسي للموظفين سوف يؤدي الى تعزيز العلاقات والتعاون بين الموظفين في المنظمة والانخراط في الأنشطة التي تخدم منظماتهم وذاتهم، وبذلك تتشكل وتتطور هويتهم وإدراك انتمائهم وولائهم للمنظمة.

٣- المبحث الثالث: الإطار العملي (التطبيقي)

١.٣- تصميم مقاييس البحث وتشخيص واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة في ضوء مقاييس البحث:

تم تصميم المقاييس كميّاً استناداً الى ابعاد المتغيرات التي تم طرحها في الجانب العملي، وصممت مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في ضوء الخصائص السيكمترية، إذ تم قياس صدق وثبات المقاييس باستعمال الصدق التقاربي (Convergent Validity) من خلال المؤشرات الاحصائية الموضحة في الجدول (٣) اعتماداً على الاسلوب الاحصائي المتقدم المتمثل بالتحليل العاملي التوكيدي وفقاً لنمذجة المعادلة الهيكلية التي تعتبر من النماذج الاحصائية الرصينة التي تستعمل بشكل متزايد في مجالات الادارة لاختبار النظريات والمقاييس (Götz et al., 2009: 13). وتم تشخيص واقع تطبيق متغيرات البحث في ضوء اجابات افراد العينة في المنظمة المبحوثة من خلال الجدول ادناه.

الجدول رقم (٣) الاحصاءات الوصفية والخصائص السيكمترية لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات المبحوثة وابعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	α	ρ	AVE
	تفويض السلطة	٣.٥٥	٠.٨٦	٧١%	٠.٧٦	٠.٨١	٠.٥٣
	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٤٩	٠.٩٩	٦٩.٨٠%	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٦٨
	العلاقات الانسانية	٣.٦٢	١.٠٩	٧٢.٤٠%	٠.٩١	٠.٩٢	٠.٧٦
	اجمالي القيادة التشاركية	٣.٥٥	٠.٨٦	٧١%	٠.٩٢	٠.٨٥	٠.٦٧
	الكفاء الذاتية	٣.٦٩	٠.٨٢	٧٣.٨٠%	٠.٧٨	٠.٨٢	٠.٥٤
	الامل	٣.٧٤	٠.٧٨	٧٤.٨٠%	٠.٧٧	٠.٨٢	٠.٥٤
	التفاؤل	٣.٥٢	٠.٧٨	٧٠.٤٠%	٠.٧٩	٠.٨٢	٠.٥٣
	المرونة	٣.٧١	٠.٧٧	٧٤.٢٠%	٠.٨١	٠.٨١	٠.٥٢
	اجمالي رأس المال النفسي	٣.٦٦	٠.٦٨	٧٣.٢٠%	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٦٤

٠.٦٦	٠.٨٨	٠.٨٥	٨٠.٨٠%	٠.٧٩	٤.٠٤	الولاء التنظيمي
٠.٦٩	٠.٩٠	٠.٨٨	٧٠.٤٠%	٠.٩٩	٣.٥٢	الانتماء التنظيمي
٠.٦٨	٠.٨٩	٠.٨٧	٦٨%	٠.٩٤	٣.٤٠	التشابه التنظيمي
٠.٦٩	٠.٨٧	٠.٩٣	٧٣%	٠.٨١	٣.٦٥	اجمالي التماثل التنظيمي
٠.٦٦	٠.٩٥	٠.٩٥	٧٢.٤٠%	٠.٦٥	٣.٦٢	اجمالي المتغيرات المبحوثة

α = معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ρ = الموثوقية المركبة
(Composite Reliability)، AVE = متوسط التباين المستخرج (Average
Variance Extracted)

Structural Equation Modeling Fit Summary: χ^2 (92.192)/DF= 2.881 (p<.005), GFI= 0.951, NFI= 0.955, TLI= 0.958, CFI= 0.970, SRMR= 0.045, RMSEA= 0.074.

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS Amos V23).

من خلال نتائج الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث وابعادها باستعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التشتت والاهمية النسبية الموضحة في الجدول (٣) يتبين الاتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي لبعد (تفويض السلطة) (٣.٥٥) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٦) وهي نتيجة جيدة تعكس اتفاق (٧١%) من افراد العينة على وجود تفويض للسلطة في المنظمة المبحوثة ومنح المرؤوسين والموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم وتنفيذ المهام. اما الوسط الحسابي لبعد (المشاركة في اتخاذ القرار) فقد بلغ (٣.٤٩) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٩) وهي ايضاً نتيجة جيدة تشير الى ان (٦٩.٨٠%) من افراد العينة اجمعوا على ان للمرؤوسين والموظفين دور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في المنظمة المبحوثة وان آرائهم وافكارهم تؤخذ بنظر الاعتبار. في حين بلغ الوسط الحسابي لبعد (العلاقات الانسانية) (٣.٦٢) وبانحراف معياري مقداره (١.٠٩) وهي كذلك نتيجة جيدة توضح بأن (٧٢.٤٠%) من افراد العينة يرون بأن المدراء والمرؤوسين يتبنون مفهوم العلاقات الانسانية ويحرصون على تميمته

بينهم وبين الموظفين. وبذلك حقق متغير القيادة التشاركية وسطاً حسابياً جيداً بلغ (٣.٥٥) وبانحراف معياري جيد بلغ (٠.٨٦)، وهذه النتيجة تعكس اتفاق (٧١%) من افراد العينة على وجود ممارسات واضحة للقيادة التشاركية بين كل من المدراء والمرؤوسين والموظفين في المنظمة المبحوثة من خلال اشراك المرؤوسين او الموظفين في اتخاذ القرارات ومشاركة السلطة معهم وتنمية العلاقات الانسانية بينهم.

ب- حصل بعد (الكفاءة الذاتية) على نتائج جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٨٢)، وهذا يعني بأن (٧٣.٨٠%) من افراد العينة يرون بأن لديهم الثقة العالية بإمكانياتهم وقدراتهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. وفي نفس الوقت حقق بعد (الامل) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٧٨) وهي نتيجة ايجابية تشير الى ان (٧٤.٨٠%) عبروا عن ماثبرتهم في تحقيق اهداف المنظمة المبحوثة وسعيهم لإيجاد طرق عمل جديدة لتحسين ادائهم وتحقيق الاهداف بفاعلية. في حين بلغ الوسط الحسابي لبعده (التفاؤل) (٣.٥٢) بانحراف معياري (٠.٧٨) وهي نتيجة جيدة تدل على ان (٧٠.٤٠%) من افراد العينة يؤمنون بمواقفهم الايجابية تجاه بيئة عملهم وما سيحدث مستقبلاً ويدركون بأن كل مشكله يواجهونها اثناء العمل لها حل ممكن. كذلك هناك اتفاق جيد بين افراد العينة حول بعد (المرونة) محققاً وسطاً حسابياً بلغ (٣.٧١) وبانحراف معياري (٠.٧٧) وبأهمية نسبية بلغت (٧٤.٢٠%) تفسر امتلاك الموظفين في المنظمة المبحوثة لقدرة الاستجابة للمواقف والتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل والسعي لتطوير طرق عمل جديدة لمواجهة التحديات. وبناءً على ذلك اظهرت النتائج امتلاك المنظمة المبحوثة لرأس المال النفسي العالي المتمثل بالعوامل النفسية الايجابية للموظفين، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٦٦) بانحراف معياري (٠.٦٨) وهي نتيجة جيدة تعكس اتفاق (٧٣.٢٠%) من افراد العينة على وجود السلوكيات

الاجابية والقدرات النفسية التي يمكن إدارتها لتحسين ادائهم وانتاجيتهم في بيئة العمل ومواجهة التحديات المستقبلية.

ج- حقق بعد (الولاء التنظيمي) اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وبانحراف معياري جيد بلغ (٠.٧٩) يؤكد الانسجام العالي بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وهذه النتائج توضح بان (٨٠.٨٠%) من افراد العينة يؤكدون رغبتهم في الحفاظ على عضوية المنظمة وحرصهم واهتمامهم بأداء المنظمة ومستقبلها والعمل بجد لضمان نجاحها بقائها. بينما بلغ الوسط الحسابي لبعء (الانتماء التنظيمي) (٣.٥٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٩) مشيراً بذلك الى ان (٧٠.٤٠%) من افراد العينة يتفقون على شعورهم بالانتماء الى المنظمة المبحوثة والعلاقات النفسية التي تربطهم بها وبأعضائها. كذلك ظهر بعد (التشابه التنظيمي) بوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٩٤)، وهي نتيجة جيدة تكشف بأن (٦٨%) من افراد العينة يرون بأن هناك توافق بين خططهم واهدافهم ومعتقداتهم وقيمهم التي يؤمنون بها مع خطط واهداف ومعتقدات وقيم المنظمة وأعضائها. وبناءً على ذلك حقق متغير (التماثل التنظيمي) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٥) بانحراف معياري (٠.٨١)، وهي نتيجة جيدة تعكس تصور (٧٣%) من افراد العينة بأن المنظمة جزءاً من هويته وشهورهم بالارتباط النفسي بها، وان هناك تكامل وتطابق لاهداف المنظمة المبحوثة وهويتها وقيمتها مع ذات الموظف واهدافه وقيمه.

اما بالنسبة للخصائص السيكمترية ومؤشرات مطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية لمقاييس البحث، اظهرت النتائج في الجدول (٣) الاتي:

- أ- تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (٠.٧٦-٠.٩١) وهي قيم جيدة ومقبولة احصائياً تدل على الاتساق الداخلي العالي لمقاييس البحث لأنها أكبر من (٠.٧٥).
- ب- قيم معامل الموثوقية المركبة تراوحت بين (٠.٨١-٠.٩٢) وهي قيم جيدة ومقبولة احصائياً أكبر من (٠.٦٠).

ج- تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج بين (٠.٥٢-٠.٧٦) وهي أيضاً قيم جيدة ومقبولة احصائياً أكبر من (٠.٥٠).

د- ظهر مؤشر Chi-squared إلى درجة الحرية بقيمة (٢.٨٨١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥ > ٠.٠٠٠) وهي قيمة مقبولة اقل من (٣).

هـ- بلغت قيم مؤشرات كل من: جودة المطابقة GFI (٠.٩٥١)، جودة المطابقة المعياري NFI (٠.٩٥٥)، تاكر-لويس TLI (0.958)، المطابقة المقارن CFI (٠.٩٧٠)، وهي قيم ممتازة أكبر من (٠.٩٥).

و- حقق مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR (٠.٠٤٥)، وهي نتيجة جيدة ومقبولة أصغر من (٠.٠٦).

ز- بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (٠.٠٧٤)، وتعتبر نتيجة مقبولة أكبر من (٠.٠٥).

وبناءً على توفر المستويات الجيدة والمقبولة احصائياً من الخصائص السيكمترية (Bagozzi & Yi, 1988: 80)، ومؤشرات مطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية (Hu & Bentler, 1999: 27)، فإن هذه النتائج تثبت فاعلية مقاييس البحث وجودتها وصلاحياتها للتطبيق والوثوق في نتائج اختبارها.

٢.٣ - اختبار فرضيات البحث:

١.٢.٣ - اختبار علاقات الارتباطات بين متغيرات البحث:

تم اعتماد معامل الارتباط (Pearson) لاختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

١.١.٢.٣ - اختبار علاقة الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي:

يعرض الجدول (٤) مصفوفة الارتباطات بين متغير القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي لبيان مدى دعم النتائج للفرضية الاولى من عدمها.

الجدول رقم (٤) نتائج الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي

العلاقات المعنوية	العدد	الجمالي التماثل التنظيمي	التشابه التنظيمي	الانتماء التنظيمي	الولاء التنظيمي	التشابه التنظيمي القيادة التشاركية	
						العدد	المعنوية
١٠٠	٤	**٠.٣٩٨	**٠.٣٩٥	**٠.٣٥٣	**٠.٣٠٧	تفويض السلطة	
١٠٠	٤	**٠.٤٣٩	**٠.٤٢٨	**٠.٤١٥	**٠.٣١٦	المشاركة في اتخاذ القرار	
١٠٠	٤	**٠.٣٩٦	**٠.٣٧٨	**٠.٣٩٠	**٠.٢٧٧	العلاقات الانسانية	
١٠٠	٤	**٠.٤٦٧	**٠.٤٥٤	**٠.٤٤٠	**٠.٣٣٩	الجمالي القيادة التشاركية	
	١٦	٤	٤	٤	٤	العدد	العلاقات
١٠٠		١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	المعنوية

** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٤٠).

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V23).

يتضح من الجدول (٤) بأن جميع علاقات الارتباط بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة على المستوى الاجمالي والابعاد هي علاقات قوية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، إذ بلغ عدد العلاقات المعنوية بين المتغيرين المذكورين انفاً بصورة اجمالية ومنفردة (١٦) علاقة من اصل (١٦) اي بنسبة (١٠٠%)، وقد حققت كل من القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي على المستوى الاجمالي اعلى معامل ارتباط بلغ (٠.٤٦٧) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وهذا يؤكد ميل العلاقة بين المتغيرين للزيادة اكثر اذا ما تكاملت ابعاد القيادة التشاركية مع بعضها بعلاقتها مع ابعاد التماثل التنظيمي مجتمعة، وهذا يعني بانه زيادة عملية مشاركة السلطة مع المرؤوسين او الموظفين ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات ووضع حلول مقترحة يدفع الموظفين الى الاهتمام بالمنظمة وشعورهم بالولاء والانتماء لها وأن اهدافهم وخططهم المستقبلية تتماثل مع اهداف وخطط المنظمة المبحوثة. وهذه النتائج

توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الاولى التي تنص (تزداد فرصة تعزيز التماثل التنظيمي معنوياً كلما زاد مستوى القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة).

٢.١.٢.٣- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي: اما بخصوص علاقة الارتباط بين متغيري رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي، فيمكن توضيح النتائج في الجدول (٥) لإثبات الفرضية الثانية من عددها. الجدول رقم (٥) نتائج الارتباط بين متغيري رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي

العلاقات المعنوية		اجمالي التماثل التنظيمي	التشابه التنظيمي	الانتماء التنظيمي	الولاء التنظيمي	التشابه التنظيمي	رأس المال النفسي
%	العدد						
١٠٠	٤	**٠.٤٠٧	**٠.٤١٨	**٠.٣٦٠	**٠.٢٩٩		الكفاءة الذاتية
١٠٠	٤	**٠.٤٥٤	**٠.٤٤٢	**٠.٤١٤	**٠.٣٤٩		الامل
١٠٠	٤	**٠.٥٤٩	**٠.٥٣٦	**٠.٤٨٨	**٠.٤٣٤		التفاؤل
١٠٠	٤	**٠.٤٠٣	**٠.٣٩٤	**٠.٣٦٢	**٠.٣١٣		المرونة
١٠٠	٤	**٠.٥٢٨	**٠.٥٢١	**٠.٤٧٢	**٠.٤٠٦		اجمالي رأس المال النفسي
	٢٠	٥	٥	٥	٥	العدد	العلاقات المعنوية
١٠٠		١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%	

** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) ودرجة حرية (٣٤٠).

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V23).

تشير النتائج في الجدول (٥) الى وجود علاقات ارتباط بين رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة على المستوى الاجمالي والابعاد وجميعها علاقات قوية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، إذ بلغ عدد العلاقات المعنوية بين المتغيرين المذكورين انفاً بصورة اجمالية ومنفردة (٢٠) علاقة من اصل (٢٠) اي بنسبة (١٠٠%)، وقد حقق بعد (التفاؤل) بعلاقته مع اجمالي متغير التماثل التنظيمي اعلى معامل ارتباط بلغ (٠.٥٤٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وهذا يعني ان فرصة تعزيز مستوى التماثل التنظيمي تزداد اكثر بزيادة التفاؤل بشكل منفرد، بينما احتلت العلاقة بين كل من رأس المال النفسي والتماثل التنظيمي على المستوى الاجمالي

المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قوي ايضاً بلغ (٠.٥٢٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠١)، وهذا يعني ان تطوير مستوى الحالة النفسية الايجابية للموظفين لتحقيق الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة لديهم في العمل سيزيد من اهتمامهم ودعمهم للمنظمة المبحوثة ويولد لديهم الشعور بالفخر والانتماء اليها ويساعدهم على التعامل بشكل افضل مع الضغوطات في بيئة عملهم. وبذلك تعتبر هذه النتائج مبرراً كافياً لإثبات الفرضية الثانية التي تنص (تزداد فرصة تعزيز التماثل التنظيمي معنوياً كلما زاد مستوى رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).

٣.١.٢.٣- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي: لإثبات صحة الفرضية الثالثة من عدمها، يعكس الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية ورأس المال النفسي.

الجدول رقم (٦) نتائج الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية ورأس المال النفسي

العلاقات المعنوية	العدد	%	اجمالي رأس المال النفسي	المرونة	التفاؤل	الامل	الكفاء الذاتية	رأس المال النفسي القيادة التشاركية
	٥	١٠٠	**٠.٤٨٠	**٠.٢٥٨	**٠.٤٧٥	**٠.٤٤٢	**٠.٤٧٠	تفويض السلطة
	٥	١٠٠	**٠.٥٠٧	**٠.٢٧٠	**٠.٥١٧	**٠.٤٥٠	**٠.٥٠٠	المشاركة في اتخاذ القرار
	٥	١٠٠	**٠.٥٤٥	**٠.٢٨٤	**٠.٥٠٩	**٠.٥٠٩	**٠.٥٦١	العلاقات الانسانية
	٥	١٠٠	**٠.٥٨٣	**٠.٣٠٨	**٠.٥٧٠	**٠.٥٣٣	**٠.٥٨٣	اجمالي القيادة التشاركية
العلاقات	٢٠		٤	٤	٤	٤	٤	العدد
المعنوية		١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%

** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) ودرجة حرية (٣٤٠).

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V23).

اثبتت النتائج في الجدول (٦) بأن علاقات الارتباط بين القيادة التشاركية ورأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة على المستوى الاجمالي والابعاد جميعها علاقات قوية

وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، إذ بلغ عدد العلاقات المعنوية بين المتغيرين المذكورين انفاً بصورة اجمالية ومنفردة (٢٠) علاقة من اصل (٢٠) اي بنسبة (١٠٠%)، واقوى تلك العلاقات كانت العلاقة بين كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي على المستوى الاجمالي، اذ بلغت قيمتها (٠.٥٨٣) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يؤكد ميل العلاقة بين المتغيرين للزيادة اكثر اذا ما تكاملت ابعاد القيادة التشاركية مع بعضها بعلاقتها مع ابعاد رأس المال النفسي مجتمعة. وهذا يدل على ان تقليل الحواجز الهرمية من خلال زيادة اشراك المرؤوسين والموظفين في عملية صنع القرار واتخاذها مع المدراء ومشاركة السلطة معهم وتنمية العلاقات الانسانية البناءة بينهم سيعزز ثقتهم في سلوكهم وادائهم، وقدرتهم على الاستجابة للمواقف والتغيرات البيئية، وجعلهم أكثر مثابرة في تحقيق الاهداف، وتفاؤلاً بشأن ما سيحدث في المستقبل. وبذلك فإن هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص (تزداد فرصة تحسين رأس المال النفسي معنوياً كلما زاد مستوى القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة).

٢.٢.٣ - اختبار انموذج التأثير بين متغيرات البحث:

١.٢.٢.٣ - اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث، يعكس الجدول (٧) قيم كل من معامل (β_0) (β_1)، (t) المحسوبة، معامل (R^2)، و (F) المحسوبة لكل انموذج انحدار باستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (٧) نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستعمال تحليل الانحدار

الخطي البسيط

علاقات التأثير بين متغيرات البحث	معامل (β_0)	معامل المحسوبة (t)	معامل (β_1)	معامل المحسوبة (t)	معامل (R^2)	معامل (F) المحسوبة	النتيجة
تأثير القيادة التشاركية في التماثل التنظيمي	٢.٠٩٨*	١٢.٧٢١	٠.٤٣٨*	٩.٧١٥	٠.٢١٨	٩٤.٣٧٢*	يوجد تأثير

يوجد تأثير	١٣٠.٧٠٦*	٠.٢٧٨	١١.٤٣٣	٠.٦٣١*	٦.٥١٩	١.٣٤٢*	تأثير رأس المال النفسي في التماثل التنظيمي
يوجد تأثير	١٧٤.٣٣٢*	٠.٣٤٠	١٣.٢٠٣	٠.٤٥٨*	١٦.١٠٩	٢.٠٤١*	تأثير القيادة التشاركية في رأس المال النفسي

– قيمة (t) الجدولية = ١.٦٥٠، قيمة (F) الجدولية = ٣.٨٧، * دال معنوياً عند مستوى (٠.٠٥).

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V23).

من خلال نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث الموضحة في الجدول (٧) يتبين الاتي:

أ- حققت القيادة التشاركية تأثير معنوي ايجابي في متغير التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة الثابت (β_0) (٢.٠٩٨) وهي قيمة معنوية ايجابية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقيمة (t) المحسوبة لها (١٢.٧٢١) وهي معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠). كما بلغت قيمة معامل (β_1) (٠.٤٣٨) وهي قيمة معنوية ايجابية مستوى دلالة (٠.٠٥) إذا ما قورنت قيمة (t) المحسوبة لها (٩.٧١٥) بقيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠)، وبذلك فهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني ان التغير بمقدار درجة واحدة في القيادة التشاركية سيؤدي الى تغيير بمقدار (٠.٤٣٨) في التماثل التنظيمي. كذلك يمكن الحكم على معنوية نموذج التأثير هذا بالاستناد الى قيمة (F) المحسوبة الناتجة عن تحليل التباين لمعادلة الانحدار والبالغة (٩٤.٣٧٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٧). اما معامل التحديد (R^2)، فقد بلغت قيمته (٠.٢١٨)، وهذا يعني ان القيادة التشاركية تفسر (٢١.٨%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وان (٧٨.٢%) من التغيرات في التماثل التنظيمي تعود الى متغيرات اخرى خارجة عن نموذج الانحدار الخطي البسيط

هذا. وهذه النتائج تدعم قبول الفرضية الرابعة التي تنص (تتعرض القيادة التشاركية بالتأثير وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).

ب- اثبت رأس المال النفسي تأثيره المعنوي الايجابي في التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة من خلال قيمة الثابت (β_0) التي بلغت (١.٣٤٢) وهي قيمة معنوية ايجابية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (٦.٥١٩) وهي قيمة معنوية لكونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠). كما ان قيمة معامل (β_1) ظهرت معنوية ايجابية، إذ بلغت (٠.٦٣١) بمستوى دلالة (٠.٠٥)، التي تدل على ان التغير بمقدار درجة واحدة في رأس المال النفسي سيؤدي الى تغيير بمقدار (٠.٦٣١) في التماثل التنظيمي، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل (β_1) (١١.٤٣٣) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠). كذلك يمكن البت بمعنوية نموذج التأثير هذا اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة الناتجة عن تحليل التباين لمعادلة الانحدار والبالغة (١٣٠.٧٠٦) بمستوى معنوية (٠.٠٥) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٧). واثبتت النتائج ان (٢٧.٨%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي تعود سببها الى رأس المال النفسي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٢٧٨)، اي ان (٧٢.٢%) من التغيرات في التماثل التنظيمي تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج هذا. وهذه النتائج تعتبر مسوغاً كافياً لقبول الفرضية الخامسة التي تنص (ينعكس رأس المال النفسي بالتأثير وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).

ج- اظهرت القيادة التشاركية نموذج تأثير معنوي ايجابي مع متغير رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة، إذ أن قيمة الثابت (β_0) بلغت (٢.٠٤١) وهي قيمة ايجابية بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وقيمة (t) المحسوبة لها (١٦.١٠٩) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠). كما بلغت قيمة معامل (β_1) (٠.٤٥٨) بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وقيمة (t) المحسوبة لها (١٣.٢٠٣) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠)، وهذا يعني ان التغير بمقدار درجة واحدة في القيادة التشاركية سيؤدي الى تغيير بمقدار (٠.٤٥٨) في رأس المال النفسي. واستندت معنوية نموذج التأثير هذا الى قيمة (F) المحسوبة الناتجة عن تحليل التباين لمعادلة الانحدار والبالغة (١٧٤.٣٣٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) لكونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٧). واتضح ان القيادة التشاركية تفسر (٣٤%) من التغيرات الحاصلة في رأس المال النفسي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٣٤٠)، وهذا يعني ان (٦٦%) من التغيرات في رأس المال النفسي تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج. وهذه النتائج تدعم قبول الفرضية السادسة التي تنص (تتعرض القيادة التشاركية بالتأثير وبدلالة معنوية في تحسين رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).

٢.٢.٢.٣- اختبار علاقة التأثير المشترك بين متغيرات البحث:

لاختبار علاقة التأثير المشترك بين متغيرات البحث، بوضح الجدول (٨) قيم كل من معامل ($\beta_0, \beta_1, \beta_2$)، (t) المحسوبة، معامل (R^2)، و (F) المحسوبة لاختبار علاقة التأثير المشترك لكل من متغيري القيادة التشاركية ورأس المال النفسي في التماثل التنظيمي باستعمال معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لبيان مدى اثبات الفرضية السابعة من عدمها.

الجدول رقم (٨)

نتائج علاقة التأثير لكل من متغيري القيادة التشاركية ورأس المال النفسي في التماثل التنظيمي باستعمال معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي

المتغير التفسيري	المتغير الاستجابي	قيم معامل (β)	(t) المحسوبة	معامل (R^2)	(F) المحسوبة	النتيجة
القيادة التشاركية رأس المال النفسي	الاستجابي	$\beta_0 = 1.153^*$	5.623	0.317	78.317*	يوجد تأثير
	التماثل	$\beta_1 = 0.227^*$	4.358			
	التنظيمي	$\beta_2 = 0.463^*$	6.994			

- قيمة (t) الجدولية = ١.٦٥٠، قيمة (F) الجدولية = ٣.٠٣، * دال معنوياً عند مستوى (٠.٠٥).

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V23).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٨) يتبين بأن كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي قد حققا تأثير مشترك معنوي وإيجابي في متغير التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة الثابت (β_0) (١.١٥٣) وهي قيمة معنوية إيجابية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لها (٥.٦٢٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٠). كما بلغت قيمة معامل (β_2, β_1) لكل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي (٠.٢٢٧) و (٠.٤٦٣) على التوالي، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) إذا ما قورنت قيمة (t) المحسوبة لهما البالغة (٤.٣٥٨) و (٦.٩٩٤) على التوالي بالقيمة الجدولية البالغة (١.٦٥٠)، وهذا يعني أن التغير بمقدار درجة واحدة في القيادة التشاركية سيؤدي إلى تغيير بمقدار (٠.٢٢٧) في التماثل التنظيمي، وأن التغير بمقدار درجة واحدة في رأس المال النفسي سيعزز التماثل التنظيمي بمقدار (٠.٤٦٣). كما استند الحكم على معنوية نموذج التأثير هذا إلى قيمة (F) المحسوبة الناتجة عن تحليل التباين لمعادلة الانحدار، إذ بلغت (٧٨.٣١٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٠٣)، وهذا يعني أن كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي دالين إحصائياً في توقعهما للتماثل التنظيمي. واتضح أن كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي يساهمون بشكل مشترك في تفسير (٣١.٧%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٣١٧)، وهذا يعني أن (٦٨.٣%) من التغيرات في التماثل التنظيمي تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. وبذلك فإن هذه النتائج تدعم صحة وقبول الفرضية السابعة التي تنص (تنعكس كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي بالتأثير المشترك وبدلالة معنوية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة).

٣.٢.٢.٣- اختبار علاقة التأثير الوسيط:

لإثبات الفرضية الثامنة من عددها واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي، ولكبر حجم العينة تم

اعتماد اختبار (Sobel) (1982) (Sobel) وفقاً لنموذج المعادلة الهيكلية لبيان مدى أهمية رأس المال النفسي كوسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي، إذ تم احتساب معامل الانحدار (مسار الانحدار) غير المعياري لكل من القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي من جهة، ورأس المال النفسي والتماثل التنظيمي من جهة أخرى، والخطأ المعياري لكل من المسارين، ومن ثم اعتمدت هذه النتائج كمدخلات في البرنامج الحسابي المصمم كأداة حساب تفاعلية من قبل (Preacher & Leonardelli, 2001) للحصول على قيمة (Z) التي يجب ان تكون اكبر من $(+/-) 1.96$ لأثبتات دور المتغير الوسيط في التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث، وكما هو مبين في الجدول (٩).

الجدول رقم (٩) نتائج تأثير متغير القيادة التشاركية في متغير التماثل التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي باستعمال اختبار (Sobel)

معامل (R ²)	التأثير الكلّي	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	اختبار Sobel قيمة Z	اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث
0.408	0.508	0.218	0.290	5.138**	تأثير القيادة التشاركية في التماثل التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي

Structural Equation Modeling Fit Summary: χ^2 (92.192)/DF= 2.881 (p<.005), GFI= 0.951, NFI= 0.955, TLI= 0.958, CFI= 0.970, SRMR= 0.045, RMSEA= 0.074, **p<0.01.

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS Amos V23).

اظهرت النتائج في الجدول (٩) بأن ممارسات القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة قد اثرت بصورة مباشرة وإيجابية في تعزيز التماثل التنظيمي للموظفين بمقدار

(٠.٢١٨)، وهذا التأثير قد ازداد بمقدار (٠.٢٩٠) من خلال رأس المال النفسي كوسيط بينهما. وهذا يعني بأنه عند تغير القيادة التشاركية بمقدار انحراف قياسي واحد فإن ذلك سيؤدي الى تغير مباشر في التماثل التنظيمي بمقدار (٠.٢١٨)، وفي نفس الوقت الى تغير غير مباشر بمقدار (٠.٢٩٠) عبر رأس المال النفسي. ويتضح من خلال هذين المسارين بأن قيمة التأثير الكلي للقيادة التشاركية في علاقتها بالتماثل التنظيمي تبلغ (٠.٥٠٨) وهو حاصل جميع قيمة كل من التأثير المباشر وغير المباشر. وهذا يعني ان منح الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات يزداد تأثيره في تعزيز مستوى ولاء الموظفين للمنظمة وانتمائهم لها من خلال القدرات النفسية الايجابية التي يمتلكها الموظفون. وظهرت النتائج ايضاً بأن رأس المال النفسي قد زاد من تأثير القيادة التشاركية في التماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمة (Z) (٥.١٣٨) وهي قيمة ايجابية معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) أكبر من قيمتها المعيارية البالغة (+/- ١.٩٦)، وهذا يثبت بان لرأس المال النفسي تأثير حقيقي غير مباشر في العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي. كما يتضح بأن القيادة التشاركية تحدد (٤٠.٨%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كوسيط، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٤٠٨)، وهذا يعني ان (٥٩.٢%) من التغيرات الحاصلة في التماثل التنظيمي تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج. وبذلك فإن هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثامنة وقبولها والتي تنص (يتعاضد تأثير القيادة التشاركية في تعزيز التماثل التنظيمي من خلال رأس المال النفسي في المنظمة المبحوثة).

٤- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١.٤ - الاستنتاجات:

أ- هناك ممارسات واضحة من قبل المدراء والمرووسين للقيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة بما في ذلك تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الانسانية، وقد استثمرت هذه الممارسات في دعم وتعزيز التماثل التنظيمي على المستويين الفردي

والاجمالي محققاً الانسجام والتوافق النفسي الايجابي بين الموظف والمنظمة وشعورهم بالولاء والانتماء اليها.

ب- امتلاك المنظمة المبحوثة لرأس المال النفسي الايجابي، اي هناك مستوى عالي من الكفاءة الذاتية والامل والتفاؤل والمرونة التي يبديها الموظفون في ممارسة عملهم، وقد اهتمت المنظمة المبحوثة بذلك واستفادت منه في تعزيز واحداث المزيد من التغيرات في التماثل التنظيمي على المستويين الفردي والاجمالي.

ج- تبين ان المنظمة المبحوثة قد وظفت ممارستها للقيادة التشاركية في تعزيز وتحسين رأس المال النفسي على المستويين الفردي والاجمالي، من خلال منح الصلاحيات والمعلومات اللازمة للموظفين وتمكينهم من المشاركة في وضع الحلول المقترحة لصنع القرار وتنفيذ الهام وتوفير بيئة عمل ايجابية، مما ساهم ذلك في تعزيز مستوى الحالة النفسية والسلوكيات الايجابية للموظفين ومقدراتهم الكامنة.

د- استفادت المنظمة المبحوثة من ممارستها للقيادة التشاركية للتأثير في التماثل التنظيمي، إذ تبين ان جزء من التغيرات والتطورات الحاصلة في التماثل التنظيمي تعود سببها الى ممارسات القيادة التشاركية من قبل المدراء والمرووسين مع الموظفين.

هـ- استثمرت المنظمة المبحوثة رأس مالها النفسي للتأثير في التماثل التنظيمي، إذ تبين ان التماثل التنظيمي للموظفين يحدده السلوك والمواقف الايجابية للموظفين تجاه بيئة عملهم، ودرجة الثقة التي يتمتعون بها والجهد الذي يبذلونه لإيجاد طرق عمل جديدة، وقدرتهم على الاستجابة السريعة للمواقف والتغيرات البيئية.

و- اسهمت القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة في التأثير في رأس المال النفسي وتحسين الحالة النفسية الايجابية للموظفين، إذ اتضح بأن القيادة التشاركية هي المحدد الرئيسي لإيجابية رأس المال النفسي ومستوى التغيرات والتطورات التي تطرأ عليه.

ز- استغلت المنظمة المبحوثة كل من القيادة التشاركية ورأس المال النفسي للتأثير بصورة مشتركة في تعزيز التماثل التنظيمي، إذ ان تركيز المنظمة على اشراك المرووسين او الموظفين في اتخاذ القرارات

ومشاركة السلطة معهم وتبني اسلوب التحفيز المعنوي والمادي، وفي الوقت ذاته اهتمام المنظمة بالقدرات النفسية للموظفين المتمثلة بالكفاءة الذاتية والامل والتفاؤل والمرونة قد انعكس بالتأثير المشترك في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي واحداث المزيد من التغيرات فيه.

ح- تبين ان اعتماد المنظمة المبحوثة لممارسات القيادة التشاركية قد أسهم بشكل أكبر في تعزيز التماثل التنظيمي للموظفين بوجود رأس المال النفسي الايجابي، وهذا يعني ان منح الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات يزداد تأثيره في تعزيز مستوى ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة من خلال القدرات النفسية الايجابية التي يمتلكها الموظفون، وبذلك فأن لرأس المال النفسي دوراً كبيراً في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية والتماثل التنظيمي.

٢.٤ - التوصيات:

أ- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة عبر منح الصلاحيات وتفويض الموظفين صلاحية حل المشاكل العمل الادارية والمحاسبية والاخذ بأرائهم وافكارهم في اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل والذي سيساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي للموظفين.

ب- تعزيز الاهتمام برأس المال النفسي والعمل على تحليل ومناقشة المشكلات مع الموظفين لمعالجتها لتحسين كفاءتهم الذاتية، ومنحهم الاستقلالية في تخطيط مسارات عملهم، وتشجيع الموظفين على التفكير الايجابي والبحث المتواصل عن الطرق الابداعية والحلو الفعالة، وتوكلهم بإدارة مواقف عديدة اثناء العمل في نفس الوقت لاكتساب معارف جديدة، مما سينعكس في تعزيز التماثل التنظيمي.

ج- تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتوكلهم بإنجاز المهام الروتينية للمدراء لنفرغهم لإنجاز الاعمال الاكثر اهمية، وتوفير بيئة عمل خالية من الصراعات والضغوطات النفسية من خلال منح الموظفين الصلاحيات المتكافئة مع المسؤوليات

المناطة بهم، واعطائهم حرية الرأي، والتعامل معهم بمبدأ العدالة والمساواة، مما سيسهم ذلك في تحسين مستوى رأس المال النفسي.

د- ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة جهودها في تطوير ممارستها للقيادة التشاركية عبر مناشدة المرؤوسين والموظفين من قبل المدراء واستشارتهم للحصول على الافكار والمعلومات قبل تحديد سياسات واجراءات العمل واتخاذ القرار، والسماح لهم بأن يقرروا بأنفسهم كيف يريدون العمل بدلاً من الزامهم بالامتثال للتعليمات، لإحداث المزيد من التغيرات الايجابية في مستوى التماثل التنظيمي.

هـ- على المنظمة المبحوثة الاستفادة بشكل أكبر من رأس مالها النفسي واحداث المزيد من التغيرات في التماثل التنظيمي من خلال قياس نقاط قوة الموارد البشرية الموجهة بشكل إيجابي والقدرات النفسية (الفعالية الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة) وتطويرها وإدارتها لتحسين الأداء في بيئة العمل.

و- على القادة التشاركيين في المنظمة المبحوثة منح ثقتهم للمرؤوسين والموظفين التي ستجعلهم يمارسون الرقابة الذاتية على عملهم دعماً للثقة المتبادلة بينهم، وتبني مبدأ الشفافية في العمل من خلال الافصاح عن المعلومات وتقاسمها والعمل بمصادقية تامة، لرفع مستوى ايجابية رأس المال النفسي.

ز- على القيادة في المنظمة المبحوثة تقليل الحواجز الهرمية بينهم وبين المرؤوسين والموظفين وزيادة مشاركتهم في الاجتماعات والمناقشات واستشارتهم والاعتماد على معلوماتهم وانشاء بيئة عمل تعاونية وتمكينية، وفي الوقت ذاته تعزيز مستوى رأس المال النفسي من خلال دعم ثقة الموظفين في سلوكهم وادائهم، والتواضع معهم وطلب الدعم المساعدة منهم لأداء مهمة او تطوير استراتيجية عمل جديدة، والثناء على ادائهم وسلوكهم في العمل امام زملائهم، وهذا سيساهم وبصورة مشتركة وإيجابية في التأثير على مستوى التوافق والانسجام بين الموظفين والمنظمة وبالتالي تعزيز التماثل التنظيمي.

ح- ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على رأس مالها النفسي عبر دعم السلوكيات الايجابية للموظفين من قبل القائد ومساعدتهم على فهم أهمية اهداف المنظمة ونجاحها، لتبني مواقف أكثر تفاؤلاً في التعلم ومواجهة تحديات المستقبل في شكل مواقف وخطوات استباقية وموجهة بشكل إيجابي، وهذا سيؤدي دوراً كبيراً في تعظيم دور القيادة التشاركية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي.

قائمة المراجع:

- 1- Agrawal, S. (2020). Role of sub-constructs of psychological capital and transformational leadership in engaging employees in service sector. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 244-256.
- 2- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- 3- Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 48-69.
- 4- Alsubaie, T. (2021). The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia. PhD thesis. Graduate School of Education and Psychology. Pepperdine University.
- 5- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- 6- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- 7- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta- analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- 8- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.

- 9- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 1-14.
- 10- Bell, C., & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organizational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks. *African Journal of Business Management*, 8(12), 451-459.
- 11- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- 12- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., & Raja, U. (2019). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44(1), 91-108.
- 13- Cavus, M. F., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
- 14- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- 15- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity: A multilevel moderated mediation analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 561-582.
- 16- Chang, Y. Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C. Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 334-355.
- 17- Chen, L., Zheng, B., Liu, H., & Deng, M. (2020). Three-way interaction effect of social media usage, perceived task interdependence and perceived participative leadership on employee creativity. *Internet Research*, 31(2), 457-478.

- 18- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- 19- Collins, B. J., Galvin, B. M., & Meyer, R. D. (2019). Situational strength as a moderator of the relationship between organizational identification and work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 87-97.
- 20- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., & Schüz, B. (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- 21- Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA journal of human resource management*, 16(1), 1-9.
- 22- Epitropaki, O. (2013). A multi- level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65-86.
- 23- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European journal of work and organizational psychology*, 19(4), 409-441.
- 24- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Cooper, B., & Herbert, K. (2019). Chief executive officer participative leadership and the performance of new venture teams. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 69-88.
- 25- Fang, S. (E), Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637.
- 26- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2009). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 691-711). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- 27- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification,

- and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relations*, 73(9), 1249-1277.
- 28- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- 29- Han, K.-S. & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116.
- 30- He, H., Pham, H. Q., Baruch, Y., & Zhu, W. (2014). Perceived organizational support and organizational identification: Joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2772-2795.
- 31- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). 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*, 11(3), 303-314.
- 32- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- 33- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wel, J., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 2470.
- 34- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non- managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- 35- Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- 36- Jiang, H. (2010). The relationship between organizational identification and organizational outcomes. In 2010 International Conference on Management and Service Science, IEEE.

- 37- Kang, H. J. A., & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.
- 38- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human resource management review*, 11(4), 505-533.
- 39- Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 41(6), 1019-1034.
- 40- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- 41- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- 42- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(1), 135-144.
- 43- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664.
- 44- Li, R., Zhang, Z. Y., & Tian, X. M. (2016). Can self- sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 758-781.
- 45- Li, Y. (2018). Linking protean career orientation to well-being: the role of psychological capital. *Career Development International*, 23(2), 178-196.
- 46- Lin, Y. T. (2020). The interrelationship among psychological capital, mindful learning, and English learning engagement of university students in Taiwan. *SAGE Open*, 10(1).
- 47- Liu, C., Wang, C., & Wang, H. (2020). How do leaders' positive emotions improve followers' person–job fit in China? The effects of

organizational identification and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 161-177.

48- Lo, P., & Stark, A. (2020). An examination of participative leadership amongst national library directors worldwide. *Library Hi Tech*, 39(1), 101-125.

49- Lumbasi, G. W., K'Aol, G. O., & Ouma, C. A. (2016). The effect of participative leadership style on the performance of coya senior managers in Kenya. *Researchjournali's Journal of Management*, 4(5), 1-12.

50- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Management Department Faculty Publications*.

51- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.

52- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

53- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press, 198.

54- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650.

55- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., & Del Giudice, M. (2021). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification-evidence from the Middle East. *International Business Review*, 30(5).

56- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*, 74, 88.

57- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.

58- Nafei, W. A. (2018). The mediating role of organizational identification in the relationship between quality of work life and

- organizational agility: a study on Menoufia University Hospitals. *International Business Research*, 11(1), 184-203.
- 59- Nangov, R., & Indrianti, Y. (2018). Psychological capital, work well-being, and job performance. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.9), 63-65.
- 60- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
- 61- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- 62- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm> .
- 63- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36(4), 875-887.
- 64- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- 65- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- 66- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 181-194.
- 67- Smith, L. G., Gillespie, N., Callan, V. J., Fitzsimmons, T. W., & Paulsen, N. (2017). Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self- efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 487-511.
- 68- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- 69- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational administration quarterly*, 41(5), 777-800.

- 70- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- 71- Suh, C. S., Brashears, M. E., & Genkin, M. (2016). Gangs, clubs, and alcohol: the effect of organizational membership on adolescent drinking behavior. *Social science research*, 58, 279-291.
- 72- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. J. (2017). Employees' responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910.
- 73- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- 74- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- 75- Thompson, Steven K. (2012). *Sampling*. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- 76- Velmurugan, C. (2016). Interpersonal relationship and organizational effectiveness. *International Journal of Business Management and Leadership*, 7(1), 1-5.
- 77- Volkova, N., & Chiker, V. (2019). What demographics matter for organisational culture, commitment and identification? A case in Russian settings. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 274-290.
- 78- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.
- 79- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84.

80- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. Journal of knowledge management., 15(2), 299-312.