



## أثر القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي

### بتوسيط رأس المال النفسي

#### إعداد

أ.م. د. تامر العشري

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعه المنصورة

أ.د. أحمد عجوة

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعه المنصورة

الباحث/عهد عيسي ياسين اسماعيل

باحث دكتوراه

كلية التجارة – جامعه المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - أبريل ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## أثر القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي

## بتوسيط رأس المال النفسي

## إعداد

أ.م. د. تاهر العشري

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعه المنصورة

أ.د. أحمد عجوة

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعه المنصورة

الباحث /عهد عيسي ياسين اسهاويل

باحث دكتوراه

كلية التجارة - جامعه المنصورة

سعت هذه الدراسة إلى

البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة التشاركية

على الرسوخ التنظيمي مع توسيط رأس المال النفسي وقد

توصلت الدراسة إلى أن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة

التشاركية على تحقق رأس المال النفسي.

حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٥٢٣) مع قيمة P-value (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥)،

وحجم التأثير (٠,٢٧٣) وهذا يدل على صحة الفرض الأول، بما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي

للقيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي وهو دال احصائيا عند مستوى (٠,٠٥). كما

بينت أن للقيادة التشاركية تؤثر تأثيرا إيجابيا معنويا على الرسوخ التنظيمي. حيث بلغت قيمة

معامل المسار (٠,٦٩٦) مع قيمة P-value (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥)، وحجم التأثير

(٠,٤٩٢). حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٢) مع قيمة P-value (٠,٣٣٩) أكبر من (٠,٠٥)،

وحجم التأثير مقداره (٠,٠٠٨) وهذا يدل على صحة الفرض الثالث، بما يعني وجود تأثير إيجابي

معنوي للقيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي وهو دال احصائيا عند مستوى (٠,٠٥). وأخيرا

المستخلص

توصل البحث الحالي الى وجود تأثير إيجابي معنوي (غير مباشر) على الرسوخ التنظيمي عند توسيط تحقق رأس المال النفس. حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,11) مع قيم P-value (0,003) وهي أكبر من (0,05)، وحجم التأثير (0,008). وهذا يدل على صحة الفرض الرابع، بما يعني ان التأثير الإيجابي المعنوي (غير مباشر) لجاذبية القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي غير دال احصائيا عند مستوى ثقة (0,05).

**Abstract:**

This study sought to investigate the direct and indirect effects of participatory leadership on organizational stability with the mediation of psychological capital. The study concluded that there is a significant positive effect of participatory leadership on the achievement of psychological capital. The path coefficient value was (0.523) with a P-value of (0.001) which is less than (0.05), and the effect size was (0.273). This indicates the validity of the first hypothesis, which means that there is a significant positive effect of participatory leadership on the achievement of psychological capital, which is statistically significant at the level of (0.05). It also showed that participatory leadership has a significant positive effect on organizational stability. The path coefficient value was (0.696) with a P-value of (0.001) which is less than (0.05), and the effect size was (0.492). The path coefficient value reached (0.22) with a P-value of (0.339) greater than (0.05), and the effect size was (0.008), which indicates the validity of the third hypothesis, which means that there is a significant positive effect of participatory leadership on organizational stability, which is statistically significant at the level of (0.05). Finally, the current research concluded that there is a significant positive effect (indirect) on organizational stability when mediating the achievement of psychological capital.

The path coefficient value reached (0.11) with P-values (0.003), which is greater than (0.05), and the effect size was (0.008). This indicates the validity of the fourth hypothesis, which means that the significant positive effect (indirect) of the attractiveness of participatory leadership on organizational stability is not statistically significant at the confidence level of (0.05).

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية، رأس المال النفسي ، الرسوخ التنظيمي، شركة نفط الكويت

### المقدمة

يجمع العديد من الباحثين والممارسين على أن المورد البشري من أهم ركائز نجاح المنظمات، فبدونه لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها. فالموارد البشرية هم من يصنعون المنظمات وليس المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية، فإذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافره لدى المنظمات المتنافسة، ممثلة في المواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعيد والآلات، فإن الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يعزى إلى اختلاف أداء المورد البشري، فالتكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لكن الموارد البشرية هي التي تديهما (Caliskan, 2010).

وفي هذا السياق، تعتبر القيادة التشاركية أحد أهم العناصر الأساسية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي وهذا باعتمادها على عناصرها المعتمدة على التخطيط في انجاز العمل مع تقديم كل التسهيلات لتنفيذ خطة العمل، ومن تم تشخيص كل الصعوبات التي تعيق العمل بشكل سريع بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين، مع تقديم الدعم من القيادة للعاملين في حالة وقوع مشاكل. (مسلم، ٢٠٢١)

ومما لا شك فيه يعد رأس المال النفسي من الدراسات الحديثة المهمة في الفكر الإداري الحديث، فهو كمصطلح نتيجة لتطور الأدبيات العلمية، في علم النفس الإيجابي، والسلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يركز على طبيعة الأفراد من حيث سمائهم الشخصية، والجوانب الإيجابية في

حياتهم، للوصول بهم إلى الكفاءة الذاتية التي تحقق الأمل والتفاؤل والمرونة، ومن هنا بدأ الباحثون بالبحث عن المدخلات التي يمكن الاستفادة منها والتحكم بها واستثمارها لصالح المنظمة، وكانت هذه الأفكار تدور حول كيفية تخفيف العبء والإجهاد على الأفراد، للتقرب من رضاهم عن العمل ودعم رفاهيتهم في المنظمة، وتحقيق التزامهم التنظيمي الذي يكفل تعزيز القوة التنافسية للمنظمة، والتخفيف من مدة ظاهرة دوران العمل، كما أنه لا يمكن تجاوز عامل مهم من هذه المدخلات وهو العوامل الشخصية التي تؤثر أكثر في نفسية الأفراد ودوافعهم نحو العمل. (عبدالله، ٢٠٢١)

وفي إطار مما سبق فإن هذه الدراسة تهدف الى توضيح التوافق بين الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال النفسي للعاملين (بالتطبيق علي شركة نفط الكويت).

#### مشكلة وتساؤلات الدراسة:

على الرغم من وجود دلائل تشير الى أهمية الدور الذي يلعبه موضوع القيادة التشاركية، والرسوخ التنظيمي، ورأس المال النفسي للعاملين في تدعيم كفاءة وفعالية المنظمات وتطويرها الا أنه مازال غير محدد الأبعاد والتأثيرات كما أنه لم يدرس بعمق في البيئة الكويتية، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:-

١. هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت ؟
٢. ما طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت ؟
٣. ما طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت ؟
٤. هل تؤثر أبعاد القيادة التشاركية على أبعاد رأس المال النفسي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟

٥. هل تؤثر أبعاد القيادة التشاركية على أبعاد الرسوخ التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟

٦. هل تؤثر أبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الرسوخ التنظيمي للعاملين بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟

٧. هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة التشاركية علي الرسوخ التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت؟

### الإطار النظري

#### (١) رأس المال النفسي:

ظهر مفهوم رأس المال النفسي في عالم الأعمال في الأدبيات الاقتصادية عندما قدمه الكاتب الاقتصادي Gold Smith، كوصف للخواص الشخصية التي من شأنها التأثير في معدل الإنتاجية، ويسعى رأس المال النفسي الى تحسين قدرات الأفراد العاملين داخل منظماتهم من خلال تطوير نظرتهم الى بيئتهم التي يعملون بها، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي ( الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل ) (Yan et al., 2021).

#### ١,١ مفهوم رأس المال النفسي .

تم تعريف رأس المال النفسى من جانب علماء النفس بأنه عبارة عن الصفات الشخصية التي تساهم في إنتاجية الفرد، فهو يمثل مجموعة الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الشخص على تحقيق النجاح في مختلف نواحي الحياة، وتبع ذلك التعريف إعترافاً متزايداً من قبل الباحثين في إدارة الموارد البشرية بأهمية القيمة الإيجابية للفرد من خلال تطوير الحالة النفسية الإيجابية للفرد الأمر الذى ينعكس إيجابياً على أداة (Novitasari et al., 2020). ومن التعريفات السابقة يتضح للباحث ما يلي:

يشير رأس المال النفسى الى العوامل المحفزة لإظهار المميزات الشخصية والصفات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على تحقيق الذات، وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكل بها، وهذه الصفات يمكن تنميتها وتطويرها وقياسها من خلال التدريب والإستثمار الفعال من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية،

وشعورة بالأمل من خلال التوجه نحو الأهداف، وإعادة توجيه المسارات عند الضرورة، ومرونته من خلال قدرته على العودة لحالته الطبيعية من خلال مواجهة مشكلات أو صعوبات.

#### ٢,١ أبعاد رأس المال النفسي .

لتحديد أبعاد رأس المال النفسي فقد إعتد (Luthana et al ., 2004) في تحديده لهذه الأبعاد على السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يهتم بالقدرات التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية من أجل تحسين أداء العمل. وقد حدد أربعة أبعاد، يمكن تطبيقها في ميدان العمل وأطلق عليها رأس المال النفسي وهي : الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة . وذلك بناءً على المعايير التي تم الإشارة إليها سابقاً . جاءت بعد ذلك دراسة (Luthans & Youssef , 2007) لقياس رأس المال النفسي ، وقد إعتد أيضاً على الأبعاد الأربعة السابق الإشارة إليها . كما إعتدت دراسة ( Larson & Luthans , 2010) على الأربعة أبعاد هذه إستناداً الى توافر تلك الشروط بها وأهمها : أن تكون قابلة للتطوير، وتؤثر على الأداء داخل العمل .

الجدول التالي يوضح آراء بعض الباحثين حول أبعاد رأس المال النفسي .

#### جدول رقم ( ١ )

أبعاد رأس المال النفسي من وجهة نظر الباحثين .

أبعاد رأس المال النفسي	الباحث
الكفاءة الذاتية – التفاؤل – المرونة – الأمل .	( Page & Donohue , 2004)
الأمل – التفاؤل – المرونة – الكفاءة الذاتية .	(Avolio et al ., 2004)
الإيجابية – التمييز – القابلية للقياس – القابلية للتطوير – الكفاءة الذاتية المرتبطة بالأداء – الأمل – التفاؤل – المرونة .	(Luthana&Yousef , 2007)
الكفاءة الذاتية – التفاؤل – الأمل – المرونة – الإنخراط في العمل – الحالة النفسية – الملكية النفسية – الحكمة – الشجاعة – التسامح .	(Luthans et al ., 2008)
الأمل – التفاؤل – المرونة – الكفاءة الذاتية .	( Norman et al ., 2010)
المرونة – الدافعية – الأمل – التفاؤل – الاعتقاد الذاتي – الثقة – القيمة الذاتية / الاستحقاق الذاتي – الطاقة .	( Pryce-Jones , 2011)
الأمل – التفاؤل – الكفاءة – الإصرار – تحديد الأهداف .	(Jung , 2011)

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة .

والجدير بالذكر أنه من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال النفسى تبين أن هناك إتفاق بين طيف كبير من الباحثين على أربعة أبعاد إيجابية تجسد ميول الفرد لأن يكون محفزاً تجاه إنجاز الهدف ، وإدراك المسار لتحقيقه ، والإيمان بالنجاح فى الوصول اليه ، والتعافى من العقبات التى تظهر فى طريق تحقيقه، وعلى الرغم من الإختلاف بين مكونات رأس المال النفسى والتى تم ذكرها سلفاً ، إلا أن هناك جوانب أساسية تشترك فيها هذه المكونات وهى : إمكانية التطوير من خلال التدريب والممارسة، وإرتباطها طردياً مع الأداء، بالإضافة الى أنها مكونات فريدة وقابلة للقياس، حيث تعد الأبعاد التى وضعها ( Luthanset al . ) (2004) لرأس المال النفسى والتى تشمل ( الأمل – المرونة – التفاؤل – الكفاءة الذاتية) هى أكثر الأبعاد استخداماً وتداولاً فى البحوث والدراسات.

## (٢) مفهوم القيادة التشاركية:

عرف الحربي (٢٠٠٨) القيادة التشاركية بأنها تفاعل الفرد العقلي والانفعالي فى مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة فى تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة فى تحمل المسؤولية معها حيث تسهم فى مشاركة العاملين فى المسؤوليات الإدارية وفى صنع واتخاذ القرار. وعرفت بانها تشجع المرؤوسين وتمهد لهم المشاركة فى صنع قرارات تتجاوز أداء هم العادي، فالقائد يتداول مع أفراد المجموعة العاملة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى قرار (دواني، ٢٠١٣).

وقد عرفها المحرج (٢٠١٧): بأنها تعني مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحيات للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويرى جورج (George, ٢٠١٨): بأن القيادة التشاركية أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات الشركة، إذ يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل.

### ٣ الرسوخ التنظيمي:

تشير مراجعة أدبيات الإدارة إلى أن الباحثين تناولوا مفهوم الرسوخ الوظيفي من زاويتين: أولهما أن مفهوم رسوخ الموظف بوظيفته هو عكس مفهوم ترك العمل. ووفقا لهذا المنظور فإن الفرد ويترك الوظيفة عندما يكون غير راض، أو تكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية، أو ربما يبقى لأنه يكون راضية عن وظيفته الحالية والبدايل الوظيفية الأخرى المتاحة غير جذابة (Bergiel., ٢٠٠٩). (et al)

### ١,٣ مفهوم الرسوخ التنظيمي: (Organizational Embeddedness):

استخدم مصطلح الرسوخ التنظيمي في الأدبيات العربية بعدة مصطلحات منها الإنغراز التنظيمي، الإنطمار، التعلق بالعمل (العابدي ٢٠١٩ : أمين ٢٠١٨ : الحميدي وآخرون ٢٠١٦) وقد اعتمدت هذه الدراسة على مصطلح الرسوخ التنظيمي.

وعرف (Zhang et al., ٢٠١٢) الرسوخ التنظيمي بأنه مجموعة متنوعة من المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تشجع الفرد بالبقاء بالمنظمة وهذه المؤثرات تعمل كشبكة تربط الفرد بمنظّمته ومجتمعه.

عرفه (Choon ٢٠١٢) الرسوخ التنظيمي أنه يمثل انعكاس للقرارات الموظف بالمشاركة في أعمال الشركة بشكل مستمر وموسع وهو بهذا يحرك الاهتمام وراء ترك العمل الناجم عن عدم الرضا الوظيفي بمعنى أن الرسوخ التنظيمي بناء لاستبقاء الموظفين أو مكافحة الانسحاب.

وعرف (Mitchell et al & Yang et al. 2011., ٢٠٠١) الرسوخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة.

ويعتقد (Holtom et al., ٢٠٠٦) ان العاملين يصبحون أكثر رسوخا في العمل بأساليب مختلفة ترتبط بعوامل داخل العمل وأخرى خارج العمل وتتمثل الجوانب الجوهرية للرسوخ الوظيفي في مدى تشابه الوظيفة أو ملائمتها مع الجوانب الأخرى لحياة العامل ومدى وجود علاقات مع الاشخاص الآخرين والأنشطة الأخرى ومقدار التضحية حال ترك العمل مثل (الامتيازات . المنافع . الأمن. وبيئة العمل الجديدة ) ويطلق على هذه الجوانب الجوهرية للرسوخ الوظيفي الملائمة. العلاقات والتضحية. ويجسد الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من الافكار التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين

ويمكن تعريف الرسوخ التنظيمي إجرائيا أنه القوى التي تؤثر على الموظف وبقائه في المنظمة أكانت سواء تلك العوامل داخلية أو خارجية حيث يمثل الرسوخ التنظيمي القوة الواسعة التي تؤثر على قرارات العاملين.

### ٢,٣ أبعاد الرسوخ التنظيمي:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الرسوخ التنظيمي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية، وهي الراوِبط مع المنظمة والملاءمة والتضحية . (Burton et al., 2010; Cho & Son, 2012; Karate pe, 2013; Lee, 2016; Ferreira, 2017; Ghosh et al., 2017 Abdel-Ati & Deraz, 2018; Hussain & Deery, 2018; Chan 2019; Chen & Ayoun, 2019, Chan et al., 2019;Am- pofa & Lassk, 2020; Rubenstein et al., 2020)

### الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة- وجد الباحث أن بعض الدراسات السابقة تناولت علاقة الارتباط الإيجابي، وكذلك التأثير الإيجابي المباشر لبعض أنماط القيادة علي رأس المال النفسي: كدراسة (العولقي، ٢٠١٩) التي هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الإبداعي من خلال رأس المال النفسي كوسيط، وبينت النتائج علاقة

معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي، وأوضحت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الابداعي. كما استهدفت دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) اختبار أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل، من خلال توسط رأس المال النفسي، ووفقا لنتائج التحليل فإن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من رأس المال النفسي والاندماج في العمل، فضلا على وجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي في الاندماج في العمل، فضلا على ذلك، كشفت النتائج أيضا عن أن رأس المال النفسي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل. وبناء على النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف لتعزيز دور القيادة الأصيلة في تحقيق نتائج العمل الإيجابية.

واستهدفت دراسة (الغرابي، ٢٠٢٠) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، وبين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي، وبين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الكاريزمية في المستشفيات التعليمية محل الدراسة وبين مستوى رأس المال النفسي في تلك المستشفيات (مأخوذة بصورة إجمالية)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية (مأخوذة بصورة إجمالية)، ووجود درجة توافق بين أبعاد الاستغراق الوظيفي ورأس المال النفسي وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة له تأثيرا وسيطا على العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة، وأوضحت النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية، ودعم وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة

الكاريزمية والاستغراق الوظيفي من تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية كمتغيرات مستقلة على مستوى الاستغراق الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (المغربي ، الند ، ٢٠١٦) بحث العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي بالتطبيق على العاملين في الجامعة العراقية في العراق. لتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استقصاء لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي أبعاد القيادة الكاريزمية الرؤية الاستراتيجية والصياغة الدقيقة للأهداف، الاستشعار البيئي، تحمل المخاطر الشخصية، مراعاة احتياجات العاملين، والسلوك غير التقليدي) على أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) وفي النهاية تبين وجود علاقة إيجابية بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي.

وهدفت دراسة (السيد وآخرون ، ٢٠٢١) بيان أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً باثنين من أبعاد القيادة الأبوية وهما القيادة الخيرية، والقيادة السلطوية، كما أن التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً باثنين من أبعاد القيادة الأبوية وهما القيادة الخيرية، والقيادة السلطوية، كما أن الروابط مع المنظمة يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً باثنين من أبعاد القيادة الأبوية وهما القيادة الخيرية، والقيادة السلطوية، كما أن الروابط مع المجتمع يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً باثنين من أبعاد القيادة الأبوية وهما القيادة الخيرية، والقيادة السلطوية.

واستهدفت دراسة (مهنا وآخرون ، ٢٠٢١) التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعه المنصورة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي.

في حين توصلت دراسة (الشطي ، ٢٠٢١) إلى أن هناك أثر جوهري لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي بإدارة الفتوى والتشريع بدولة الكويت.

كما استهدفت دراسة (رضوان، عطا، ٢٠١٨) الكشف عن أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة جامعة طنطا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما توصلت أيضا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكانت أكثر أبعاد رأس المال النفسي تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين هو بعد المرونة يليه الأمل وأخيرا الكفاءة الذاتية. كما أظهرت النتائج أن أبعاد رأس المال النفسي تؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا في كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى يليه وعي الضمير ثم الروح الرياضية يليه السلوك الحضاري وأخيرا بعد الكياسة.

#### أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف التالية :-

١. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت .
٣. التعرف على طبيعية العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
٤. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة التشاركية على أبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
٥. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة التشاركية على أبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
٦. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.

٧. تحديد التأثيرات غير المباشرة لأبعاد القيادة التشاركية علي الرسوخ التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.

### فروض الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية:-
١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الرسوخ التنظيمي للعاملين لدي شركة نفط الكويت.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الرسوخ التنظيمي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
  ٤. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة التشاركية على أبعاد رأس المال النفسي.
  ٥. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة التشاركية على أبعاد الرسوخ التنظيمي.
  ٦. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي على الرسوخ التنظيمي للعاملين.
  ٧. يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة التشاركية علي الرسوخ التنظيمي للعاملين من خلال الدور الوسيط لأبعاد رأس المال النفسي لدي العاملين بشركة نفط الكويت.
- تصميم أداة البحث :

أعتمد الباحث في ذلك على قائمه استقصاء، وتم صياغة قائمه الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمه الاستقصاء المبدئية ( المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري )، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة وذلك بناءً على آراء السادة المحكمين حتى تم التوصل إلى صيغتهما النهائية. وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية إلى ثلاثة أقسام هما:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء ٣١ سؤال عن القيادة التشاركية.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء ١٥ سؤال عن رأس المال النفسي.  
 القسم الثالث: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء ١٣ سؤال عن الرسوخ التنظيمي.  
 وقد تمت صياغة فقرات الاستقصاء بحيث يتم الاستجابة لها وفقاً لدرجات مقياس ليكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (٥) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (٤) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم (٣) للتعبير عن الاتجاه المحايد، والرقم (٢) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (١) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول رقم (١)

جدول رقم (١) درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لإتجاهتهم من (١-٥) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = ٥ - ١ = ٤ وهو ما يسمى المدى، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي  $4 \div 5 = 0,8$  وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (١) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح)

جدول رقم (١) (مقياس التصحيح)

درجة الموافقة	نسبة الموافقة	خيار الموافقة	فئة الوسط الحسابي
مرتفعة جداً	٨٤% - ١٠٠%	موافق بشدة	5.00 - 4.20
مرتفعة	٦٨% - ٨٣,٨%	موافق	4.19 - 3.40
متوسطة	٥٢% - ٦٧,٨%	محايد	3.39 - 2.60
منخفضة	٣٦% - ٥١,٨%	غير موافق	2.59 - 1.80
منخفضة جداً	٣٥,٨% فأقل	غير موافق بشدة	1.79 - 1.00

## مجتمع وعينة البحث :

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذا البحث من خلال ما يلي:

## تحديد مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركة نفط الكويت فشركة نفط الكويت هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البتروال الكويتية و هي الشركة الوحيدة المخول لها بأن تقوم بعمليات التنقيب وإنتاج النفط داخل الكويت وتأسست شركة نفط الكويت المحدودة عام 1934 كتعاوان بين شركة النفط الأنجلو-إيرانية معروفة حالياً بشركة البتروال البريطانية بي.بي و شركة غالف للزيت الأمريكية والمعروفة حالياً بشركة شيفرون، و منحت الشركة الحق الحصري في التنقيب عن البترول في الأراضي الكويتية، في ديسمبر من نفس العام. في عام 1936 اكتشف النفط في الكويت عند حفر أول بئر تجريبية في حقل بحرة النفط إلا أن الكميات المكتشفة لم تكن ذات جدوى اقتصادية. وبالنسبة للقوى العاملة في شركة نفط الكويت فقد بلغ عددهم نحو ١١,٣٦ ألف عامل.

## وصف عينة الدراسة:

من خلال استخدام الإحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٠) على النحو التالي:

جدول رقم (١): وصف عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	285 % 74.2
	أنثى	99 %25.8
	الإجمالي	384 %100
العمر	أقل من ٢٥	8 %2.1
	من ٢٥ إلى ٣٥ عام	95 %24.8
	من ٣٦ إلى ٤٥ عام	150 %39
	من ٤٦ إلى ٥٥ عام	131 %34.1
	الإجمالي	384 %100
المؤهل	متوسط	150 %39
	جامعي	210 %54.7
	ماجستير	24 %6.3
	الإجمالي	384 %100
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	10 %2.6
	من ١ إلى ٥ سنوات	54 %14.1
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	160 %41.7
	من ١١ إلى ١٥ سنوات	90 %23.4
	أكثر من ١٥	70 %18.2
	الإجمالي	384 %100

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات البرنامج الإحصائي .

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- اشتملت عينة الدراسة على ٢٨٥ ذكر بنسبة ٧٤,٢٪ و ٩٩ أنثى بنسبة ٢٨,٨٪، ولعل ذلك يرجع الى أن الذكور هم الفئة الأكثر اشغالاً بالوظائف بالشركة محل الدراسة.

• كما يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر حوالي ٣٩٪ من إجمالي العينة التي أعمارهم من ٣٦ إلى ٤٥ عام، وأن نسبة العينة التي أعمارهم من ٤٦ إلى ٤٥ عام حوالي ٣٤,١٪ بينما تتراوح نسبة من هم عمرهم من ٢٥ إلى ٣٥ عام حوالي ٢٤,٨٪، بينما النسبة الأصغر حوالي ٢,١٪ من إجمالي العينة أعمارهم أقل من ٢٥ عام.

• وفيما يتعلق بالمؤهل يتضح من الجدول أن المؤهل يختلف من فئة لأخرى، حيث نجد أن الفريق الجامعي هو الفئة الأكثر شيوعاً بعينة الدراسة حيث أنهم هو جوهر العاملين بالشركة، وذلك بواقع ٢١٠ مفردة بنسبة ٥٤,٧٪. ويليه في ذلك المتوسط بواقع ١٥٠ مفردة بنسبة ٣٩٪، وأخيراً نجد أن الأصغر نسبة هم حملة الماجستير بواقع ٢٤ مفردة بنسبة ٦,٣٪.

• وعلى مستوى الخبرة نلاحظ اختلاف في عدد سنوات الخبرة ونجد أن أكبر نسبة هي من (٦ سنوات إلى ١٠ سنوات) حوالي ٤١,٧٪ ويليه (من ١١ إلى ١٥ سنوات) حوالي ٢٣,٤٪ ويليه (٦ سنوات إلى ١٠ سنوات) حوالي ١٤,١٪ ونجد أن الأصغر نسبة هي (١ سنة فأقل) حوالي ٢,٦٪.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتقصي الصدق والثبات، بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS V20.0 ، WarpPls 5) وتمثلت أساليب الاختبار في:

• معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات.

• ثبات المكونات Composite Reliability: وذلك لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات.

• متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted لقياس الصدق التمايزي Discriminant Validity

• تحليل المسار باستخدام PLS القائم على نموذج المعادلة الهيكلية Structural وذلك في وضع نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Equation Modeling باستخدام PLS لاختبار التأثيرات المباشرة

وغير المباشرة والإجمالية للمتغيرات حيث تم استخدامه في مجالات متنوعة كالتسويق وأنظمة المعلومات والأعمال الدولية (Kock, 2015)

بما أن الدراسة الحالية استخدمت نموذج المعادلة الهيكلية البنائية" القائم على مربع القيم الأقل (PLS-based SEM)، فإن الخطوات التالية هي لتقييم نمط القياس التي يتبعها تقييم النمط الهيكلية. تم استخدام برنامج PLS-based SEM في التحليل الإحصائي للبيانات لما له من المزايا، من أهمها (Henseler et al., 2009)

- PLS لا يشترط كبر حجم العينة.
- PLS لا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات.
- PLS يستخدم لكل البنائات الخاصة بنموذج الدراسة سواء الانعكاسية Formative Constructs "أو الكونية" Reflective Constructs
- PLS مفضل في حالة تطوير النظريات.
- PLS يتم تطبيقه بسهولة على نماذج المعادلة الهيكلية (البنائية) المركبة

#### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتقييم نموذج القياس

إن السمة الأساسية في برنامج PLS5 Wrap أنه يتعامل مع المتغيرات الكامنة Metric والتي لا يمكن قياسها مباشرة بمقياس له وحدة قياس Variables Latent(LV) Measure، مثل : متغير القيادة التشاركية، متغير رأس المال النفسي، وكذلك متغير الرسوخ التنظيمي ، حيث يتم قياس تلك المتغيرات بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يسمى بالمؤشرات Henseler et al., Indicators (2009) والتي تتمثل في مجموعة من الأسئلة شملتها قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة، حيث تتطلب نماذج تتكون من مؤشر أو أكثر، كما ينبغي عمل تمييز بين نماذج القياس التكوينية والانعكاسية. حيث يوجد نوعان للمؤشرات تتمثل في:

- المؤشرات الانعكاسية Reflective Indicators " : والتي تعتبر انعكاسا حيث أنها تكون Chin, Latent Variables " (1998) للمتغيرات الكامنة المؤشرات التي تقيس المتغير مما يحقق الاتساق الداخلي (Bollen, 1984) وبالتالي ينبغي أن تترابط كل المؤشرات الانعكاسية بشكل إيجابي.

• المؤشرات التكوينية Formative Indicators : هي مؤشرات تكون أو تثبت المتغيرات الكامنة (Chin, 1998)، حيث لا توجد علاقة سببية مباشرة بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات، ولكن العكس صحيح، وبالتالي يمكن أن تكون المؤشرات التكوينية متناسبة تناسباً عكسياً ولا تحتاج للارتباط (Rossiter, 2002)

تعتبر الدراسة الحالية نموذج تباين انعكاسي تم أداء تقييم نماذج القياس الانعكاسية بواسطة المبادي الإرشادية للنموذج \* "Validation Guidelines" حيث وضع كل من (Straub et al., 2004) أن النموذج ينبغي أن يتم اختباره من أجل الاتساق الداخلي، مؤشر الثبات، والصدق التمايزي، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على إحصاء نموذج القياس الانعكاسي الأكثر ذكراً في التقارير، والمستخدم عادة في البحوث (Ringle et al., 2012)، وذلك باستخدام

• مؤشر الثبات Reliability Indicator باستخدام مؤشر معدلات التحميل Indicator Loadings

• ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability باستخدام ثبات المكونات وألفا كرونباخ.

• الصدق التطابقي Convergent Validity بواسطة حساب متوسط التباين المستخرج AVE "Average Variance Extracted"

• الصدق التمايزي Discriminant Validity باستخدام معيار "Fornell-Larcker Criterion" والتحميل المشترك Cross Loadings

#### أولاً: ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

تم تقييم الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس الأكثر شيوعاً في قياس ثبات المقياس وثبات المكونات (Hult et al., 2006).

## ١. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تقيس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha الدرجة التي يتم بها تحميل متغيرات القياس في وقت واحد عند زيادة المتغير الكامن. وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (٠) غير موثوق به تماماً و (١) موثوق به تماماً. وقيمة ألفا في هذه الدراسة للبحث التوكيدي تكون  $\alpha > 0.9$ .

وبما أن ألفا كرونباخ تفترض الثبات المتساوي لكل المؤشرات بالتالي قد يقلل من ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة في نماذج المعادلة الهيكلية في PLS، فإن القياس البديل هو استخدام ثبات الاتساق الداخلي والذي يتمثل في ثبات المكونات Composite Reliability . على أية حال، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين مجموعات الدراسة، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية) لكل من إجمالي المجموعات. حيث يتضح من العبارات الواردة أن قيم معامل ألفا لهذه المجموعات تشير إلى معاملات ثبات قوية ترضى عنها الدراسة

## ٢. ثبات المكونات (Composite Reliability (CR)

ثبات المكونات يضع في الاعتبار أن المؤشرات لها تحميلات مختلفة (Henseler et al., 2009) حيث CR يقيس مجموع تحميلات العوامل الكامنة المرتبطة بمجموع تحميلات العامل بالإضافة إلى تباين الأخطاء مما يؤدي إلى قيم تتراوح بين (٠) غير موثوق به تماماً و (١) موثوق به تماماً. ويلخص الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ و ثبات المكونات لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (١): ثبات الاتساق الداخلي وثبات المكونات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الفا

كرونباخ وCR

الأبعاد	$\alpha$ ألفا كرونباخ	CR
القيادة التشاركية	0.936	0.949
رأس المال النفسي	0.958	0.936
الرسوخ التنظيمي	0.904	0.958
إجمالي الاستبيان	0.855	0.925

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

- بالنسبة للقيادة التشاركية، فقد تبين أن معامل ألفا للمجموعة ككل بلغ ٠,٩٣٦، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس
  - بالنسبة لرأس المال النفسي، فقد تبين أن معامل ألفا للمجموعة ككل بلغ ٠,٩٥٨، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس
  - بالنسبة للرسوخ التنظيمي، فقد تبين أن معامل ألفا للمجموعة ككل بلغ ٠,٩٠٤، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس
٣. الصدق التطابقي Convergent Validity:

وهو الدرجة التي تتلاقى فيها البنود الفردية Individual Items التي تعكس بنية المقياس بالمقارنة مع البنود الأخرى التي تقيس البنى المختلفة من المقياس، أي أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Fornell & Larcker, 1981). يعتبر الصدق التطابقي بند محدد يقيس البنية التي من المفترض أن يقيسها. المعيار الشائع المستخدم هو متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted والذي اقترحه كل من (Fornell & Larcker, 1981) والقيمة المقترحة (AVE) تكون فوق ٠,٥، ما يدل على أن المتغير الكامن قادر على تفسير أكثر من نصف حالات تباين مؤشراتته وبالتالي ينطوي على تحقيق صدق تطابقي عالي.

أثر القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي

جدول رقم ( ): الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

التضحية التنظيمية	الروابط التنظيمية	الملاءمة التنظيمية	المرونة	التفاؤل	الامل	الكفاءة الذاتية	الاتصال وبناء المعلومات	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	المشاركة في صنع القرار	
0.389	0.431	0.421	-0.569	0.426	0.578	0.394	0.397	0.500	0.431	<b>(0.792)</b>	المشاركة في صنع القرار
0.432	0.455	0.368	-0.419	0.290	0.500	0.475	0.421	0.341	<b>(0.830)</b>	0.431	العلاقات الانسانية
0.489	0.421	0.397	-0.422	0.412	0.387	0.333	0.302	<b>(0.879)</b>	0.341	0.500	تفويض السلطة
0.411	0.460	0.384	-0.506	0.344	0.506	0.576	<b>(0.882)</b>	0.302	0.421	0.397	الاتصال وبناء المعلومات
0.378	0.467	0.455	-0.584	0.337	0.634	<b>(0.842)</b>	0.576	0.333	0.475	0.394	الكفاءة الذاتية
0.402	0.410	0.437	-0.584	0.495	<b>(0.918)</b>	0.634	0.506	0.387	0.500	0.578	الامل
0.452	0.389	0.377	-0.367	<b>(0.762)</b>	0.495	0.337	0.344	0.412	0.290	0.426	التفاؤل
0.394	0.380	0.391	<b>(0.786)</b>	-0.367	-0.584	-0.584	-0.506	-0.422	-0.419	-0.569	المرونة
0.481	0.466	<b>(0.813)</b>	0.391	0.377	0.437	0.455	0.384	0.397	0.368	0.421	الملاءمة التنظيمية
0.388	<b>(0.745)</b>	0.466	0.380	0.389	0.410	0.467	0.460	0.421	0.455	0.431	الروابط التنظيمية
<b>(0.846)</b>	0.388	0.481	0.394	0.452	0.402	0.378	0.411	0.489	0.432	0.389	التضحية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

وبناء على الجدول السابق يمكن القول أنّ متوسط التباين المستخرج للمتغيرات الخاصة بالدراسة يلخصها الجدول التالي

الجدول رقم (١): متوسط التباين المستخرج للمتغيرات

المتغيرات	القيادة التشاركية	رأس المال النفسي	الرسوخ التنظيمي
القيمة	٠,٨٥٧	٠,٩٠٢	٠,٧٨٩

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي

### ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي "Structural Model Assessment"

وهي العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة، وتهدف إلى اختبار نموذج الدراسة الخاضع للفروض النظرية. تم تطبيق الإجراء الذي اقترحه (Hair et al., 2013) لتحقيق هذا التقييم نحتاج معايير عديدة لفحص صلاحية النموذج الهيكلي.

- المعيار الأول هو معامل التحديد "Coefficient of Determination ( $R^2$ )" لكل متغير تابع في التحليل. يساعد ( $R^2$ ) كمؤشر لتحديد كمية التباين الإجمالية The Total Variance الممكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، كما ينبغي تقييم الارتباط التنبؤي ( $Q^2$ ) لكل متغير داخلي، فإذا كانت القيمة موجبة تدل على اجتياز التقييم بنجاح، وتدل أيضاً على الارتباط التنبؤي لبنية محددة.

- المعيار الثاني هو معاملات المسار " Path Coefficients" حيث كل معامل داخل النمط يمثل أثراً للفروض النظرية.

### (١) نموذج صلاحية المؤشر Model Fit Indices

في البداية يتم تقييم الصلاحية الإجمالية المؤشرات النموذج باستخدام المقاييس المذكورة في جدول (١) متوسط معامل المسار (APC) Average Path Coefficient. متوسط معامل التحديد (ARS) Average R-squared (AARS) المعدل المتوسط التربيعي المعدل (Adjusted R-squared).

P<0.05

نلاحظ أن القيم الفعلية كانت ٠,٤٨٦ ، ٠,٩١٥ ، ٠,٩٢٤ ، على التوالي، وقيمة  $P < 0.01$  وبالتالي هي جوهرية. في حين أن SSR كانت قيمته ١ وهي قيمة مثالية، أما Tenenhaus GoF (GoF) كان  $0.923$  ، مما يعتبر أنه ضخم، وكانت نسبة مساهمة RSCR- squared Contribution Ratio لها قيمة (١) مما يعتبر مقبولاً يتخطى (٠,٩) ومثالياً عند الواحد (Kock, 2012).

الجدول (١): جودة صلاحية المؤشر

صلاحية المقياس Fit Measure	القيمة الفعلية Actual Value	P-values	الصلاحية المقبولة Accepted Fit
APC	0.486	$P < 0.001$	$P < 0.05$
ARS	0.915	$P < 0.001$	$P < 0.05$
AARS	0.924	$P < 0.001$	$P < 0.05$
SSR	1.000	مقبول عند أقل من أو يساوي 0.9 ومثالي عندما يساوي الواحد	acceptable if $\geq 0.9$ , ideally = 1
GoF	0.923	small $\geq 0.1$ , medium $\geq 0.25$ , large $\geq 0.36$	
RSCR	1.000	مقبول عند أقل من أو يساوي 0.9 ومثالي عندما يساوي الواحد	acceptable if $\geq 0.9$ , ideally = 1

عناصر النموذج العام

- ✚ نموذج المعادلة الهيكلية "PLS Regression": Outer model analysis algorithm
- ✚ خوارزمية التحليل الخارجي للنموذج "Warp3": Default inner model analysis algorithm
- ✚ الخوارزمية الافتراضية لتحليل النموذج الداخلي? No: Multiple inner model analysis algorithms used
- ✚ طرق المعاينة المستخدمة في "Bootstrapping": Resampling method used in the analysis
- ✚ عدد المرات التي قام بها بالعملية: 400: Number of data resamples used
- ✚ عدد الصفوف أو الحالات: 355: Number of cases (rows) in model data
- ✚ عدد المتغيرات الكامنة في النموذج: 3: Number of latent variables in model
- ✚ عدد المؤشرات المستخدمة في النموذج: 12: Number of indicators used in model
- ✚ عدد مرات التكرار المستخدمة للحصول على تقديرات: 3: Number of iterations to obtain estimates

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي

وبناء على ما ذكر أعلاه، يمكن استنتاج أن المقاييس تقع في مدى من القيم المقبولة وعليه النموذج لديه اتساق داخلي جيد.

## ٢) نموذج الصدق Model Validity

من أجل التحقق من صحة النموذج الهيكلي ينبغي قياس معامل التحديد والارتباط التنبؤي.

### أ- معامل التحديد التفسير (Coefficient Of Determination) $R^2$

المعيار الأول في تقييم PLS-based SEM هو قياس  $R^2$  حيث يقيس التباين المستخرج لتباين كامن مرتبط ببنائه الكلي (Ringle et al., 2012)، حيث أشار (Chin, 1998) إلى أن قيمة  $R^2$  البالغة (٠,٦٧) تعتبر جوهريّة، في حين أن القيم البالغة حوالي (٠,٣٣) تعتبر في المتوسط أما القيم (٠,١٩) فأقل تعتبر ضعيفة.

ينبغي أن تكون قيم  $R^2$  كبيرة بما يكفي بحيث يكون للنموذج مستوى أدنى من القدرة التفسيرية، وفي داخل النموذج الهيكلي الحالي بلغت  $R^2$  كما في الجدول التالي قيم عالية.

### الجدول رقم (١): معامل التحديد (Coefficient Of Determination) $R^2$

البناء	معامل التحديد $R^2$	النتيجة
رأس المال النفسي	0.806	جوهريّة
الرسوخ التنظيمي	0.889	جوهريّة

المصدر: أعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي

كما هو واضح من الجدول أعلاه أن كل القيم تزيد على (٠,٦٧) وبالتالي تعتبر فعالة ما يعني أن ٨٠٪ من التغيير في رأس المال النفسي يرجع إلى القيادة التشاركية، في حين أن ٢٠٪ الباقية ترجع إلى عوامل أخرى غير موجودة في هذا النموذج، كما أن ٨٨٪ من التغيير في الرسوخ التنظيمي يرجع إلى القيادة التشاركية ورأس المال النفسي، وأن ١٠٪ الباقية ترجع إلى عوامل أخرى غير موجودة في النموذج الحالي.

ب - الارتباط التنبؤي Predictive Relevance ( $Q^2$ )

ينبغي تقييم الارتباط التنبؤي لكل متغير تابع، وقد تم تقييم الارتباط التنبؤي للنموذج الهيكلي عن طريق اختبار Stone-Geisser test ، فإذا كانت القيمة موجبة أي تتخطى - فقد اجتازت التقييم وتشير إلى وجود ارتباط تنبؤي لبنية محددة، بالإضافة لذلك فإن النموذج يكون له ارتباط تنبؤي أكثر إذا كانت  $Q^2$  أعلى (Fornell & Cha, 1994) كما هو واضح من الجدول ( ) قيمة  $Q^2$  لجودة علاقات العملاء بلغت ٠,٨٠٦ و ٠,٨٨٧ لرأس المال النفسي والرسوخ التنظيمي، وهذه القيم عالية ما يدل على وجود ارتباط تنبؤي قوي للقيم.

الجدول رقم (١): الارتباط التنبؤي ( $Q^2$ )

البناء	$Q^2$	النتيجة
رأس المال النفسي	0.806	ذو صلة قوية
الرسوخ التنظيمي	0.887	ذو صلة قوية

المصدر: أعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي

٣. تقييم معاملات المسار Evaluation of Path Coefficients

الخطوة التالية لتقييم النموذج الهيكلي تتضمن تقييم معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة في النموذج، حيث ينبغي فحص معاملات المسار من أجل العلاقة الجبرية والضخامة والأهمية. المسارات التي تعارض علامتها العلاقة المفترضة نظرياً لا تدعم الفروض النظرية وتدل ضخامة المسار على قوة العلاقة بين المتغيرات. ينبغي أن تكون معاملات المسار هامة "جوهرية" على الأقل عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (Huber et al., 2007). وقد يكون رقم الأحجام ذات الأثر هي ٠,٠٢ ، ٠,١٥ ، ٠,٣٥ ما يدل على أن أثر المتغير الكامن التابع على المتغير المستقل صغير أو متوسط أو كبير على الترتيب، حيث أن القيم الأقل من ٠,٠٢ تدل على أن الأثر غير ذات صلة أو غير مرتبطة بموضوع الدراسة (Cohen 1992)

التأثير المباشر وغير المباشر القيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي والرسوخ التنظيمي

- H1: تؤثر القيادة التشاركية تأثير إيجابي معنوي على رأس المال النفسي
- H2: تؤثر القيادة التشاركية تأثير إيجابي معنوي على الرسوخ التنظيمي
- H3: يؤثر رأس المال النفسي تأثير إيجابي معنوي على الرسوخ التنظيمي
- H4: تؤثر القيادة التشاركية تأثير إيجابي معنوي على الرسوخ التنظيمي عند توسيط تحقق رأس المال النفسي

يوضح جدول رقم (٠) قيم معامل المسار، p-value، حجم التأثير.. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية، ومن ثم تم الاعتماد عليها في اختبارات فروض البحث كما يلي:

جدول رقم (٠): التأثير المباشر وغير المباشر القيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي

#### والرسوخ التنظيمي

الفروض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	p-value	حجم التأثير	النتيجة
H1	القيادة التشاركية	تحقق رأس المال النفسي		0.523	0.001	0.273	قبول الفرض
H2	القيادة التشاركية		الرسوخ التنظيمي	0.696	0.001	0.492	قبول الفرض
H3		تحقق رأس المال النفسي	الرسوخ التنظيمي	0.22	0.339	0.008	رفض الفرض
H4	القيادة التشاركية	تحقق رأس المال النفسي	الرسوخ التنظيمي	0.11	0.003	0.128	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

### ١- اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على ما يلي: "تؤثر القيادة التشاركية تأثير إيجابي معنوي على رأس المال النفسي من منظور شركة النفط الكويتية موضع الدراسة". وتوصل البحث الحالي الى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٥٢٣) مع قيمة P-value (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وحجم التأثير (٠,٢٧٣). وهذا يدل على صحة الفرض الأول، بما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي وهو دال احصائيا عند مستوى (٠,٠٥).

### ٢- اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على ما يلي: "تؤثر تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي من منظور شركة النفط الكويتية موضع الدراسة". وتوصل البحث الحالي الى ان للقيادة التشاركية تؤثر تأثيرا إيجابيا معنويا على الرسوخ التنظيمي. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٦٩٦) مع قيمة P-value (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وحجم التأثير (٠,٤٩٢). وهذا يدل على صحة الفرض الثاني، بما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي وهو دال احصائيا عند مستوى (٠,٠٥).

### ٣- اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على ما يلي: "يؤثر تحقق رأس المال النفسي تأثير إيجابي معنوي على الرسوخ التنظيمي من العاملين بشركة النفط الكويتي موضع الدراسة". وتوصل البحث الحالي الى أنّ تحقق رأس المال النفسي يؤثر تأثيرا ايجابيا على الرسوخ التنظيمي ولكنه غير معنوي. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٢) مع قيمة P-value (٠,٣٣٩) أكبر من (٠,٠٥) ، وحجم التأثير مقداره (٠,٠٠٨). وهذا يدل على عدم صحة الفرض الثاني، بما يعني أنّ التأثير الإيجابي لتحقيق رأس المال النفسي على الرسوخ التنظيمي غير دال احصائيا عند مستوى (٠,٠٥).

## ٤- اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على ما يلي: "تؤثر القيادة التشاركية تأثير إيجابي معنوي على الرسوخ التنظيمي عند توسيط تحقق رأس المال النفسي من منظور العاملين بشركة النفط الكويتية موضع الدراسة". وتوصل البحث الحالي الى وجود تأثير إيجابي معنوي (غير مباشر) على الرسوخ التنظيمي عند توسيط تحقق رأس المال النفس. حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١١) مع قيم P-value (٠,٠٠٣) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وحجم التأثير (٠,٠٠٨). وهذا يدل على صحة الفرض الرابع، بما يعني ان التأثير الإيجابي المعنوي (غير مباشر) لجاذبية القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي غير دال احصائيا عند مستوى ثقة (٠,٠٥).

## الخاتمة

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذاً فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسة والاجتماعية فيها .

وتعد العالم، مع القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تنبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف وتعد القيادة التشاركية احد أنماط القيادة وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للأخرين بالتأثير في قرارات القائد.

وبالنظر الى أهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، إتضح الإهتمام البالغ بموضوعات الحالة النفسية الإيجابية للعاملين، فقد جسد الكتاب والباحثين هذه

المواضيع من خلال بلورة العديد من المفاهيم ذات الصلة بجميع جوانب الحياة البشرية، والأنشطة الرامية الى إقتصاد قائم على المعرفة، ويستند هذا الإقتصاد على الأصول الغير ملموسة. ومن أهمها رأس المال النفسي الذي يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية في عصرنا الحالي. وفيما يتعلق بالرسوخ الوظيفي من زاويتين: أولهما أن مفهوم رسوخ الموظف بوظيفته هو عكس مفهوم ترك العمل. ووفقا لهذا المنظور فإن الفرد ويترك الوظيفة عندما يكون غير راض، أو تكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية، أو ربما يبقى لأنه يكون راضية عن وظيفته الحالية والبدايل الوظيفية الأخرى المتاحة غير جذابة.

من هنا سعت هذه الدراسة إلى البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي مع توسيط رأس المال النفسي وقد توصلت الدراسة إلى أنّ وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي. حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,523) مع قيمة P-value (0,001) وهي أقل من (0,05)، وحجم التأثير (0,273) وهذا يدل على صحة الفرض الأول، بما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على تحقق رأس المال النفسي وهو دال احصائيا عند مستوى (0,05). كما بينت أنّ للقيادة التشاركية تؤثر تأثيرا إيجابيا معنويا على الرسوخ التنظيمي. حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,696) مع قيمة P-value (0,001) وهي أقل من (0,05)، وحجم التأثير (0,492). حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,22) مع قيمة P-value (0,339) أكبر من (0,05)، وحجم التأثير مقداره (0,008) وهذا يدل على صحة الفرض الثالث، بما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي وهو دال احصائيا عند مستوى (0,05). وأخيرا توصل البحث الحالي الى وجود تأثير إيجابي معنوي (غير مباشر) على الرسوخ التنظيمي عند توسيط رأس المال النفس. حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,11) مع قيم P-value (0,003) وهي أكبر من (0,05)، وحجم التأثير (0,008). وهذا يدل على صحة الفرض الرابع، بما يعني ان التأثير الإيجابي المعنوي (غير مباشر) لجاذبية القيادة التشاركية على الرسوخ التنظيمي غير دال احصائيا عند مستوى ثقة (0,05).

## المراجع

## المراجع العربية :-

١. الاحمد، حسام عبد الله (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، كلية الاقتصاد .
٢. بحر ، يوسف عبد عطية ، العجلة، توفيق عطية توفيق (٢٠١١) ، القدرات الابداعية بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية ( سلسلة الدراسات الانسانية ) المجلد (١٩) العدد ١٢ .
٣. بن خليف طارق ، بن خليف نور الهدي ، بن سليمان محمد (٢٠٢١) . مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي – دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة . مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد ١٢ العدد ١ ص ١٠٥-١٢٤ .
٤. الخباز، جمال محمود محمد (٢٠٠٨) ، الابداع الاداري لدي المديرين في المدراس الحكومية في مصر وسبل تفعيله ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، مصر ، العدد ١٣٥ .
٥. رضوان، طارق رضوان محمد، عطا، أسماء سعيد محمد (٢٠١٨). أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية: المجلة المصرية للدراسات التجارية العدد ١ ص ٢١-٦٤ .
٦. الزغبى، جمانة زياد محمد (٢٠٠٦) ، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الابداعي لدي المديرين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
٧. السليبي، جمال عبد الكريم (٢٠٢٢) ، تأثير الروحانيات الفردية والروحانية في مكان العمل على المنظمة على الالتزام التنظيمي ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلد ٦ العدد ٤ .

٨. السيد، سارة هندي، محمد، عنايات إبراهيم محمد، عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٢١). أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد ١ ص ١١٧-١٤٦.
٩. الشطى، فاطمة خالد (٢٠١٩). أثر رأس المال النفسي في الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارة الفتوى والتشريع بدولة الكويت: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد ٤ .
١٠. العابدي ، أحمد سالم (٢٠٠٣) . محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة مجلد ١٧ العدد ٢ ص ٦٧-٨٣.
١١. عبدالله، عبدالعال (٢٠٢١) ، رأس المال النفسي واثره في الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٣ .
١٢. عبدالله، عبدالعال عبدالله عبدالعال (٢٠٢١). رأس المال النفسي وأثره في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المحمول في مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٢ العدد ص ١٥٣-١٩٠.
١٣. عبدالله، مسلم (٢٠٢١م)، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، مجلة وافد، مجلد ٥ العدد ٢.
١٤. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٢١) . دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: الاقتصاد والادارة مجلد ٢٩ العدد ٣ ص ٦٠-٨١.
١٥. العولقي، عبد الله أحمد (٢٠١٩) . أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الابداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط بالتطبيق علي المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية: مجلد ٣ العدد ٣ ص ٢٢١-٢٦٣.
١٦. مسعود هريكش (٢٠٢١) ، أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لاستاتدة جامعة جيجل ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة جيجل الجزائر ، المجلد ١١ العدد ٤ .

١٧. المعماري ، أحمد حمود منصور (٢٠٢٠) ، التوافق بين والمنظمة وتأثيرها في الاستقرار الوظيفي ، كلية المعارف ، مجلة الدراسات الادارية ، المجلد ١٣ العدد ٢٦ .
١٨. مهنا، مدحت عبدالحميد ، الشريبي، صفاء أحمد ، زهرة، وائل محمود عبدالجواد (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة: المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد ٤٥ العدد ٣ .
١٩. ميسون ، محمد ميسون ، المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠١٧). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الابداعي للعاملين في جامعة مؤتة : مؤتة للبحوث والدراسات المجلد ٣٢ العدد ٣.
- المراجع الاجنبية :-

1. Ahmadi, Nami, N, & Barvarz, R, (2014). The Relationship between Spirituality in the workplace and Organizational Citizenship Behavior, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 114, 21.
2. Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. A Conceptualization and Measure. Journal of Management Inquiry, 9, 2, 134-145
3. Bantha, T., & Nayak, U. (2020). The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behavior: the mediating role of psychological empowerment. journal of in Dian Business Research.
4. Bellou, Victoria, Matching Individuals and Organizations: Evidence from the Creek Public Sector, Employee Relations, vol. 31. Iss 5, 2009, P.458.
5. Bellou, Victoria, Op cit, p.455-470
6. Biswakakarma, G. (2018). Impact of Workplace Spirituality on Employee Productivity in Nepalese Hospitality Organizations, Journal of Tourism and Hospitality Education, 8, 62 – 76.

7. Duchan, D. & Plowman, D. (2005). Nurturing the spirit at work. Impact on the Unit Performance, *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
8. Gallup, G. H., Jr (1998). Remarkable Surge of Interest in Spirula Growth Noted Next Century Approbatives, *Emerging Trends*, 12, 1.
9. Giacalone, R, A, & Jutkiewicz, C.L. (2010). Toward a Science of Workplace Spirituality. In R. A. Giacalone, &X. L. Jutkiewicz (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Per- force* (2 ed), p. 360. Armonk, New York, United States of America: M. E. Sharp, Inc.
10. *Journal of Organizational Change Managent*, 16, 4, 426-447.
11. Karakorum, Mug, The Effect of Person – Organization fit on employee job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization, A Thesis Submitted of social Science of Middle east Technical University, April 2005.
12. Kristof, A. (1996). Person – Organization Fit an Integrative Review of its Conceptualizations, Measuring, and Implications, *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.
13. Kristof, A. Person -Organization- Fit: An integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications, *Journal of Personnel Psychology*, Vo1.49, 1996, P.4.
14. Lips- Wiersma, M. S. & Mills, C. (2002). Coming Out of the Closet: Spiritual Expression in the Workplace, *Journal of Mangena Psychology*, 17, 3, 183-202.
15. Milliman, J., Capeskin, A. & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. Rastgar, Zarei,

Davoudi and Fartashthe (2012). Link Between Workplace Behavior and job performance in.

16. Milliman, J., Czaplewski, J. A., & Ferguson, J. J. (2003). "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", Journal of organizational Change Management, Vol. 16, no. 4, pp: 426-447.

17. Mintoff, I. I. & Denton, E. A.(1999a). A Study of Spirituality in the Workplace, Sloan Management Review, 40, 4, 83-92.

18. Mitroff, I. & Denton, E. A (1999a). A Study of Spirituality in the Workplace, Sloan Management Review, 40, 4, 83-92.

19. Moghimi, s., & Subramanian < L. D (2013). Employees, creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMS. International Journal of Business and Management,8(5),1.

20. Neck, C.P.& Milliman, J.F. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life, Journal of Managerial Psychology,9,6,9-16.

21. Pfeffer, I. (2003). Business and Spirit: Management Practices that Suction Values: In R. A. Giacalone and C. L Jutkiewicz the Hand Book of workplace Spirituality and Organizational Performance. E. Sharpe, Armonk, NY.

22. Silverthorne c., The impact pf Organization culture and Person – Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, The Leadership & Organization Development Journal , Vo1.25 , No. 7 , P.594

23. Wong, P, T. (1998). Meaning-centered counseling. In P. T. P. Wong and P. Fry (eds.), The human Guest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical AppLications,395- 435. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.