

## أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

### The Impact of Authentic leadership on développement of créative work behavior- psychological capital as a mediating variable : An Applied Study on the Yemeni Public Telecommunications Corporation

د. عبد الله أحمد العولقي<sup>1</sup> \*

<sup>1</sup> كلية العلوم الادارية - جامعة إب- اليمن [awalki2012@gmail.com](mailto:awalki2012@gmail.com)

النشر: 2019/10/ 31

القبول: 2019/09/ 09

الاستلام: 2019/06/ 31

#### ملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها 285 موظفاً، في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات، وفرعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل 226 قائمة بمعدل استجابة 79%. وبينت النتائج وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات الرؤوسيين، كما أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين وسلوكهم الإبداعي متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وأخيراً أوضحت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الجديرة بالثقة، رأس المال النفسي، وسلوك العمل الإبداعي.

رموز JEL: M39.

#### Abstract:

This study investigates the nature of the direct and indirect relationship between Authentic leadership and the development of creative work behavior in the Yemeni Public Telecommunications Corporation through psychological capital as a mediating variable. In order to achieve this objective, a sample of 285 employees was selected at the main headquarters of the Yemeni Public Telecommunications Corporation and its branches in Sana'a. A survey list was used to collect a primary data. The number of survey lists that was collected and be valid for analysis is 226 lists which represent 79% of the whole distributed survey lists. The results showed that there is a shortage in the level of practice of Authentic leadership by the managers of the Yemeni Public Telecommunications Corporation according to the attitudes of subordinates. Also, the level of psychological capital of the employees and their creative behavior is a moderate level. In addition, the results showed a significant relationship between the practice of Authentic leadership and the development of creative work behavior in the Yemeni Public Telecommunications Corporation. Finally, the results showed that psychological capital significantly mediates the relationship between Authentic leadership practice and the development of creative work behavior .

**Key words:** Authentic leadership, psychological capital, the development of creative work behavior.

**(JEL) Classification :** M39..

## 1. مقدمة:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث شهد التاريخ على مر العصور أمماً قد تقدمت بفضل قادتها العظام، وأن منظمات قد تطورت بفضل قادة قد تركوا بصمات واضحة عليها، كما شهد أيضاً منظمات وأمماً قد تدهورت واندثرت بسبب من سمو أنفسهم قادة وليس بقيادة (بجم، وآخرون، 2016). وفي ظل التحديات المعاصرة والقيادة غير الأخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، والتي أدت إلى العديد من الفضائح، مثل فضائح شركة Enron، والإخفاقات الإدارية والأزمات، وتزايد التحديات المجتمعية والخسائر الناجمة عن الانهيارات الأخلاقية في المنظمات، والتي تقضي جميعها بضرورة تطبيق القيادة الإيجابية التي تتسم بالنزاهة والصدق والأخلاق والشعور بالمسؤولية، لمعالجة سلسلة الانهيارات الأخلاقية، سواء في المنظمات العامة والخاصة، حيث يعتقد الباحثين أن القيادة الجديرة بالثقة هي الحل الأمثل لازمة القيادة المعاصرة في المنظمات (Avolio and Gardner, 2005; Ling et al., 2017; Hoch et al., 2018).

ومن ناحية أخرى، وبعدما كان اتجاه القادة في السنوات الماضية في جميع المنظمات والمستويات موجهاً للتركيز على سلبيات العاملين ومحاولة علاج أوجه الضعف والقصور لديهم، فقد حان الوقت لكي يركز القادة على المدخل الإيجابي المعتمد على السلوك التنظيمي الإيجابي في ميدان العمل (Luthans et al., 2007) فقد أكدت الأبحاث التي أجريت مؤخراً على أهمية التركيز على إيجابيات العاملين لما لها من مزايا للمنظمة والعاملين، حيث تؤدي إلى زيادة السلوكيات المرغوبة، مما يحسن من فعالية وكفاءة المنظمة (Nafei, 2015; Gupta et al., 2018; Sultana et al., 2018; Schuckert et al., 2018; Lee and Lee, 2018; Sameer, 2018; al., 2017)، وينبثق رأس المال النفسي Psychological Capital من السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يبحث عن الجوانب الإيجابية لدى العاملين بدلاً من التركيز على سلبياتهم (Sameer, 2018)، وينظر لرأس المال النفسي باعتباره مفهوماً يحدد من هو الفرد وما لذي يستطيع أن يصبح عليه، ولذلك يمكن النظر إلى رأس المال النفسي كأداة يمكن من خلاله للمنظمة أن تستثمر وتطور الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق ميزة تنافسية (براهيم، 2010)، فالإدراك المتزايد في أن الموارد البشرية ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد دفع الباحثين على إثارت موضوعات رأس المال البشري، والمتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي، والمتمثل في مصادر الثقة والعلاقات وشبكات الاتصال، ورأس المال النفسي، والمتمثل في النزعة التحفيزية الفردية التي تتحقق من خلال تكوين مفهوم النفسية الإيجابية مثل الكفاءة والتفاؤل والأمل والمرونة (Luthans et al., 2007)، حيث يجب على المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها مصدر الإبداع، فمقدرة أي منظمة على المنافسة، تكمن في

نجاحها في جذب الأفراد المؤهلين القادرين على الإبداع والابتكار، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمنظمة، فامتلاك موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوى مهارات عالية، يمكن اعتبارها ميزة تنافسية مستدامة، حيث تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الاستراتيجيات المطورة والمبدعة من أجل الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة، وهذا يتطلب وجود نمط قيادي قادر على إشباع حاجات العاملين وتنمية رأس المال النفسي الإيجابي لديهم وتشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع، والنمط القيادي المناسب يتمثل في نمط القيادة الجديرة بالثقة، والذي يتسم بالأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة ( *Rego et al.,2012*; *Zubair and Kamal,2015*; *Zubair and Kamal,2017*; *Schuckert et al.,2018*). واستناداً لما سبق، فإن البحث يأتي محاولة للتحقق من طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال تنمية رأس المال النفسي للعاملين كمتغير وسيط.

### 1.1 مشكلة البحث:

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال القيادة الجديرة بالثقة في بيئة الأعمال الأجنبية، التي أكدت أهمية ممارسة القيادة الجديرة بالثقة بمنظمة الأعمال لما لها من تأثير إيجابي في سلوكيات العاملين، حيث تؤدي إلى زيادة السلوكيات المرغوبة، مما يحسن من فعالية وكفاءة المنظمة ( *Azanza et al.,2015*; *Xu et al.,2017*; *Joo* ) ( *and Jo,2017*; *Braun and Peus,2018*; *Iqbal et al.,2018*; *Javaid et al.,2018*; *Lee and Lee,2018* )، إلا إن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب. كما تناولت عدد من الدراسات طبيعة التأثير المباشر لممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمنظمات في بيئة الأعمال الأجنبية ( *Xu et al.,2017*; *Zhang et al.,2017*; *Schuckert et al.,2018* )، إلا أن الدراسات في بيئة الأعمال العربية، تجاهلت دراسة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على تنمية سلوك العمل الإبداعي في حدود علم الباحث، كما أكدت عدد من الدراسات التأثير الإيجابي لممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمنظمة في بيئة الأعمال الأجنبية ( *Rego et al.,2012*; *Lee and Lee,2018*; *Schuckert et al.,2018* )، إلا أن عدد محدود من الدراسات في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير، إضافة إلى تأكيد عدد من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية أهمية تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمنظمة لدعم تنمية سلوك العمل الإبداعي، مما يزيد من فعالية المنظمة وكفاءتها ( *Tveiteras,2017*; *Schuckert et al.,2018*; *Nurfaizal et*

(*al.,2018;Kim et al.,2018*)، إلا أن الباحث لم يرصد سوى دراسة (الزبيدي، ومهدي، 2018) في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير، كما لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة من خلال تنمية رأس المال النفسي للعاملين كمتغير وسيط (Rego et al.,2012;Zubair and Kamal,2015;Zubair and Kamal,2017)، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري لدراسة طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

أ. ما مدى مساهمة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟

ب. ما مدى مساهمة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟

ج. ما مدى مساهمة رأس المال النفسي في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟

د. ما هي طبيعة التأثير غير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط؟

## 2.1 أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر بين رأس المال النفسي وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

**3.1 أهمية البحث:** يستمد هذه البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

هـ. يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي في المنظمات الخدمية، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي *Luthans et al. (2005; Gardner et al., 2004)*، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

و. بمراجعة أدبيات البحث تبين وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناوله طبيعة التأثير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، منها دراسة *(Schuckert et al., 2018)*، إلا أن الباحث لم يرصد - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال العربية واليمنية، تناولت طبيعة هذا التأثير، ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة الأعمال العربية.

ز. بمراجعة أدبيات البحث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناوله طبيعة التأثير غير المباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط *(Zubair and Kamal, 2017; Zubair and Kamal, 2015; Rego et al., 2012)*، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال العربية واليمنية تناولت طبيعة التأثير غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة الجديرة بالثقة، ورأس المال النفسي .

ح. الكشف عن طبيعة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي، سوف يساهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين القيادة، مما يؤثر على تنمية رأس المال النفسي للعاملين وبالتالي تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة، ومن ثم زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشر بمتغيرات البحث، كما يلي.

### 1.2 مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها

تعد القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership امتداداً لنظريات القيادة الايجابية، مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية (Wherry,2012)، حيث دمج (Luthans and Avolio,2003) القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع أطلق عليه القيادة الجديرة بالثقة، وطورت من قبل (Gardner et al.,2005; Ling et al.,2017;Hoch et al.,2018;)، باعتبارها نمط يركز على الاستثمار في رأس المال النفسي الايجابي، والمناخ التنظيمي الايجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Avolio and Gardner,2005; Braun and Peus,2018)، حيث تستمد القيادة الجديرة بالثقة من القدرات النفسية الايجابية، والسياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الايجابية من جانب القادة والمؤوسين لتعزيز التنمية الذاتية الايجابية (Luthans and Avolio,2003; Ling et al.,2017; Schuckert et al.,2018; Du plessis and Boshoff,2018;). وتشير القيادة الجديرة بالثقة إلى أولئك القادة المدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مؤوسيتهم، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقادة أو تلك الخاصة بمؤوسيتهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من اجل التأثير على المؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة (إبراهيم،2010). ووصف (Avolio et al.,2009) القيادة الجديرة بالثقة بأنها نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المؤوسين. فالقيادة الجديرة بالثقة تشير إلى القادة الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على توطيد العلاقة ما بين القيم والأفعال والسلوك (Luthans and Avolio,2003). فالقيادة الجديرة بالثقة تعتمد على خلق مناخ ايجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المؤوسين والمنظمة ككل (Rego et al.,2013). ويصف (Walumbwa et al.,2008) القيادة الجديرة بالثقة بأنها أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الإلتباع لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الايجابية والمناخ الأخلاقي الايجابي، لتحقيق اكبر قدر

من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة لذات، والتشغيل المتوازن للمعلومات، وتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الايجابية (Joo and Jo,2017; Hongyi,2017;Munyaka et al.,2017). وعليه يمكن تعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقا للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ ايجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي. وتتميز القيادة الجديرة بالثقة بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف، فالقيادة الجديرة بالثقة لها شخصية ثابتة لا تتغير، حيث تلتزم بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها في تعاملها مع الآخرين، كما تتميز بالانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة وتتمتع بدرجة عالية من النزاهة والتصرف وفقا للقيم التي تؤمن بها رغم الضغوط، كما تتقبل آراء المرؤوسين وتشجعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون تحيز لضغوط الخارجية أو الداخلية وتمتلك رؤية واضحة في تنشئة صف ثاني من القيادة تساهم في تطوير المنظمة بالمستقبل، وتمتلك القيادة الجديرة بالثقة القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين من خلال الإفصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة (البردان، 2017; Walumbwa et al.,2008;Zubair and 2017; Kamal,2017; Hongyi,2017;

وحدد (Walumbwa et al.,2008) أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الشفافية في العلاقة، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي وتتفق معه العديد من الدراسات منها (Muceldili et al.,2013; Zubair, and Kamal 2015; Joo et al.,2016; Mohmmadpour et al.,2017; Zubair and Kamal,2017; Xu et al.,2017; Joo and Jo,2017; Ling et al.,2017; Braun and Peus,2018; Schuckert et al.,2018; Sultana et al.,2018;

أ. **شفافية العلاقة:** يقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، حيث تمثل العملية التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة مع المرؤوسين لتنمية الثقة والالتزام.

ب. **التشغيل المتوازن:** تشير إلى تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف أخرى والاستماع لوجهات النظر المختلفة.

ج. **الوعي الذاتي:** تشير إلى العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم عنه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وكذلك فهم المتغيرات المحيطة به، ومن ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد.

د. المنظور الأخلاقي الداخلي: تعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد، حيث تمثل السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات.

ومن ناحية أخرى، فقد بحث عدد من الدراسات النتائج المترتبة على ممارسة القيادة الجديرة بالثقة بالمنظمة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تسهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي من خلال إشباع احتياجات المرؤوسين، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، كما تخفف من ضغوط العمل، وعدم الأمان الوظيفي ( *Olaniyan and Hystad,2016; Sultana et al.,2018; Braun and Peus,2018; Lee and Lee,2018* )، وتنمي سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة ( *Joo and Walumbwa et al,2008; Wherry,2012; Rego et al.,2013; Jo,2017; Iqbal et al.,2018* )، وتزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم واستغراقهم في العمل ( *Azanza et al.,2015; Tveiters,2017; Xu et al.,2017; Mubarak and Noor,2018; Du plessis and Boshoff,2018* )، وتعزز الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة ( *Rego et al.,2013; Rego et al.,2016* )، وتقلل من نية العاملين لترك العمل ( *Azanza et al.,2015; Olaniyan and Hystad,2016* )، كما تدعم مشاركة المعرفة بين العاملين، وتحسن من أخلاقيات العمل في المنظمة ( *Malik et al.,2016; Javaid et al.,2018* )، وتدعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ( *Iqbal et al.,2018* ).

## 2.2 مفهوم رأس المال النفسي وأبعاده

يسعى السلوك التنظيمي الإيجابي إلى تنمية الفرد لذاته عن طريق التركيز على الجوانب الإيجابية عنده، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الجوانب السلبية قدر الإمكان ( *Sahin et al.,2014* )، ويشير السلوك التنظيمي الإيجابي إلى دراسة وتطبيق القدرات النفسية الإيجابية للموارد البشرية والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية من أجل تحسين الأداء ( *Schuckert et al.,2018 Sameer,2018* ). وينبثق رأس المال النفسي Psychological Capital من السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يبحث عن الجوانب الإيجابية لدى العاملين بدلا من التركيز على سلبياتهم ( *Sameer,2018* )، حيث توسع ( *Luthans et al.,2004* ) في دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي، وقدم مفهوم رأس المال النفسي كأحد المفاهيم الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالإدراك المتزايد في أن الموارد البشرية ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد دفع

الباحثين على أثار موضوعات رأس المال البشري، والمتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي، والمتمثل في مصادر الثقة والعلاقات وشبكات الاتصال، ورأس المال النفسي، والمتمثل في النزعة التحفيزية الفردية التي تتحقق من خلال تكوين مفهوم النفسية الايجابية مثل الكفاءة والتفاؤل والأمل والمرونة (Luthans et al.,2007).

ويعرف (Luthans et al.,2007) رأس المال النفسي بأنه الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة لتطوير والتي تتميز بالثقة(الكفاءة الذاتية) أي امتلاك الثقة اللازمة لنجاح في المهام الصعبة، والتفاؤل ويتمثل في خلق السلوكيات الايجابية اللازمة لنجاح في الحاضر والمستقبل، والأمل أي المثابرة نحو تحقيق الأهداف وإعادة التوجيه نحو تلك الأهداف من اجل تحقيق النجاح، والمرونة وتتمثل في قدرة الفرد على العودة إلى الحالة الطبيعية في حالة تعرضه للمشكلات والمحن في سبيل تحقيق النجاح (Munyaka et al.,2017; Du plessis and Beshoff,2018). ويصف (Baron et al.,2016) رأس المال النفسي بأنه الموارد الشخصية الايجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة. ويتفق الباحث مع (الكريوي،2013) في تعريف رأس المال النفسي باعتباره مجموعة من المشاعر النفسية الايجابية التي تتتاب الموظف وتجعله يشعر بالأمل في تحقيق أهدافه، والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي وزيادة قدرته على التكيف وسرعة العودة إلى حالته الطبيعية في حالة تعرضه لازمات أو مشكلات داخل بيئة العمل مع قناعاته بقدرته على القيام بما يكلف به من مهام بنجاح.

وحدد (Luthans et al.,2007) أبعاد رأس المال النفسي في الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة وتتفق معه العديد من الدراسات منها (Sahin et al.,2014; Nafei,2015; Zubai and Kamal,2015; Joo et al.,2016; Zubair and Kamal,2017; Mohmmadpour et al.,2017; Gupta et al.,2017; Schuckert et al.,2018; Sameer,2018; Kim et al.,2018):

أ. **الكفاءة الذاتية:** تشير إلى إدراك واعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح، حيث تمثل قناعة الفرد بقدرته على تنمية الحافز الداخلي وتوظيف موارده المعرفية لتحديد بدائل التصرف التي تمكن من انجاز مهمة معينة بنجاح، حيث يفكر العاملين في قدراتهم وقيمونها قبل الاختيار والبدء في مجموعة من التصرفات، وبالتالي فإن العاملين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة يختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي ويستثمرون جهودهم في انجازها مع المثابرة اثنا المحن التي يتعرضون لها، وبصفة عامة فأنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة الذاتية للفرد زادت رغبته في بذل المزيد من الجهد لانجاز مهمة معينة وزاد مستوى طموحه في مواجهة العقبات التي تعترض طريقة لتحقيق الأهداف.

ب. **الأمل:** يشير إلى الإصرار على تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف من اجل تحقيق النجاح، حيث يعد الأمل حالة من الدافعية الايجابية المعتمدة على التفاعل بين عدة عوامل ممثلة في تحديد

الأهداف والمسارات والتخطيط لتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، حيث أن الأفراد ذوي الأمل المرتفع لديهم الدافع والرغبة في تحقيق الأهداف، كما أنهم يتوقعون العقبات التي قد تواجههم ومن ثم تحديد الطرق البديلة للوصول لغاياتهم.

**ج. التفاؤل:** يشير إلى درجة امتلاك الأفراد لحصيلة من توقعات النتائج الايجابية، بحيث يعتقدون أن الأشياء الجيدة سوف تحدث لهم فيما يتعلق بعملهم، فالأفراد المتفائلين مميزين بأن لديهم توقعات ايجابية عن مخرجات الأحداث مع إيمانهم بقدراتهم على تحقيق النجاح في عدة مجالات والثبات والاستمرار في تحقيق ذلك النجاح، وعند تعرضهم للفشل يقومون بمواجهة ذلك الفشل من خلال العديد من الإسهامات غير المحدودة.

**د. المرونة:** تشير إلى النزعة الفردية للعودة إلى الحالة الطبيعية عند تعرضه للمشكلات والمحن، حيث يدعم عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة المشاكل والعقبات والتي تمثل ميزة كبيرة لمن يمتلك هذه القدرة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، فهي تعبر عن قدرة الأفراد على التعامل بنجاح في مواجهة التغيرات الكبيرة والمحن والمخاطر

من ناحية أخرى، أكدت عدد من الدراسات أهمية ادارة الموارد البشرية من خلال تنمية رأس المال النفسي للفرد، لما له من تأثير ايجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث أظهرت بعض الدراسات أن تنمية رأس المال النفسي يسهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي ( *Badran and Youssef-Morgan,2015;Sultana et al.,2018; Olaniyan and Hystad,2016; Barbosa,2017; Sameer,2018* )، كما يخفض من التوتر وضغوط العمل ( *Sultana et al.,2018;Lee and Lee,2018* )، ويحسن من مستوى أداء العاملين ( *Barbosa,2017* )، ويحسن من جودة حياة العمل بالمنظمة ( *Nafei,2015* )، وينمي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة ( *Beal et al.,2013; Nafei,2015;Gupta et al,2017* )، ويزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين ( *Rego et al,2016* )، ويزيد من مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم واستغراقهم بالعمل ( *Paek et al.,2015; Joo et al.,2016; Xu et al.,2017; Barbosa,2017; Gupta et al.,2017; Du plesis and Boshoff,2018; Sameer,2018، البردان،2017* )، ويقلل من نية العاملين لترك العمل وعدم الأمان الوظيفي ( *Olaniyan and Hystad,2016* )، كما يقلل من مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ( *Ali and Ali,2014* )، ويخفض السلوكيات المنحرفة في مكان العمل ( *Megeirhi et al.,2018* )

### 3.2 القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي

يعرف السلوك الإبداعي، بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات وخدمات تتصف بالتفرد والحدثة لتحقيق أهداف المنظمة ( *Zubair and Kamal,2017* ). ويرى (الزبيدي، ومهدي،2018) أن السلوك الإبداعي يتمثل في توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، وإيجاد الحلول

للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد. والسلوك الإبداعي عند (Davila et al.,2006) هو كيفية التفكير بعيد عن السياقات التقليدية مع استحضار كل إشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات أبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها. والسلوك الإبداعي يتمثل في أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في إشكال متميزة تحسن من أداء المنظمة، فالهدف من السلوك الإبداعي ليس فقط إنتاج عدد كبير من الأفكار ولكن في حل المشكلات وتقديم منتجات وخدمات جديدة واستغلال الفرص وزيادة الفعالية التنظيمية (Zhuo and George,2001; Rego et al.,2012; Sameer,2018). وعليه فإن السلوك الإبداعي يتمثل في قدرة العاملين على إحداث تغييرات متعمدة بغرض تحسين أداء المنظمة عن طريق إدخال أفكار جديدة وتنفيذها، من خلال أنماط معينة لسلوك العاملين في مكان العمل، مثل تقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، ورفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات، وطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها، ومحاولة إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل، وتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، واقتراح حلول ابتكارية للمشكلات، وتطوير خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار.

ومن ناحية أخرى، بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، حيث توصلت دراسة (Zhou et al.,2014) إلى أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تدعم وتشجع الإبداع لدى الموظفين في المنظمة من خلال إثارة العواطف الايجابية لديهم. كما توصلت دراسة (Schuckert et al.,2018) إلى أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تؤثر بشكل اكبر من القيادة التحويلية في تنمية سلوك الإبداع في الخدمة بالمنظمات في كوريا الجنوبية. وأكدت دراسة (Zubair and Kamal,2017) وجود علاقة ايجابية مباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في البنوك الباكستانية. بينما بينت دراسة (Rego et al.,2014) أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تدعم وتشجع الإبداع لدى الموظفين من خلال التعرف على أمالهم. في حين توصلت دراسة (Tveiteras,2017) إلى وجود علاقة ايجابية مباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتعزيز الإبداع لدى الموظفين في المنظمات النرويجية متوسطة الحجم. وأكدت دراسة (Rego et al.,2012; Zubair and Kamal,2015) وجود علاقة ايجابية مباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع عند الموظفين. في حين توصلت دراسة (Cerne et al.,2013) إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة قيادة فريق العمل الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع الفردي والإبداع الجماعي. وكادت دراسة (Malik et al.,2016) وجود تأثير ايجابي مباشر لممارسة القيادة الجديرة بالثقة في إبداع فريق التمريض بالمستشفيات

الهندية، كما أن سلوك مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وإبداع الموظفين. كما أوضحت دراسة (Zhang et al.,2017) وجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع الجماعي من خلال خلق مناخ ايجابي لفريق العمل في منظمات الأعمال بتايوان. وأكدت دراسة (Xu et al.,2017) وجود تأثير ايجابي للممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية إبداع الموظفين في منظمات الأعمال بتايوان. في حين بينت دراسة (Muceldili et al.,2013) وجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية إبداع الموظفين، كما أن أبداع الموظفين يؤثر بشكل ايجابي في الابتكار في المنظمات الصناعية التركية. بينما توصلت دراسة (Mubarak and Noor,2018) إلى وجود تأثير ايجابي غير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية إبداع الموظفين بمنظمات الأعمال بمدينة إسلام آباد من خلال ارتباط العاملين بوظائفهم وتمكينهم النفسي. وأكدت دراسة (Ahmad et al.,2015) وجود تأثير ايجابي لممارسة القيادة الأكاديمية الجديرة في الثقة في تنمية الإبداع بمؤسسات التعليم العالي الباكستاني. في حين وضحت دراسة (Semedo et al.,2017) وجود تأثير ايجابي مباشر وغير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع لدى العاملين بمنظمات الأعمال من خلال السعادة. كما بينت دراسة (Huang,2017) وجود علاقة ايجابية مباشرة وغير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رفاهية الموظفين.

#### 4.2 القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي

بحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي في المنظمة، حيث توصلت دراسة (Megeirhi et al.,2018) إلى وجود علاقة ايجابية مباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي لدى فرق العمل بالمستشفيات الأردنية. كما توصلت دراسة (Munyaka et al.,2017) إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي والمناخ النفسي وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين. وأكدت دراسة (Rego et al.,2016) أن تنمية رأس المال النفسي للعاملين يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي. في حين بينت دراسة (Sultana et al.,2018) وجود تأثير ايجابي لممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية رأس المال النفسي للعاملين، مما يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، ويخفض من مستوى ضغوط العمل. كما بينت دراسة (Lee and Lee,2018) أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ترتبط بشكل ايجابي مع رأس المال النفسي للعاملين، مما يخفض من مستوى ضغوط العمل. وأكدت دراسة (Olaniyan and Hystadm,2016) أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ومستوى الرضا الوظيفي وعدم الأمان الوظيفي والنية لترك العمل. بينما أوضحت

دراسة (Schuckert et al.,2018) وجود تأثير ايجابي لممارسة القيادة الجديرة بالثقة بشكل اكبر من تأثير القيادة التحويلية في تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمنظمة. وأكدت دراسة (Zubair and Kamal,2017) وجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي للعاملين في البنوك الباكستانية. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (Rego et al.,2012;Zubair, and Kamal 2015;Mohmmadpour et al.,2017) وجود تأثير ايجابية مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي للعاملين في المنظمة. كما أوضحت دراسة (Adil and Kamal,2018) وجود ارتباط ايجابي بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي في الجامعات الباكستانية. وبينت دراسة (Tveiteras,2017) أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تؤثر بشكل ايجابي في تنمية رأس المال النفسي مما يزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم.

## 5.2 رأس المال النفسي وتنمية سلوك العمل الإبداعي

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي وتنمية العمل الإبداعي في المنظمة حيث توصلت دراسة (Zubair and Kamal,2015) إلى وجود علاقة ايجابية مباشرة بين رأس المال النفسي وتنمية الإبداع عند الموظفين. وأكدت دراسة (Zubair and Kamal,2017) وجود علاقة ايجابية مباشرة بين رأس المال النفسي وتنمية سلوك العمل الإبداعي في البنوك الباكستانية. وأكدت دراسة (Schuckert et al.,2018) وجود علاقة ايجابية بين رأس المال النفسي وتنمية سلوك الإبداع في الخدمة بمنظمات كوريا الجنوبية. وأكدت دراسة (Kim et al.,2018) أن خرق العقد النفسي يضعف رأس المال النفسي ومن ثم يعوق سلوك إبداع الخدمة، في حين أن تنشيط وتنمية رأس المال النفسي يزيد من تنمية سلوك الإبداع في الخدمة. كما بينت دراسة (Tveiteras,2017) وجود علاقة ايجابية مباشرة بين رأس المال النفسي وتعزيز الإبداع لدى الموظفين في المنظمات النرويجية متوسطة الحجم. في حين أوضحت دراسة (Ziyae et al.,2015) وجود تأثير ايجابي بين رأس المال النفسي والإبداع في تكنولوجيا المعلومات بالبنوك الزراعية بطهران. بينما توصلت دراسة (Sameer,2018) إلى وجود تأثير ايجابي لرأس المال النفسي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، والذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي. وأكدت دراسة (البردان،2017، الزبيدي، ومهدي،2018 Rego 2018 et al.,2012;Mishra et al.,2017;Xiang et al.,2017;Hsu and Chen,2017;Nurfaizal et al.,2018) أن رأس المال النفسي يدعم تنمية سلوك العمل الإبداعي في منظمات الأعمال.

## 6.2 القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي وسلوك العمل الإبداعي

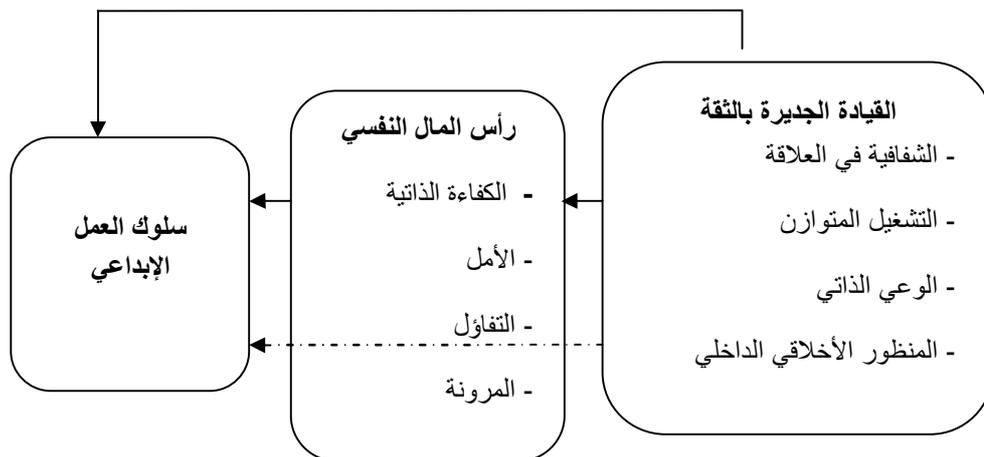
من خلال مراجعة الأدبيات، تبين أن هناك عدد محدود من الدراسات تناولت طبيعة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، حيث توصلت دراسة (Zubair and Kamal,2017) إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال تنمية رأس المال النفسي في البنوك الباكستانية. وأكدت دراسة (Rego et al.,2012;Zubair and Kamal,2015) أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع عند الموظفين. في حين بينت دراسة (Schuckert et al.,2018) أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والتحويلية وتنمية سلوك الإبداع في الخدمة بمنظمات كوريا الجنوبية.

### 3. الدراسة التطبيقية:

#### 1.3 مجتمع وعينات الدراسة:

وتأسيساً لما سبق، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): نموذج البحث



#### أ. فروض البحث

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض الآتية:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية سلوك العمل الإبداعي فيها.

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية رأس المال النفسي للعاملين فيها.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية سلوك العمل الإبداعي فيها.
- يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية سلوك العمل الإبداعي فيها من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

### ب. منهجية البحث

تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية، وذلك بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة، ورأس المال النفسي كمتغير وسيط، وسلوك العمل الإبداعي كمتغير تابع.

### ج. مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث يشمل الموظفين الإداريين في الإدارة التنفيذية في الإدارة العامة للمؤسسة والإنشاءات، وفرعها بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (1109) موظف، كما يوضح الجدول رقم(1):

#### جدول رقم(1)

عدد الموظفين الإداريين في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

نسبة الردود	القوائم التي تم جمعها	عدد القوائم الموزعة	العينة	عدد الموظفين	
81.88%	113	138	138	537	الإدارة العامة للمؤسسة
78.5%	84	107	107	418	إدارة الإنشاءات
72.5%	29	40	40	154	فرع المؤسسة بالأمانة
79.29%	226	285	285	1109	الإجمالي

\*المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع بالمؤسسة، إدارة الإحصاء، 2017م

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة، وهي عينة العاملين الإداريين في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات، وفرعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي العاملين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (Saunders, et al., 2009):

$$\frac{N \times P(1-P)}{[(N-1) \times (D^2 \div Z^2)] + P(1-P)} = n$$

حيث إن :

$n$  = حجم العينة،  $N$  = حجم المجتمع،  $P$  = نسبة توافر الخصائص موضع الدراسة 50%،  $D$  = نسبة الخطأ المسموح به 5%،  $Z$  = الدرجة المعيارية لمقابلة لمستوى الثقة 95% وتساوي 1.96. وباستخدام المعادلة السابقة، يتضح أن حجم العينة 285 موظف إداري.

ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة بالاعتماد على كشف الأجرور والمرتببات واخذ الرقم الفردي لتمثيل العاملين في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع عدد العاملين في الإدارة التنفيذية (الإدارة العامة للمؤسسة، وإدارة الإنشاءات، وفرع المؤسسة بأمانة العاصمة صنعاء) كما هو موضح في الجدول رقم (1)، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل 226 قائمة بمعدل استجابة 79%، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة العاملين الإداريين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (2).

### جدول رقم (2)

توزيع مفردات عينة الموظفين الإداريين في الإدارة التنفيذية حسب خصائصهم الديموغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية
22.56%	51	تعليم متوسط
60.18%	136	تعليم جامعي
17.26%	39	تعليم فوق الجامعي
100%	226	المجموع
1.77%	4	أقل من 5 سنوات
23.45%	53	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
39.82%	90	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
34.95%	79	15 سنة فأكثر
100%	226	المجموع

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن 51 موظفاً وبنسبة 22.56% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم متوسط، وأن 136 موظفاً وبنسبة 60.18% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم جامعي، وأن 39 موظفاً وبنسبة 17.26% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة البحث، يرجع إلى ضعف استقطاب المؤسسة لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة المؤسسة على تنمية معارف ومهارات العاملين لديها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبين أن 4 موظفاً وبنسبة 1.77% من إجمالي العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 53 موظفاً وبنسبة 23.45% من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن 90 موظفاً وبنسبة 39.82% من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن مجموعة 79 موظفاً وبنسبة 34.95% من إجمالي العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة. ويرى الباحث، أن ارتفاع نسبة

مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، قد يرجع إلى انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسة، وضعف توفر فرص عمل أفضل خارج المؤسسة، كما أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم اقل من 5 سنوات يرجع إلى الظروف التي تمر بها اليمن من العام 2011م وتوقف التوظيف في مختلف مؤسسات الدولة.

#### د. متغيرات البحث وأساليب القياس

فيما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- **القيادة الجديرة بالثقة:** وتضم أربعة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الشفافية في العلاقة، والتشغيل المتوازنة، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وتضم 16 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Walumbwa et al., 2008) واستخدمته العديد من الدراسات منها (Muceldili et al., 2013; Zubair and Kamal, 2015; Joo et al., 2016; Mohmmadpour et al., 2017; Zubair and Kamal, 2017; Xu et al., 2017; Joo and Jo, 2017; Ling et al., 2017; Braun and Peus, 2018; Schuckert et al., 2018). ولقياس متغيرات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- **رأس المال النفسي:** وتضم أربعة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) ويضم 24 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Luthans et al., 2007) واستخدمته العديد من الدراسات منها (Nafei, 2015; Zubair and Kamal, 2015; Joo et al., 2016; Zubair and Kamal, 2017; Sameer, 2018; Kim et al., 2018; Mohmmadpour et al., 2017; Schuckert et al., 2018). ولقياس متغيرات رأس المال النفسي، استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- **سلوك العمل الإبداعي:** ويضم 13 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Zhou and George, 2001) واستخدمته العديد من الدراسات منها (Zubair and Kamal, 2015; Zubair and Kamal, 2017; Sameer, 2018; Mubarak and Noor, 2018). ولقياس متغيرات سلوك العمل الإبداعي، استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

#### هـ. أداة البحث وطرق جمع البيانات

اعتمد البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهه للعاملين الإداريين في الإدارة التنفيذية (الإدارة العامة للمؤسسة، وإدارة الإنشاءات، وفرع المؤسسة بأمانة العاصمة صنعاء)، وقد روعي في تصميمها البساطة

والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (16 فقرة) لقياس تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وخصص السؤال الثاني (24 فقرة) لقياس تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو مستوى رأس المال النفسي فيها، كما تم تخصيص السؤال الثالث (13 فقرة) لقياس تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو مستوى سلوك العمل الإبداعي فيها، أما السؤال الرابع فقد خصص لقياس المستوى التعليمي (تعليم متوسط، وتعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي)، وسنوات الخبرة لعينة البحث.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصي منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

ونشير هنا إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات، وكذلك المصدقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

#### و. تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصدق Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

#### ز. تقييم الثبات

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وإن الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا 0.60، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al, 2010)، (إبريس، 2012). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس القيادة الجديرة بالثقة، ومقياس رأس المال النفسي، ومقياس سلوك العمل الإبداعي وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. والجدول رقم (3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

## جدول رقم (3)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل

## الاعتمادية) (Reliability Analysis)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
1 شفافية العلاقة	4	0.92
2 المنظور الأخلاقي الداخلي	4	0.93
3 التشغيل المتوازن	4	0.93
4 الوعي الذاتي	4	0.93
إجمالي مقياس القيادة الجديرة بالثقة	16	0.95
1 الكفاءة الذاتية	6	0.93
2 الأمل	6	0.83
3 المرونة	6	0.92
4 التفاؤل	6	0.96
إجمالي مقياس رأس المال النفسي	24	0.95
إجمالي مقياس سلوك العمل الإبداعي	13	0.97

\*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

وأظهرت نتائج تحليل الاعتمادية في الجدول أعلاه، إن معامل ألفا لمقياس القيادة الجديرة بالثقة ككل يمثل نحو 0.95، ومقياس رأس المال النفسي ككل يمثل حوالي 0.95، ومقياس سلوك العمل الإبداعي يمثل حوالي 0.097، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

## ي. تقييم الصدق / الصلاحية

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار، تم استخدام الصدق البنائي Construct validity: وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (Hair et al, 2010، إدريس، 2012).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار

أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول رقم (4) العوامل الرئيسية المستخرجة من فقرات مقياس القيادة الجديرة بالثقة، وتتمثل العوامل المستخرجة في أربعة عوامل أساسية تضم (15) فقرة.

## جدول رقم (4)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة

(مخرجات أسلوب التحليل العنقودي (EFA)

م	المتغيرات	عامل (1)	عامل (2)	عامل (3)	عامل (4)
1	يحلل مديري البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ إي قرار	0.78			
2	يصغي مديري باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى إي استنتاج	0.80			
3	يلتمس مديري وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد	0.77			
4	يتصف مديري بثبات مواقفه مادامت تدعم غاية وأهداف المؤسسة	0.71			
5	يقول مديري بالفعل ما يعنيه		0.80		
6	يصرح مديري بالأخطاء التي يرتكبها الآخرون		0.75		
7	يشجع مديري جميع العاملين على التعبير عن أفكارهم		0.80		
8	يخبر مديري الآخرين بالحقائق بصراحة وإن كانت صعبة		0.74		
9	يظهر مديري الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع الموقف			0.94	
10	يتخذ مديري قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة			0.86	
11	يعامل مديري جميع العاملين بعدل وبطريقة متكافئة			0.85	
12	يبحث مديري عن المعلومات المترددة لتحسين التعامل مع الآخرين	0.70			
13	يدرك مديري بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراتها	0.88			
14	يعرف مديري ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة	0.85			
15	يدرك مديري كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين	0.82			
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	%21.97	%18.63	%21.63	%21.15
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	%21.97	%40.59	%62.22	%83.38

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بالقيادة الجديرة بالثقة تتمثل في أربعة عوامل (متغيرات) تضم (15) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل

الأربعة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010). وفي ضوء ذلك تقرر استبعاد فقرة، نظراً لتحميلها على عاملين.

وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 83% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل. وبمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالفقرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك تطابقاً كبيراً بينهما، وإن عدد العوامل (المتغيرات) المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم 1)، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالاتي: العامل المستخرج رقم (1) التشغيل المتوازن ويضم الفقرات رقم (1،2،3،4) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 21.97% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) شفافية العلاقة ويضم الفقرات رقم (5،6،7،8) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 18.63% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (3) المنظور الأخلاقي الداخلي وتضم الفقرات رقم (9،10،11) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 21.63% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (4) الوعي الذاتي ويضم الفقرات رقم (12،13،14،15) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 21.15% من التباين الكلي. وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس رأس المال النفسي، فإن الجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل العاملي، كما يأتي:

#### جدول رقم (5)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بأبعاد رأس المال النفسي

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA))

م	المتغيرات	عامل (1)	عامل (2)	عامل (3)	عامل (4)
1	تمكنني قدراتي على الوصول لحل المشكلات التي تواجهني في العمل	0.72			
2	لدي القدرة على تمثيل فريق عملي في الاجتماعات مع ادارة المؤسسة	0.70			
3	اشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الخاصة باستراتيجية المؤسسة	0.68			
4	اشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي	0.67			
5	اشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج المؤسسة لمناقشة المشكلات	0.69			
6	استطيع إمداد زملائي في العمل بالمعلومات التي تساعد في أداء عملهم	0.76			

7	استطيع تحقيق أهداف عملي باستخدام طرق عديدة	0.75			
8	عندما أواجه عائق في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية	0.77			
9	غالباً ما أتعامل مع الظروف الصعبة في المؤسسة بشكل أو بآخر	0.85			
10	يمكنني أن أودي العمل بمفردي بالمؤسسة لو تطلب الأمر ذلك	0.78			
11	أتعامل مع الأحداث المجهدة في العمل بدون تردد	0.88			
12	يمكنني إنجاز العمل في الأوقات الصعبة لأن لدي خبرة وواجهتها سابقاً	0.80			
13	أشعر إنني أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة تتعلق بوظيفتي في وقت واحد	0.84			
14	عندما تسير الأمور بشكل غير مؤكد بالنسبة لي في العمل عادة أتوقع حدوث الأفضل	0.66			
15	حينما أشعر بالسخط على شيء ما في العمل أحاول إلا يؤثر على غيرة من الأنشطة الأخرى	0.70			
16	غالباً ما انظر إلى الجانب المشرق في عملي	0.73			
17	إننا متفائل بشأن مستقبلي الوظيفي	0.68			
18	الإحداث المتعلقة بعملي لن تخرج عن نطاق المسار الذي احده لها	0.61			
19	انظر إلى المؤسسة التي اعلم بها كشيء في غاية الروعة (من منطلق رب ضارة نافعة)	0.55			
20	أفكر في العديد من الطرق لمواجهة ضغوط العمل بفعالية	0.80			
21	أسعى لتحقيق أهداف عملي بهمة ونشاط	0.85			
22	هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل	0.69			
23	أرى إنني حققت نجاحاً كبيراً في حياتي الوظيفية	0.74			
24	أشعر بأنني حققت الأهداف التي ووضعتها لنفسي	0.60			
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	20.70%	23.12%	16.24%	15.86%
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	20.70%	43.82%	60.07%	75.93%

يتضح من الجدول رقم (5) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بأبعاد رأس المال النفسي، تتمثل في أربعة عوامل (متغيرات) تضم (24) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل الأربعة العوامل (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظراً لتمتع كل منها بمعامل تحميل أكبر من (0.50) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها. وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 70.53% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي

فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية (المتغيرات) من البيانات الخاضعة للتحليل. وبمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العامل بالفقرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك تطابق كبيراً بينهما، وإن عدد العوامل (المتغيرات) المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم 1)، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالاتي: العامل المستخرج رقم (1) الكفاءة الذاتية وتضم الفقرات رقم (1،2،3،4،5،6،7)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 20.70% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) المرونة وتضم الفقرات رقم (8،9،10،11،12،13) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 23.12% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (3) التفاؤل وتضم الفقرات رقم (14،15،16،17،18،19) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 16.24% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (4) الأمل وتضم الفقرات رقم (20،21،22،23،24) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 15.84% من التباين الكلي. وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العامل في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس سلوك العمل الإبداعي، فإن الجدول رقم (6) يوضح نتائج التحليل العامل، كما يأتي:

#### جدول رقم (6)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بسلوك العمل الإبداعي

(مخرجات أسلوب التحليل العامل EFA)

م	المتغيرات	عامل (1)
1	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	0.78
2	لا أخشى تحمل المخاطر للقيام بالأعمال الإبداعية	0.76
3	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات	0.75
4	اطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها	0.75
5	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	0.79
6	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التكيف معها	0.71
7	أرى بان سياسية فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل	0.78
8	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم	0.83
9	أثير حماس زملائي في العمل تجاه الأفكار التي أقدمها	0.88
10	أجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددها	0.88
11	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	0.83
12	اقترح حلول ابتكاريه للمشكلات	0.81
13	أطور خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار	0.74
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	73.19%

النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	73.19%
---	--------

يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك عامل مستخرج من الفقرات الأصلية الخاصة بسلوك العمل الإبداعي، وقد تم تحديد الفقرات لتشكل العامل على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010). وساهم العامل المستخرج في تفسير نحو 73% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العاملي، اتضح أن المقاييس الخاضع للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق لمحتوياتها في قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وأبعاد رأس المال النفسي، وسلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

### ت. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

أعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلا من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation، لتحقيق من نوع ودرجة تأثير ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي، وتنمية رأس المال النفسي، وتم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02 لتحقيق من نوع وقوة التأثير غير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، حيث يقوم هذا الأسلوب بإيجاد الأثر الإجمالي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وإيجاد الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ثم يتم إيجاد الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، فإذا كان الأثر الإجمالي معنوي والأثر المباشر غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً كاملاً، أما إذا كان الأثر الإجمالي معنوي والأثر المباشر معنوي هنا يتم إيجاد مدى معنوية الأثر غير المباشر، فإذا كان الأثر غير المباشر معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً جزئياً، أما إذا كان الأثر غير المباشر غير معنوي فلا يعد المتغير الوسيط وسيطاً أساساً (Baron and Kenny (1986).

### ث. نتائج البحث

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي.

#### - الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يناقش هذى الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، الذي يتعلق بتقديرات العاملين، لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، ومستوى سلوك العمل الإبداعي،

ورأس المال النفسي فيها، حيث يوضح الجدول رقم (7) أن متغيرات بعد الوعي الذاتي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.00)، وتأتي متغيرات بعد شفافية العلاقة في المرتبة الثانية بمتوسط (2.88)، يليها متغيرات بعد التشغيل المتوازن بمتوسط (2.70)، وأخيراً فإن متغيرات بعد المنظور الأخلاقي تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.69)، وفقاً لتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، وفقاً لتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

### جدول رقم (7)

#### التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	سلوك العمل الإبداعي	3.26	0.78	1								
2	شفافية العلاقة	2.88	0.83	**0.56	1							
3	المنظور الأخلاقي	2.69	1.00	**0.38	**0.49	1						
4	التشغيل المتوازن	2.86	0.87	**0.36	**0.54	**0.60	1					
5	الوعي الذاتي	3.00	0.99	**0.47	**0.56	**0.71	**0.72	1				
6	الكفاءة الذاتية	3.47	0.76	**0.76	**0.63	**0.30	**0.40	**0.49	1			
7	الأمل	3.11	0.71	**0.67	**0.69	**0.45	**0.49	**0.62	**0.81	1		
8	المرونة	2.99	0.78	**0.57	**0.75	**0.37	**0.49	**0.53	**0.73	**0.73	1	
9	التفاؤل	2.70	0.92	**0.46	**0.75	**0.59	**0.66	**0.73	**0.51	**0.66	**0.67	1

\*\* تشير إلى المعنوية عند مستوى الدالة 0.01

وفيما يتعلق بمستوى رأس المال النفسي، فإن الجدول رقم (7) يبين أن متغيرات بعد الكفاءة الذاتية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.47)، وتأتي متغيرات بعد الأمل في المرتبة الثانية بمتوسط (3.11)، يليها متغيرات بعد المرونة بمتوسط (2.99)، كما تأتي متغيرات بعد التفاؤل في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.70) وأخيراً فإن مستوى سلوك العمل الإبداعي بلغ (3.26)، وفقاً لتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

كما تبين نتائج الجدول رقم (7) وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (شفافية العلاقة، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي) وسلوك العمل الإبداعي (معامل الارتباط 0.56، 0.38، 0.47، 0.36 على التوالي) عند مستوى معنوية 0.01، ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل) وسلوك العمل الإبداعي (معامل الارتباط 0.76، 0.67، 0.46، 0.57 على التوالي) عند مستوى معنوية 0.01.

### 2.3 العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وسلوك العمل الإبداعي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة تأثير ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه التأثير، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في هذه المؤسسة، وأن هذه العلاقة تمثل 60%، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المؤسسة على تنمية سلوك العمل الإبداعي فيها.

- أن ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 36%، من التباين الكلي في مستوى سلوك العمل الإبداعي في هذه المؤسسة.

- هناك بعدين تتمثل في (شفافية العلاقة، والوعي الذاتي) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

#### جدول رقم (9)

نوع ودرجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط

#### المتعدد (Multiple Regression Analysis)

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تأثيراً في تنمية سلوك العمل الإبداعي
10.28	0.32	**0.56	- شفافية العلاقة
13.46	0.35	**0.22	- الوعي الذاتي
	0.60		معامل الارتباط في النموذج R
	0.36		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	30.93		قيمة F المحسوبة
	221.4		درجات الحرية
	0.000		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T. Test

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الأول، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي، كما تقرر قبول الفرض لأول لمتغيرين فقط من أربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل

الانحدار وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تنمية سلوك العمل الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T Test.

### 3.3 العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة تأثير ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية رأس المال النفسي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه التأثير، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية رأس المال النفسي في هذه المؤسسة، وأن هذه العلاقة تمثل 87%، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المؤسسة على تنمية رأس المال النفسي فيها.
- أن ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 75%، من التباين الكلي في مستوى رأس المال النفسي في هذه المؤسسة.
- هناك بعدين تتمثل في (شفافية العلاقة، والوعي الذاتي) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

#### جدول رقم (9)

نوع ودرجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تنمية رأس المال النفسي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple

#### (Regression Analysis)

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر تأثيراً في تنمية رأس المال النفسي
21.28	0.67	**0.82	- شفافية العلاقة
8.66	0.75	**0.35	- المنظور الأخلاقي الداخلي
2.19	0.76	**0.10	- الوعي الذاتي
	0.87		معامل الارتباط في النموذج R
	0.75		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	173.77		قيمة F المحسوبة
	221.4		درجات الحرية
	0.000		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الثاني، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي، كما تقرر قبول الفرض الثاني لثلاثة متغيرات فقط من أربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تنمية رأس المال النفسي عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T Test.

### 4.3 العلاقة بين رأس المال النفسي وتنمية سلوك العمل الإبداعي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة تأثير رأس المال النفسي في تنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه التأثير، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في هذه المؤسسة، وأن هذه العلاقة تمثل 77%، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المؤسسة على تنمية سلوك العمل الإبداعي فيها.

- أن أبعاد رأس المال النفسي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 60%، من التباين الكلي في مستوى سلوك العمل الإبداعي في هذه المؤسسة.

- هناك بعدين تتمثل في (الفعالية الذاتية، والمرونة) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد رأس المال النفسي تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

#### جدول رقم (10)

نوع ودرجة تأثير أبعاد رأس المال النفسي في تنمية السلوك الإبداعي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis)

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في تنمية السلوك الإبداعي
17.78	0.58	**0.76	- الكفاءة الذاتية
2.56	0.59	**0.14	- المرونة
	0.77		معامل الارتباط في النموذج R
	0.60		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	82.41		قيمة F المحسوبة
	221.4		درجات الحرية
	0.000		مستوى الدلالة

\*\*مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الثالث، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F Test بين رأس المال النفسي وتنمية سلوك العمل الإبداعي، كما تقرر قبول الفرض الثالث لمتغيرين فقط من أربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تنمية سلوك العمل الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T Test.

### 5.3 العلاقة غير المباشرة بين القيادة الجديرة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الرابع لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة التأثير غير المباشر بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02 للتحقق من نوع ودرجة هذا التأثير، والجدول (11) يوضح ذلك. كما تم اتباع مقترح Baron and Kenny (1986)، والمتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط في أجل نستطيع القول أنه يوجد تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وتتمثل هذه الشروط في: (1) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. (2) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. (3) عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة، يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وعندما ينخفض معامل الانحدار المعياري Beta ولكنها معنوية بعد إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي، يعني هذا أن دور المتغير الوسيط جزئي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، إما إذا كانت قيمة معامل الانحدار غير معنوية عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي، يعني هذا أن دور المتغير الوسيط كلي في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما يوضح الجدول (11).

#### جدول رقم (11)

التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي (مخرجات

#### (PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02)

F.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الإجمالي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المسار
		T.	B	Z	B	T.	B	
52.99**	0.27	---	---	---	---	7.27	**0.53	1 القيادة الجديرة بالثقة ← سلوك العمل الإبداعي
236.18**	0.59	---	---	---	---	15.36	**0.68	2 القيادة الجديرة بالثقة المال النفسي
84.12**	0.49	---	---	---	---	7.98	**0.83	3 رأس المال النفسي العمل الإبداعي
		7.28	**0.53	7.07	**0.57	0.363	-0.038	4 القيادة الجديرة بالثقة رأس المال النفسي ← سلوك العمل الإبداعي

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً لاختبار T. Test، واختبار (Z) Sobel test، واختبار F test.

تبين النتائج في الجدول رقم (11) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) في المتغير التابع (سلوك العمل الإبداعي)، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B=0.53$ ) وقيمة ( $T.Test=7.27, Sig=0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي تحقق الشرط الأول. كما بينت النتائج في الجدول رقم (11) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) في المتغير الوسيط (رأس المال النفسي) حيث بلغ معامل الانحدار ( $B=0.68$ ) وقيمة ( $T.Test=15.36, Sig=0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي تحقق الشرط الثاني. وأخيرا بينت النتائج في الجدول رقم (11) النموذج الثالث أن تأثير ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي، قد انخفض بشكل كبير، بعد إدخال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، حيث انخفض معامل الانحدار من ( $B=0.53$ ) إلى ( $B=-0.038$ )، وأصبح غير دال إحصائيا وقيمة ( $T.Test=0.363, Sig=0.716$ )، وزاد معامل التحديد من ( $R^2=0.27$ ) إلى ( $R^2=0.49$ ) وقيمة ( $F test= 84.12, Sig=0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01. وبالتالي تحقق الشرط الثالث، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة من خلال تنمية رأس المال النفسي كمتغير وسيط، حيث بلغ معامل الانحدار وقيمة ( $B=0.57$ ) وقيمة ( $Z.Sobel Test=7.07, Sig=0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01 وعلية نستطيع القول أنه يوجد توسط كلي لرأس المال النفسي في العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، ومن ثم ثبت صحة الفرضية الرابعة، القائلة بوجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

#### 4. الخاتمة:

#### 1.4 مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

- انخفاض مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وفق تقديرات المرؤوسين، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى ضعف تقبل المدراء لوجهات النظر المختلفة التي تتعارض مع مواقفهم الراسخة، وعدم الاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى إي استنتاجات، وسيطرة المحسوبية عند تقييم العاملين، وضعف الإفصاح عن المعلومات، وعدم الاعتراف بالأخطاء التي تحدث في

العمل، وضعف التصرف وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية، وضعف قيم العدالة في التعامل مع جميع العاملين، إضافة إلى انخفاض مستوى إدراكهم لكيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (البردان، 2017) التي أكدت على انخفاض مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المستشفيات التعليمية المصرية.

- بينت النتائج أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة متوسطاً، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى انخفاض مستوى تحقيق الأهداف وعدم وضوحها، وعدم تشجيع الإدارة العاملين على اقتراح مسارات بديلة تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وضعف تمكين العاملين، وبالتالي عدم إحساسهم بقيمتهم وبدورهم في المساهمة الفعالة والحقيقية في حاضر ومستقبل المؤسسة، وعدم إظهار المديرين الثقة في العاملين، وبالتالي ضعف شعور العاملين بالقوة الداخلية والأمل في النجاح والمستقبل، وضعف تفاؤل العاملين بأن المستقبل وما يكتفه من عدم تأكد يحمل في طياته فرصاً لنمو والتقدم والنجاح على المستوى الفردي والتنظيمي، إضافة إلى وجود قصور في إدارة ضغوط العمل، وعدم تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وعدم قيام المدراء بمساعدة مرؤوسيهم الذين يواجهون مشكلات خاصة في العمل أو الأسرة، إضافة إلى عدم توفر برامج تدريبية لرفع من مهارات العاملين لتجنب التفكير السلبي عند حدوث حالات الفشل، وكيفية التعامل مع الأزمات والعودة مرة أخرى إلى حالتهم الطبيعية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (البردان، 2017) التي أكدت أن مستوى رأس المال النفسي في المستشفيات التعليمية المصرية متوسطاً، في حين تتناقض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزيدي، ومهدي، 2018) التي أكدت أن مستوى رأس المال النفسي في شركات وزارة الأعمار والإسكان العرقية عالياً.

- بينت النتائج أن مستوى سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة متوسطاً، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى ضعف تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم أفكارهم ومعارفهم دون الخوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ، وخوف العاملين من تحمل المخاطر عند القيام بالأعمال الإبداعية، وعدم تنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية، وضعف تشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وضعف تشجيع الإدارة العاملين على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزيدي، ومهدي، 2018) والتي أكدت أن مستوى سلوك العمل الإبداعي في شركات وزارة الأعمار والإسكان العرقية متوسطاً.

- تساهم ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية سلوك العمل الإبداعي مرتبة حسب درجة أهميتها في شفافية العلاقة، والوعي الذاتي. وهذا يعني، أن إدارة المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة يمكنها تنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال تحسين شفافية العلاقات بين المديرين والعاملين، وتشجيع جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل

والإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع العاملين، وإدراك المديرين كيف تؤثر تصرفاتهم في الآخرين، والاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى إي استنتاجات، وتجنب المحسوبية عند تقييم العاملين، والالتزام بالقوانين المعمول بها في المؤسسة، ومعاملة جميع العاملين بعدل وبطريقة متكافئة، واتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها (Rego et al.,2012; Cerne et al.,2013; Muceldili et al.,2013; Rego et al.,2014; Zubair and Kamal,2015; Ahmad et al.,2015; Malik et al.,2016;Zhang et al.,2017; Zubair and Kamal,2017; Xu et al.,2017; Semedo et al.,2017; Huang,2017; Tveiteras,2017; Mubarak and Noor,2018; Schuckert et al.,2018) التي أكدت أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تدعم تنمية سلوك العمل الإبداعي في منظمات الأعمال.

- تساهم ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بشكل ايجابي ومباشر في تنمية رأس المال النفسي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية رأس المال النفسي مرتبة حسب درجة أهميتها في شفافية العلاقة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والوعي الذاتي. ويمكن تفسير ذلك في ضوء إن القادة الجديرين بالثقة لا يهتمون فقط ببناء ثقتهم الذاتية، ولكن يهتمون أيضاً بالكيفية التي يمكن بها نقل هذه الثقة للآخرين، وبالتالي تزداد الثقة الذاتية للعاملين، ومن ثم يزداد لديهم الأمل، نتيجة أن ثقة القادة بهم تزيد من قوة إرادتهم وقدرتهم على تطوير الطرق للوصول إلى ما يرغبون الوصول إليه، وتزداد قدرتهم على العودة بعد التعرض للمعوقات، وبالتالي يزداد رأس المال النفسي لديهم (إبراهيم،2010). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج مع بعض الدراسات منها (البردان،2017، Rego et al.,2012;Zubair and Kamal,2015; Rego et al.,2016; Olaniyan and Hystadm,2016; Munyaka et al.,2017; Mohmmadpour et al.,2017; Tveiteras,2017; Zubair and Kamal,2017; Sultana et al.,2018; Lee and Lee,2018; Schuckert et al.,2018; Adil and Kamal,2018; Megeirhi et al.,2018) والتي أكدت أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تدعم تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمنظمة.

- يساهم رأس المال النفسي للعاملين في المؤسسة العامة محل الدراسة بشكل ايجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الإبداعي، وتتمثل أهم أبعاد رأس المال النفسي الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية سلوك العمل الإبداعي مرتبة حسب درجة أهميتها في الكفاءة الذاتية والمرونة. وهذا يعني، أن إدارة المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة يمكنها تنمية رأس المال النفسي عند العاملين، من خلال تدعيم شعور العاملين بالثقة عند تحليل المشكلات، وتشجيعهم على المساهمة في المناقشات الخاصة بتحديث وتطوير استراتيجية المؤسسة، وتمكين العاملين، لان ذلك يزيد من مبادرات ومساهمات العاملين في تطوير المؤسسة، وتدعيم ثقتهم في انجاز المهام، وإظهار الثقة في العاملين من جانب المديرين وتنمية قدرات العاملين على اقتراح مسارات بديلة تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وإتاحة المجال للعاملين لتعامل مع الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة دون تردد في ضوء ما يملكون من خبرات سابقة، وإقناع العاملين بأن المستقبل وما يكتنفه من عدم تأكد يحمل في طياته فرصاً لنمو والتقدم والنجاح على المستوى الفردي والتنظيمي، وتدريبهم على رفع مهارات تجنب التفكير

السلبى عند حدوث حالات الفشل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها (الزبيدي، ومهند، 2018؛ Ziyae 2018؛ Zubair and Kamal, 2015؛ Rego et al., 2012؛ et al., 2015؛ Zubair and Kamal, 2017؛ Mishra et al., 2017؛ Xiang et al., 2017؛ Hsu and Chen, 2017؛ Tveiteras, 2017؛ Sameer, 2018؛ Schuckert et al., 2018؛ Nurfaizal et al., 2018؛ Kim et al., 2018) التي أكدت أن مستوى رأس المال النفسي المرتفع يزيد من مستوى تنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة - يتوسط رأس المال النفسي بشكل كلي العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. وهذا يعني إن إدارة المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة تحتاج إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر القيادة الجديرة بالثقة، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر رأس المال النفسي معاً لتنمية سلوك العمل الإبداعي فيها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات منها (Rego et al., 2012؛ Zubair and Kamal, 2015؛ Zubair and Kamal, 2017؛ Schuckert et al., 2018) التي أكدت وجود أثر ايجابي غير مباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي بالمنظمة من خلال تنمية رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

#### 2.4 توصيات البحث

في ضوء نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال تنمية رأس المال النفسي للعاملين فيها كمتغير وسيط، يمكن دعم وتعزيز قدرة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على تنمية سلوك العمل الإبداعي فيها، من خلال تحسين ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة وتنمية رأس المال النفسي للعاملين فيها، كما يلي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين بالمؤسسة لتنمية الوعي بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الشفافية في العلاقة، التشغيل المتوازن، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي) وأهميتها وفوائدها للعاملين والمؤسسة.
- يجب على المديرين تحقيق التوازن عند تقييم العاملين، حتى يمكن تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين، ومن ثم تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:

- الأخذ بنظر الاعتبار جميع البيانات الايجابية والسلبية عند تقييم العاملين
- تنظيم مناقشات مفتوحة مع العاملين، وتقبل وجهات النظر المختلفة التي تتعارض مع مواقفهم الراسخة.
- تحليل البيانات المتعلقة بأي موضوع بالعمل قبل اتخاذ إي قرار
- الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى إي استنتاجات.

- تجنب المحسوبية عند تقييم العاملين، والالتزام بالقوانين المعمول بها في المؤسسة
- تحسين شفافية العلاقات بين المديرين والعاملين، حتى يمكن تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين ومن ثم تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
  - الاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل
  - تشجيع جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم
  - الإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع العاملين والالتزام بتنفيذها، من خلال تنظيم اجتماعات دورية مع العاملين، وإخبارهم بالحقيقة وإن كانت صعبة
  - أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحمل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض
  - تحسين مستوى الوعي الذاتي لدى المديرين، حتى يمكن تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين ومن ثم تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
    - تشكيل لجان داخل المؤسسة لتقييم المديرين من وقت لآخر، لإخبارهم بنقاط القوة والضعف لديهم وطرق التحسين المقترحة
    - وضع صندوق للشكاوي والمقترحات، للتعرف على ردود أفعال العاملين لتحسين التفاعل والتواصل معهم بشكل مستمر
    - تحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفهم في القضايا المهمة .
    - تنظيم اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على اثر القرارات التي يتم اتخاذها عليهم
    - أن يحسن المديرين المنظور الأخلاقي في التعامل مع العاملين حتى يمكن تنمية رأس المال النفسي لديهم، ومن ثم تنمية سلوك العمل الإبداعي، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
      - التصرف وفقا للقيم والمعتقدات الأخلاقية
      - إظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف
      - معاملة جميع العاملين بعدل وبطريقة متكافئة
      - اتخاذ القرارات الصعبة اعتمادا على المعايير الأخلاقية
      - حضور المديرين لدورات تدريبية متعلقة بالجوانب الأخلاقية لتنمية السلوكيات الأخلاقية لديهم
      - تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين وحث روح الأمل والتفاؤل لديهم، وإكسابهم الكفاءة الذاتية ومهارات التعامل مع الأزمات ومن ثم تنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وفق الآليات التنفيذية الآتية:
        - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في التخطيط، حتى يتمكن العاملين من تحديد أهدافهم بسهولة ووضع الوسائل الملائمة لتحقيقها.

- صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يمكن تحقيقها وتتسم بالواقعية وفي الوقت نفسه تحمل قدرا من التحدي لقدرات العاملين.
  - تجزئة الأهداف المعقدة والصعبة إلى أهداف فرعية يسهل تحقيقها، وبالتالي تعزيز الأمل لدى العاملين بمجرد تحقيقها، ومن ثم دفعهم لتحقيق المزيد من تلك الأهداف
  - تنمية قدرات العاملين على اقتراح مسارات بديلة تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تصميم وتنفيذ نظم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين الذين يمدون الإدارة بمقترحات تتعلق بالمسارات البديلة لتحقيق الأهداف
  - تمكين العاملين، لان ذلك يزيد من مبادرات ومساهمات العاملين في تطوير المؤسسة، وبالتالي إحساسهم بقيمتهم وبدورهم في المساهمة الفعالة والحقيقية في حاضر ومستقبل المؤسسة
  - إظهار الثقة في العاملين من جانب المديرين، لان ذلك يزيد ويعزز من شعورهم بالقوة الداخلية والأمل في النجاح والمستقبل.
  - إبراز نماذج العاملين الذين تمكنوا من تنفيذ مهامهم بنجاح، من خلال نشر قصص نجاحهم في شاشة عرض، والنشرات الدورية للمؤسسة
  - إقناع المديرين العاملين بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تمكنهم من انجاز ما يكلفون به من مهام
  - إسناد المهام البسيطة لذوي القدرات المحدودة، حتى يتم تعزيز ثقة العامل في قدراته، وحتى لا يتعرض للفشل المتكرر في المهام الموكلة إليه
  - تدريب العاملين على التعلم من الماضي وقبول الفشل والاعتراف به وتحليله والاستفادة منه
  - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإقناع العاملين بأن المستقبل وما يكتنفه من عدم تأكد يحمل في طياته فرصا لنمو والتقدم والنجاح على المستوى الفردي والتنظيمي
  - ادارة ضغوط العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين بالمؤسسة
  - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ترفع من مهارات المحافظة على حالات الهدو والتركيز عند مواجهة النكسات
  - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ترفع من مهارات تجنب التفكير السلبي عند حدوث حالات الفشل
- 5. محددات البحث وتوجهاته المستقبلية**

سلط البحث الحالي الضوء على التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال تنمية رأس المال النفسي للعاملين فيها كمتغير وسيط، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- ركزت الدراسة الميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وبالتالي يمكن التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، ورأس المال النفسي،

وسلوك العمل الإبداعي، وذلك من خلال استخدامها في منظمات خدمية أخرى، مثل المنظمات الصحية، والتعليمية، والفندقية، والبنوك التجارية والإسلامية، وغيرها.

- تناول البحث الحالي التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تنمي من مستوى سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، مثل توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، وتوسيط رأس المال البشري والاجتماعي في العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، وتوسيط رأس المال النفسي في العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، والجديرة بالثقة، والخدمة، والأخلاقية)، وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المنظمة، وأخيراً إمكانية تصميم نموذج لبعض محددات ونتائج سلوك العمل الإبداعي في المنظمة.

- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضة على المسح الميداني باستخدام قوائم استقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من العاملين الإداريين في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك خلال فترة زمنية محددة 2018/3/10 إلى 2018/7/15 ومن ثم يبقى هذا البحث متعمداً اعتماداً أساسياً على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم في هذه المؤسسة، كذلك يمكن إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة، وذلك لمزيد من التوضيح والفهم لأثر ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي في مستوى سلوك العمل الإبداعي في هذه المؤسسة.

## 6. المراجع

### 1.6 المراجع العربية

1. إبراهيم، منى محمد السيد، (2010)، نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد (2)، 172-133.
2. إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. البردان، محمد فوزي امين، (2017)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
4. الزبيدي، منى دحام، مهدي، صفا عبدالجبار، (2018)، انعكاسات رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة الدنانير، العدد (12)، 321-352.
5. الكردواي، مصطفى محمد، (2013)، اثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدهلية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (53)، العدد (3)، 741 - 789.

6. نجم، عبدالحكيم احمد، شحاتة، صالح محمد، احمد، محمود عبدالعزيز، (2016)، العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ، بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (4)، العدد(2)، 115-249.

## 2.6 المراجع الأجنبية

1. Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.
2. Ali, N., & Ali, A. (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of pakistani nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 399-412.
3. Adil, A., & Kamal, A. (2018). Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership. *Psychological Studies*, 63(30), 243-252.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
5. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
6. Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.
7. Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
8. Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
9. Barbosa, A. I. V. (2017). The relevance of psychological capital on individual's perceptions of performance, motivation, work-engagement and job-satisfaction (Master's thesis Universidad Católica).
10. Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 01-11.
11. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768.
12. Baron, R.M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173 - 1182.
13. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
14. 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/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a1007. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1007>
15. Davila, T., Epstein, M.J., and Shelton, R. (2006). Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. *New Jersey*: Pearson Education, Inc. Prentice Hall

16. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.
17. Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. Journal of Management Development, 36(7), 973-983.
18. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.,E. (2010). Multivariate Data Analysis, (7<sup>th</sup> ed) Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ.
19. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. Journal of Management, 44(2), 501-529.
20. Hsu, M. L., & Chen, F. H. (2017). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate-employee innovative behavior relationship. The Journal of Creative Behavior, 51(2), 128-139.
21. Huang, P. (2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. Open Journal of Leadership, 6(03), 126-134.
22. Hongyi, C. (2017). Leaders' psychological capital and authentic leadership as predictors of employees' perceptions of fairness. (Master's thesis ISCTE Business School).
23. Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Banking Sector of Pakistan. Sustainability, 10(7), 2170
24. Kim, T. T., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2018). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator. Service Business, 12(2), 305-329.
25. Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. Cornell Hospitality Quarterly, 58(1), 53-68.
26. Lee, G. H., & Lee, C. S. (2018). The effects of workers' authentic leadership on job stress: Mediating effect of organizational communication and psychological capital. Indian Journal of Public Health Research & Development, 9(9), 1229-1237.
27. Luthans, F., Luthans, K.W & Luthans, B.C (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human Social Capital. Business Horizons, 47(1), 45-50
28. Luthans, F. and Avolio, B.J.(2003).Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
29. 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.
30. Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018, July). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1049, No. 1, p. 012007). IOP Publishing.
31. Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. Leadership & Organization Development Journal, 38(3), 463-481.
32. Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 37(8), 1117-1134.

33. Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). *Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors.* *International journal of nursing studies*, 63, 28-36.
34. Megeirhi, H. A., Kilic, H., Avcı, T., Afsar, B., & Abubakar, A. M. (2018). *Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry.* *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 31(1), 927-945.
35. Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2017). *How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support.* *Journal of Management & Organization*, 1-23. <https://www.cambridge.org/core/terms>. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>
36. Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). *Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediator Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting).* *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 491-504.
37. Mubarak, F., & Noor, A. (2018). *Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment.* *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-14.
38. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). *The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness.* *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
39. Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). *The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit.* *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
40. Nafei, W. (2015). *Meta-analysis of the impact of psychological capital on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Sadat City University.* *International Journal of Business Administration*, 6(2), 42-59.
41. Nurfaizal, Y., Dwiatmadja, C., & Setyawati, S. M. (2018). *Psychological Capital as Mediation Between Family Support and Creative Behavior in Handicraft Sector SMEs.* *International Journal of Entrepreneurship*, 22(3).170-179.
42. Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). *Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership.* *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171.
43. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). *Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale.* *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
44. 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.
45. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). *Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital.* *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
46. Rego, A. Sousa, F. Marques, C. & E Cunha, M. (2014). *Hope and Positive affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship.* *Journal of Business Research*, 67, 200-210.
47. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). *Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?.* *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
48. Şahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014). *The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and*

- demographical variables on the factors of psychological capital. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-17.
49. Sameer, Y. M. (2018). *Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference?*. *Journal of Economics & Management*, 32, 75-101
50. Saunders, M., Lewism P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Student*, (5 th ed) Prentice Hall, New York.
51. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). *Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness*. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
52. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). *Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
53. Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. (2018). *Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress*. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(5),1-13.
54. Tveiterås, H. (2017). *How do Authentic Leaders facilitate Innovation? The roles of Psychological Capital, Work Engagement and Creativity* (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
55. Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). *Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model*. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498.
56. Xiang, H., Chen, Y., & Zhao, F. (2017). *Inclusive Leadership, Psychological Capital, and Employee Innovation Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (hsmet)111-115.
57. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
58. Wherry, H. M.S (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska.
59. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). *Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267-1278.
60. Zhou, J., & George, J. M. (2001). *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.
61. Zhang, J. A., Bahmannia, S., & Grover, S. (2017). *Authentic leadership and team innovation ambidexterity: The mediating role of team inclusive climate*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11981). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management
62. Ziyae, B., Mobaraki, M. H., & Saedyoun, M. (2015). *The effect of psychological capital on innovation in information technology*. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-12.
63. Zubair, A., & Kamal, A. (2017). *Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees*. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1),35-53.

64. Zubair, A. & Kamal, A. (2015). *Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital*. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150-171.

ملحق رقم (1)

قائمة استقصاء

أخي الكريم/ أختي الكريمة .....

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية لبحث تحت عنوان " اثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع المؤسسة الذي تعمل فيه. ولا شك في أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتوصيف القيادة الجديرة بالثقة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	يقول مديري بالفعل ما يعنيه					
2	يصرح مديري بالأخطاء التي يرتكبها الآخرون					
3	يشجع مديري جميع العاملين على التعبير عن أفكارهم					
4	يخبر مديري الآخرين بالحقائق بصراحة وأن كانت صعبة					
5	يظهر مديري الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف					
6	يحرص مديري على أن يبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله					
7	يتخذ مديري قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة					
8	يعامل مديري جميع العاملين بعدل وبطريقة متكافئة					
9	يحلل مديري البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار					
10	يصغي مديري باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي استنتاج					
11	يلتمس مديري وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد					
12	يتصف مديري بثبات مواقفه مادامت تدعم غاية وأهداف المؤسسة					
13	يبحث مديري عن المعلومات المرندة لتحسين التعامل مع الآخرين					
14	يدرك مديري بدقة كيف ينظر الآخريين إلى قدراتها					
15	يعرف مديري ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفها في القضايا الهامة					
16	يدرك مديري كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين					

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق برأس المال النفسي، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (٧) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	أوافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تمكنني قدراتي على الوصول لحل المشكلات التي تواجهني في العمل					
2	لدي القدرة على تمثيل فريق عملي في الاجتماعات مع ادارة المؤسسة					
3	اشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الخاصة باستراتيجية المؤسسة					
4	اشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي					
5	اشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج المؤسسة لمناقشة المشكلات					
6	استطيع إمداد زملائي في العمل بالمعلومات التي تساعدكم في أداء عملهم					
7	أفكر في العديد من الطرق لمواجهة ضغوط العمل بفعالية					
8	أسعى لتحقيق أهداف عملي بهمة ونشاط					
9	هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل					
10	أرى أنني حققت نجاحا كبيرا في حياتي الوظيفية					
11	استطيع تحقيق أهداف عملي باستخدام طرق عديدة					
12	اشعر بأنني حققت الأهداف التي ووضعتها لنفسي					
13	عندما تسير الأمور بشكل غير مؤكد بالنسبة لي في العمل عادة أتوقع حدوث الأفضل					
14	حينما اشعر بالسخط على شيء ما في العمل أحاول إلا يؤثر على غير من الأنشطة الأخرى					
15	غالبا ما انظر إلى الجانب المشرق في عملي					
16	إننا متفائل بشأن مستقبلي الوظيفي					
17	الإحداث المتعلقة بعملي لن تخرج عن نطاق المسار الذي احده لها					
18	انظر إلى المؤسسة التي اعلم بها كشيء في غاية الروعة (من منطلق رب ضارة نافعة)					
19	عندما أواجه عائق في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية					
20	غالبا ما أتعامل مع الظروف الصعبة في المؤسسة بشكل أو بآخر					
21	يمكنني أن أودي العمل بمفردتي بالمؤسسة لو تطلب الأمر ذلك					
22	أتعامل مع الأحداث المجهدة في العمل بدون تردد					
23	يمكنني انجاز العمل في الأوقات الصعبة لان لدي خبرة وواجهتها سابقا					
24	اشعر إنني استطيع التعامل مع أشياء كثيرة تتعلق بوظيفتي في وقت واحد					

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بسلوك العمل الإبداعي، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
2	لا أخشى تحمل المخاطر للقيام بالأعمال الإبداعية					
3	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات					
4	أطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها					
5	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل					
6	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التكيف معها					
7	أرى بان سياسية فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل					
8	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم					
9	أثير حماس زملائي في العمل تجاه الأفكار التي أقدمها					
10	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها					
11	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات					
12	أقترح حلول ابتكاريه للمشكلات					
13	أطور خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار					

السؤال الرابع: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك

- 1- المستوى التعليمي ( ) تعليم متوسط ( ) تعليم جامعي ( ) تعليم فوق الجامعي
- 2- سنوات الخبرة ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

مع خالص الشكر والتقدير