



الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة

الناعمة والالتزام التنظيمي

" دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية "

إعداد

د. هاني فتحي عبد اللاه

hanyfathy1357@gmail.com

مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية. "المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية"، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ١٢٢٧ - ١٢٨٦.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي

" دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية "

د. هاني فتحي عبد اللاه

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (٢٥٧) مفردة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي , بنك مصر , بنك القاهرة) , وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء , وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (٢٣١) بمعدل استجابة (٩٣,٥٪), وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS,V.23) , واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, version 23) , وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الدراسة (القيادة الناعمة , رأس المال النفسي الإيجابي , الالتزام التنظيمي) , كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الناعمة على الالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي حيث ثبت قيام رأس المال النفسي الإيجابي بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي, كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الناعمة (التواصل والاتصال , العمل كفريق , التخطيط والتنظيم , الذكاء العاطفي , التفكير الناقد , إدارة الأزمات) في رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) , واخيراً , توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي , وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات القيادة الناعمة بشكل عام لدى القيادات الإدارية بالبنوك التجارية محل الدراسة من خلال الدورات التدريبية النوعية في بناء القدرات المختلفة للقيادات الإدارية لمواجهة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر إذ أن المهارات الصعبة للقيادة لا تكفي لممارسة الدور القيادي في البنوك التي يديرونها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة , رأس المال النفسي الإيجابي , الالتزام التنظيمي

مقدمة البحث:

إن موضوعات القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي ورأس المال النفسي الايجابي من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الاعمال بشكل عام، والسلوك التنظيمي بشكل خاص، لذلك فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على فلسفة القيادة الناعمة وكيفية تطبيقها في البنوك محل الدراسة لما لها من فاعلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

القيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية فهي قيادة تكاملية تقوم على المشاركة واقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل ويتحقق ذلك من خلال الاتصال الفعال والتخطيط والتنظيم والعمل الجماعي وكذلك الذكاء العاطفي , فهي نموذج قيادة تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد على مجموعة أدوات مثل الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفعالية (Swensen,2016) فالقيادة الناعمة هي مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الافراد وليس على المهام، والتعاطف مع الآخرين والنظر إلى الامور من منظور إنساني وتمارس القيادة الناعمة من خلال المهارات الناعمة ومهارات الافراد ، فهي تدمج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة (Rao, 2017) .

كما شهدت السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، بموضوع السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يرى (Luthans, et al., 2004) أن السلوك التنظيمي الإيجابي Positive Organizational Behavior والمشتق من علم النفس الايجابي تجسده القدرات القابلة للقياس والانفتاح نحو التطوير وإدارة الأداء بفاعلية , وفي هذا الحقل المعرفي يمكن التمييز بين اربعة ابعاد ايجابية هي الكفاءة الذاتية , الامل , التفاؤل , المرونة كونها على الاقل تشكل افضل مجموعة يمكن ان يطلق عليها رأس المال النفسي Psychological Capital (PsyCap) التي تمثل إجمالاً الحالة النفسية الايجابية للفرد , ويشير (Poots&Cassidy, 2020) أن رأس المال النفسي الايجابي يسعى إلى التركيز على تدعيم قدرات وإمكانات العاملين ونقاط قوتهم الإيجابية بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والقصور لديهم .

يرى (Allen&Meyer,1990) ان الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لارتباط الفرد وانخراطه في العمل في منظمة معينة , وأشارت (النشلي , ٢٠٢٠) أنه يتطلب ذلك الاهتمام بالتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين .حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وكذلك التزامه ببذل المزيد من الجهد في إداء العمل بالإضافة إلى رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو من أعضاء المنظمة، وإن التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي بات ملجأ وإن ارتباط العاملين العاطفي بالمنظمة يستلزم وفتات جديدة مع الالتزام التنظيمي تتناول المتغيرات الداعمة له والمساعدة على تنميته وتطويره.

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية , وخاصة ان معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي , او ركزت على العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي , ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة , وهو ما تحاول الدراسة الحالية تناوله من خلال الابعاد الستة للقيادة الناعمة (التواصل والاتصال , العمل كفريق , التخطيط والتنظيم , الذكاء العاطفي , التفكير الناقد , ادارة الازمات) وكذلك تناول الابعاد الاربعة لرأس المال النفسي الايجابي ممثله في (الكفاءة الذاتية , الامل , التفاؤل , المرونة) , وتم الاعتماد على ثلاث ابعاد للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام الاستمراري) , كما ان مجال التطبيق يتمثل في بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي – بنك مصر – بنك القاهرة) في محافظة المنوفية , وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الادارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنوك محل الدراسة.

اولاً الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وابعادها، ومساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث.

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:
- مدى إدراك العاملين لمفهوم وأبعاد القيادة الناعمة
- مستوى الالتزام التنظيمي للبنوك محل الدراسة
- مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لأبعاد القيادة الناعمة
- مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وابعاد رأس المال النفسي الإيجابي
- دور القيادة الناعمة في تفسير التغير في الالتزام التنظيمي

٢- اسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

١/٢ الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم القيادة الناعمة وابعادها، وابعاد رأس المال النفسي الايجابي، مدى تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي بأبعاد القيادة الناعمة , وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات , كان من اهمها المؤلفات العلمية , والمقالات , والنشرات , والدوريات على سبيل المثال: (Rao,2017,2013 ; Klaus& Fernandi,2016 ; Ariratana, et al,2015 ; Ngang,et al,2015 ; Luthans, et al.,2010 ; Allen & Meyer ,1990,1996 ; Gulluce, et al.,2016) (عجيل, ٢٠٢١) , (الحدراوى , ٢٠٢٠) , (البردان,٢٠١٧) , (الكرداوى ,٢٠١٣) , (الصباغ,٢٠٠٥)

٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٥ مفردة من العاملين بالبنوك محل الدراسة.

٣- نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- غموض مفهوم القيادة الناعمة بأبعادها لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة (وفقاً لإجابات ٢٥ من بين عينة العاملين بالبنوك محل الدراسة بنسبة ٧١,٤٪).
- ضعف إدراك العاملين لمفهوم رأس المال النفسي الإيجابي بإبعاده المختلفة بالبنوك محل الدراسة (وفقاً لإجابات ٢٦ من بين عينة العاملين بالبنوك محل الدراسة بنسبة ٧٦,٢٪).
- عدم القدرة على تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة (وفقاً لإجابات ٢٩ من بين عينة العاملين بالبنوك محل الدراسة بنسبة ٨٢,٨٪).
- عدم وضوح العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي (وفقاً لإجابات ٢٧ من بين عينة العاملين بالبنوك محل الدراسة بنسبة ٧٧,١٪).

ثانياً: مشكلة البحث

أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- السلوكيات الصعبة للقيادة في التعامل مع العاملين من حيث عدم احترام آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم وعدم منحهم الفرص لتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم يؤثر بشكل سلبي على الحالة النفسية للعاملين وسلوكياتهم وتدفعهم إلى حجب المعلومات والآراء والأفكار، وهو ما يترتب عليه وجود نوايا ترك العمل.
- يعبر رأس المال النفسي عن الحالة النفسية الإيجابية للفرد التي تصف شعور الفرد بكفاءته الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها.
- يرجع عدم الالتزام التنظيمي إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاق التنظيمي والتسلط والتهمك التنظيمي وغيرها فضلاً عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هذه الظواهر.
- وجود صراعات ومشكلات داخل بيئة العمل بين بعض العاملين نتيجة لضعف القيادة مما يؤثر على الالتزام التنظيمي.
- صعوبة استعادة التوازن عند بعض العاملين عند مواجهة أزمات أو مشكلات تتعلق بالعمل.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير وهذا مؤشر لانخفاض مستويات رأس المال النفسي والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

- تراجع مستويات الأداء للقطاع المصرفي في مصر والبنوك التجارية بصفة خاصة وذلك وفقاً لما أشار إليه التقرير السنوي للبنك المركزي ٢٠١٩-٢٠٢٠، خاصة ما يتعلق منها بمؤشرات الربحية فقد بلغ معدل كفاية رأس المال لديها متضمناً الدعامات التحوطية نحو ٢٠,١ ٪ في نهاية يونيو ٢٠٢٠، مقابل حد أدنى مقرر ١٢,٥ ٪، وبلغت الرافعة المالية ٧,٦ ٪ مقابل ٣,٠ ٪ كنسبة إلزامية اعتباراً من عام ٢٠١٨. وبلغ معدل العائد على متوسط الأصول وحقوق الملكية ١,٨, ٢٣,٤ ٪ على الترتيب، وبلغ صافي هامش العائد ٤,١ ٪ عن العام المالي ٢٠١٩ (آخر قوائم مالية معتمدة)

وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في الالتزام التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية محل الدراسة ناتج عن نمط القيادة المتشددة ووجود بعض الظواهر السلبية كالإرهاب والتهكم التنظيمي لذلك يقوم البحث بالتعرف على دور رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه.

وبناء لما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- (١) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي؟
- (٢) ما نوع وقوة العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي؟
- (٣) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي؟
- (٤) إلى أي مدى يؤثر رأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في تحديد العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي
- (٢) الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي
- (٤) التعرف على أثر رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي.

رابعاً أهمية ومبررات البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

١- الأهمية العلمية

١/١ تحديد طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي مما يساهم في صياغة قيادة متكاملة متمثلة في القيادة الناعمة مما يؤدي إلى تحسين رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين مما يساعدهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

١/٢ يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة الأدبية البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات في الأدب الإداري العالمي التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهي: القيادة الناعمة و رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي، من هنا فإن الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.

٢- الأهمية التطبيقية

١/٢ توجيه المسؤولين بالبنوك محل الدراسة الى اهمية ابعاد القيادة الناعمة (التواصل، العمل كفريق، الرؤية، الذكاء العاطفي، التفكير الناقد، ادارة الازمات) في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

٢/٢ توجيه المسؤولين بالبنوك محل الدراسة الى اهمية ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية/ الثقة، الأمل، التفاؤل، المرونة) في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

٣/٢ يمكن لنتائج البحث أن تُرشد قرار المسؤولين بالبنوك محل الدراسة حول أهمية القيادة الناعمة كإحدى نظريات القيادة المتكاملة في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

خامساً: الإطار النظري وفروض البحث

يشمل الإطار النظري وفروض البحث، ومفهوم وابعاد القيادة الناعمة، مفهوم وابعاد راس المال النفسي الايجابي، ومفهوم وابعاد الالتزام التنظيمي، دور القيادة الناعمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دور راس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دور القيادة الناعمة في تنمية راس المال النفسي الإيجابي، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

(١) القيادة الناعمة Soft Leadership

١/١ مفهوم القيادة الناعمة

يرى (Rao,2017) أن القادة تتبنى في هذا الأسلوب التواصل اللطيف والمهذب لطلب تنفيذ المهام، إلا أن القيادة الناعمة ليست قيادة خاضعة أو عرجاء ولكنها حازمة، فهي مزيج من القيادة الشجاعة والقيادة الفكرية والقيادة الخادمة والقيادة الملهمة، إن القيادة الناعمة عملية تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع و بناء فرق قوية بالتفاوض معهم من اجل الوصول الى موقف مربح للجانبين واحترام إخفاقاتهم ومد يد العون لهم وتحفيزهم باستمرار والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويرى (Klaus & Fernando, 2016) انها تُعد قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية والاهتمام بالموارد البشرية الثمينة، كما أنها تساعد في إدارة العواطف، والغرور، كما انها تركز على الشخصية والموقف وسلوك الأفراد وتدعو الى جعل الآخرين يشعرون بالأهمية، وبالتالي فهي قيادة متكاملة تقوم على أساس المشاركة واقامة العلاقات الودية في نطاق العمل يتحقق ذلك من خلال الرؤية والتواصل الفعال وكذلك الذكاء العاطفي وذلك من أجل انجاز المهام بشكل فعال، في حين يعرفها (Ariratana, et al.,2015) بأنها مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الافراد وليس على الوظائف، والتعاطف مع الآخرين والنظر إلى الامور من منظور إنساني وتمارس القيادة الناعمة من خلال

المهارات الناعمة ومهارات الافراد ، وهي تدمج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والقيادة ، وتؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة ، وتساعد في إدارة العواطف، الغرور، ومشاعر والأفراد بنجاح، وترتكز على شخصية الافراد ومواقفهم وسلوكهم ، وتدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر ، فهي ممارسة التأثير من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

٢/١ الاختلاف بين القيادة الناعمة والقيادة الصعبة (المتشددة)

هناك العديد من الاختلافات بين القيادة الناعمة Soft Leadership والقيادة المتشددة Hard Leadership وكالاتي (Chiu, et al., 2016) (Rao,2013), كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

القيادة الصعبة Hard Leadership	القيادة الناعمة Soft Leadership
١- تعتمد على الضغط النفسي	١- تعتمد على الأفتناع
٢- تركز على انجاز المهام	٢- تركز على التغيير
٣- تعتمد على القسوة والتشدد	٣- تعتمد على القوة الناعمة
٤- تؤمن بالقدر والأشياء التي تعرفها	٤- تؤمن بالقدر والأشياء محور اهتمامها
٥- يؤمن القادة المتشددون بالخوف والتهديدات والدوافع السلبية	٥- يؤمن القادة الناعمون بتقديم القدوة والتعاطف والافتناع والتسامح
٦- يؤمن القادة المتشددون بالثواب والعقاب	٦- يؤمن القادة الناعمون بالدوافع والتمكين

٣/١ أهمية القيادة الناعمة:

يرى (Sriruecha & Buajan,2017) أن المهارات القيادية الناعمة تقدم مساهمة حيوية للمنظمات والإداريين لاكتساب التعاون ، والمساعدة في تطوير الموارد البشرية عالية الجودة ، والحفاظ علي الأشخاص الذين يتم تحفيزهم من خلال الإفتناع ، وتعزيز الصدق والإخلاص والثقة بين الموظفين ، التعرف على المشكلات، واغتنام الفرص ، أو اتخاذ الإجراءات المناسبة تلقائيًا ، فالقيادة الناعمة تميل إلى التأثير على أداء المرؤوسين وسلوكياتهم في الاتجاه المطلوب ، ليس فقط المهارات الفنية أو العملية للقيادة المطلوبة في القائد بل لابد من تضمين مهاراتهم القيادية الناعمة في استراتيجية تنمية القائد ، حيث يحتاج مدير كقائد إلى امتلاك المهارات القيادية الناعمة لإثبات القدرة على قيادة منظمة نحو نتائج التميز أو الإنجازات ، كما أشار (الحدراوى ، ٢٠٢٠) أن أهمية القيادة الناعمة تتجسد في القدرة على (١) التفاعل مع الموظفين الداخليين والعملاء الخارجيين، (٢) العمل بشكل تعاوني، (٣) فهم بيئة العمل، (٤) الاستباقية والتوجيه الذاتي ، (٥) إيجاد حلول لمشاكل العمل ، ووضح (Rao, 2017) أن القيادة الناعمة تساعد في تحويل شخصية الأفراد

ومواقفهم وسلوكياتهم، إنها توازن بين مقدرات الأفراد والمهام الموكلة اليهم بشكل متناسب دون المساس بالأهداف، وتركز على التعاطف (معرفة الغير) الذي يتمثل في القدرة على فهم وإدراك شؤون الشركاء الاخرين، والنظر في القضايا بموضوعية، وايضا تعمل القيادة الناعمة على الحد من الصراعات، فضلا عن انها تقلل من التناقض في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. ويكون الموظفون بموجبها قادرين على إدارة وقتهم بفعالية لأنها تهتم بالأفراد بدلاً من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر وتحافظ على استدامة الموظفين وتعزز مشاركة الموظفين وولائهم لمنظمتهم وبالتالي تعزيز التميز وتحقيق الفاعلية في التنظيمية.

٤/١ أبعاد القيادة الناعمة

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القيادة الناعمة ومنها على سبيل المثال:

(Rao, 2017,2013 ; Klaus& Fernandi,2016 ; Ariratana, et al,2015 ; Ngang, et al,2015 ; Luthra &Dahiya,2015 ; Sriruecha & Buajan, 2017 ; Swensen, et al,2016), (عجيل, ٢٠٢١), (الحدراوى, ٢٠٢٠), (ميرو, ٢٠١٧), (٢٠١٦)

توصل الباحث إلى أن أكثر الأبعاد تكرارا هي (التواصل - العمل كفريق - الذكاء العاطفي - التفكير الناقد - التخطيط والتنظيم - إدارة الازمات)

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٤/١ التواصل "الاتصال" Communication

الاتصالات القيادية هي عملية ملهمة تشجع العاملين على التماسك بالعمل من خلال تبادل منهجي هادف للمعلومات باستخدام مهارات الاتصالات وبالتالي فإن التواصل القيادي عملية معقدة تبدأ من تطوير استراتيجية للتواصل وذلك من خلال التفاعل بشكل أكثر كفاءة بين القائد ومروسيه ضمن اطار العمل , فالقادة الجيدون هم الذين يدركون اهمية التواصل الفعال من خلال توافر مجموعة من المهارات وهي التحدث والاستماع للعاملين مع الفهم وذلك من اجل التوصل الى النتائج المرجوة , ولهذا أصبح من الضروري لأي قائد إتقان مهارات التواصل، اذ انها لم تعد خياراً له بل اصبحت مطلباً لممارسة دوره القيادي بفاعلية.

إن مهارة التواصل هي فن التعامل مع الآخرين , فهي عبارة عن وسيلة لتبادل الافكار والمعلومات بين عدة اطراف وذلك من اجل تحقيق اهداف محددة , ولها بعض الانشطة مثل الاجتماعات والعروض التقديمية والبريد الإلكتروني والوثائق والتقارير.

٢/٤/١ العمل كفريق " جماعة العمل" Working as a Team

العمل كفريق يتكون من عدة أفراد لديهم مهارات متعددة ومختلفة وديناميكيات عمل متكاملة للوصول إلى العمل الجماعي المشترك وتحقيق الأهداف، ومهارة فرق العمل من المهارات القيادية التي تحتل القائد على ممارسة التأثير على الأعضاء الآخرين في المنظمة، ومساعدة المنظمة في

تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة , كما يشارك القائد بشكل فعال في الاجتماعات والمجموعات ويشجع ويقيم التنوع من خلال فهم وتقدير شخصيات الآخرين واهتماماتهم ومشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم واحتياجاتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم , وعادة ما يتم إنجاز العمل الجماعي بشكل أفضل لان القائد واطعاء الفريق يتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم , وينطوي العمل في الفريق على مشاركة خبرات الفرد والتخلي عن بعض الاستقلالية الذاتية للعمل بشكل وثيق مع الآخرين لتحقيق نتائج أفضل .

إن بناء فريق العمل عملية مخططة تستهدف تحقيق الاهداف العامة للعمل من خلال عملية ديناميكية تكاملية بين فريق العمل , كذلك هي تعبر عن قدرة الفرد في الانغماس مع مجموعة العمل بطريقة مثالية للوصول الى الاهداف المرجوة للمنظمة.

٣/٤/١ الذكاء العاطفي " الشعوري " Emotional Intelligence

الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات الادارية التي تساهم في نجاح العمل وتم تقسيم نظريات الذكاء العاطفي لصيغتين رئيسيتين هي : نموذج القدرة والنموذج المختلط , نموذج القدرة لدية الخصائص الرئيسية لفهم وادارة مشاعر الافراد والتي بدورها تسهل تشكيل الافكار والسلوكيات المفيدة التي يمكن تطويرها وفقا لعامل العمر والخبرة , بينما النموذج المختلط يجمع بين الجوانب الشخصية مع السلوكيات الاجتماعية والكفاءات التي يمتلكها القائد وبالتالي يستطيع القائد ممارسة قيادته الناعمة وتعزيز التعاون من خلال تحقيق العلاقات الطويلة والمستقرة في فريق العمل المتكامل , كما يتميز القائد الذي يمتلك مهارة الذكاء العاطفي بأن لديه القدرة على التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل وإدارة المشاعر بما يحقق علاقة ايجابية مع المرؤوسين في العمل.

إن الذكاء العاطفي يشير الى فهم مشاعر الافراد , والقدرة على التعامل مع الآخرين , والقدرة على تكوين العلاقات , والقدرة على التعبير عن العواطف المختلفة , والقدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف , وتحقيق الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات , بالإضافة الى العمل الجاد والمثابرة.

٤/٤/١ التفكير الناقد Critical Thinking

التفكير الناقد هو قدرة القائد على إصدار الأحكام على الأعمال، واستنتاج الحلول والأفكار الخلاقة . وتتمثل في القدرة على توليد الأفكار، التفكير خارج الصندوق، النقد البناء , فالتفكير الناقد يتطلب استخدام المستويات المعرفية الثلاث في تصنيف بلوم وهي التحليل والتركيب والتقويم, فهو يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقييد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع , فالتفكير الناقد عبارة عن مهارة تمكن صاحبها من التصرف الصحيح المبني على التأمل في المواقف والمسائل المختلفة , فالتفكير الناقد هو تفكير تأملي معقول يركز على ما يعتقد به الفرد أو يقوم بأدائه، وفحص وتقويم الحلول المعروضة من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء.

إن التفكير الناقد من أكثر أشكال التفكير المركب استحوذاً على اهتمام الباحثين والمفكرين وفي عالم الواقع يستخدم التفكير الناقد للدلالة على معانٍ عديدة أهمها: الكشف عن العيوب والأخطاء، الشك في كل شيء، التفكير التحليلي، التفكير التأملي، حل المشكلة، كل مهارات التفكير العليا المستقل، والتعرف على أوجه التحيز والتناقض وعدم الاتساق وتتمثل مهاراته في الاستنتاج، ومعرفة الافتراضات، والتفسير، وتقييم المناقشات، والاستنباط.

٥/٤/١ التخطيط والتنظيم **Planning and Organization**

التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة، فهو نشاط ذهني يسبق الفعالية المراد تنفيذها وإنجازها، وهو فعالية إدارية مستمرة. ويعرف التخطيط كذلك بأنه النشاط الذي يتضمن التنبؤ والاستعداد للمستقبل والتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، وهو صيغة للتنبؤ المستقبلي ومواجهة حالات عدم التأكد والمخاطر المحتملة، يشير التخطيط والتنظيم إلى أن القائد يحدد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ويستخدم كافة الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، ويحدد الأولويات بسرعة في بيئة بها العديد من المتغيرات، ويتابع المهام والأهداف بإصرار على الرغم من الانحرافات اليومية، ويحقق الأهداف المحددة من خلال المواعيد النهائية المحددة، ويلبي الالتزامات ويفي بالوعود ويستجيب للتغيير بمرونة وسرعة مناسبة.

إن التخطيط والتنظيم هو القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل صائب وفقاً لطبيعة الماضي وامكانيات الحاضر، وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى واستخدام كافة موارد المنظمة لتحقيق الأهداف المخططة.

٦/٤/١ إدارة الأزمات **Crisis Management**

إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، فهي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، فهي القدرة على حسن التصرف وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتوقع المخاطر والإشكاليات وتتمثل في مهارة حل المشكلات، التعامل مع المواقف الصعبة، التنبؤ بسلوك الآخرين.

إن قدرة إدارة الأزمات على الإدارة الفعالة للأزمة باستخدام المعرفة والتخطيط لتحقيق مستوي استعداد علمي بقصد الحد من الأزمة والأخطار المختلفة، والاستجابة السريعة عند حدوث الأزمة والتخفيف من حدتها والقدرة على تقليل نسبة أضرارها بسرعة، والتعامل مع الأزمة بعد نهايتها ومعالجة أثارها والاستفادة من هذه الأزمة مستقبلاً كدروس مستفادة.

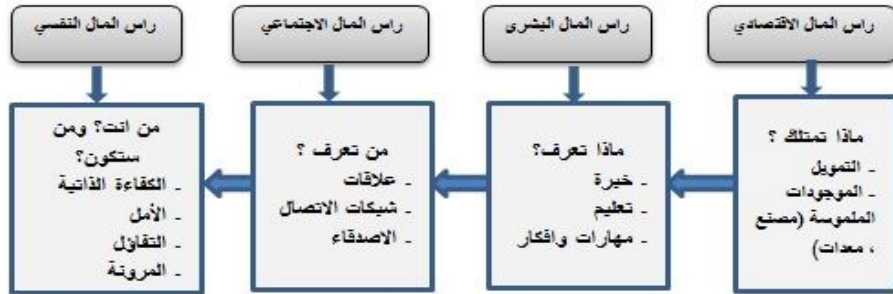
(٢) رأس المال النفسي الإيجابي Positive Psychological Capital

١/٢ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

أكد (Luthans, et al., 2015) أن رأس المال النفسي هو "حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد"، بالإضافة إلى ذلك ، فإن رأس المال النفسي أكثر عمقاً من "ما تعرف؟" (رأس المال البشري) ، و "من تعرف؟" (رأس المال الاجتماعي) و "ما تملك؟" (رأس المال الاقتصادي؟) ، ويمتد إلى "من أنت؟" و "من ستكون؟" ، كما انه حدد أربعة حالات نفسية ايجابية اثرت بشكل إيجابي على الحالات العقلية للموظفين ومواقفهم وآرائهم وتم الجمع بين هذه الخصائص الاربعة (الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة) و أطلق عليها اسم رأس المال النفسي (PsyCap) ، كما يوضح (Lather & Kaur , 2015) أن رأس المال البشري يتألف من أربع فئات فرعية: رأس المال النفسي ، ورأس المال الفكري ، ورأس المال العاطفي ، ورأس المال الاجتماعي ، المعروفين مجتمعين باسم "PIES" ، من المتوقع أن يكون مفهوم رأس المال النفسي أحد الأبعاد الحيوية لرأس المال البشري والتي يمكن أن تفيد في حل القضايا الإنسانية في المنظمات ، يمكن وصف رأس المال النفسي بأنه حالة نمو نفسية إيجابية للفرد ، والتي تتكون من أربعة أبعاد: الكفاءة الذاتية / الثقة ، والأمل ، والتفاؤل ، والمرونة ، أدى صعود حركة علم النفس الإيجابي إلى زيادة الوعي بأهمية القوى والأبعاد النفسية الإيجابية على عمل الفرد ، ويرى (Luthans, et al., 2007) أن العاملين الأكثر تفاؤلاً وأملاً وكفاءة ولديهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم ولديهم الإصرار لبذل الجهد ومواجهة المشكلات بصورة أكبر من نظرائهم ذوي المستويات الأقل من رأس المال النفسي ، كما يساعد رأس المال النفسي على إطلاق الآليات المعرفية والعاطفية والاجتماعية ، مما يؤدي إلى الرفاهية النفسية ، ويمكن أن يسهل التفسير وعملية الاحتفاظ بالذاكرة لتجارب محددة والرضا مما يكون لها تأثير أكبر على الصحة النفسية ، كما يُظهر PsyCap أنه قابل للتطوير من خلال التدخلات التدريبية ، مما يجعله بناءً مفيداً وملموساً قادراً بالفعل على التأثير على الأفراد والمؤسسات بأكملها بطريقة إيجابية ، ويرى (Gupta, et al. , 2019) أن PsyCap مرتبط باتجاهات الموظفين المرغوبة ، مثل نوايا البقاء في معدل دوران الموظفين وتقليل التغيب والرضا والالتزام التنظيمي، ويرى (الكرداوى , ٢٠١٣) أن رأس المال النفسي يتمثل في المشاعر النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد وتمنحه الأمل في تحقيق ما يهدف إليه، والتفاؤل تجاه مستقبله الوظيفي، وتوافر القدرة على التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحيطة، بجانب قدرته على استعادة التوازن والنشاط في حالة تعرضه لأي مشكلات أو أزمات داخل بيئة العمل بالإضافة إلى توافر الثقة في قدراته وإمكانياته على القيام بمهام عمله بنجاح ، كما عرفه (Cheng, et al., 2018) علي أنه السلوكيات الشخصية الإيجابية التي تساعد الافراد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة.

مما سبق يمكن القول بأن رأس المال النفسي الإيجابي هو حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد مما يساهم في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية مثل الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، وربط الخصائص الإيجابية الفردية مثل الثقة والتفاؤل والامل والمرونة النفسية لتقليل معدل دوران العمل والتغيب وتحقيق مستويات عالية من الاداء.

ويوضح الشكل (١) أنواع رأس المال



المصدر : من اعداد (الباحث ٢٠٢١ و عبد الواحد, ٢٠٢٠)

الشكل (١)

أنواع رأس المال

٢/٢ أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية رأس المال النفسي في تحقيق مجموعة من سلوكيات العمل المرغوبة , حيث اشار(رضوان, ٢٠٢١) على أهمية دور رأس المال النفسي في تعزيز النجاح التنظيمي وتقليل الشعور بضغوط العمل والقلق النفسي لدى الافراد , وترى (عبد الواحد , ٢٠٢٠) ان رأس المال النفسي الإيجابي له دو حيوي في الصمت التنظيمي تحديداً صمت الاذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الهادف , وازافت (دغيم , ٢٠٢١) ان رأس المال النفسي الإيجابي له أهمية كبيرة في القضاء على الاجهاد المهني وتحقيق الارتباط الوظيفي لفريق العمل , واكد (Martin, et al., 2011) للأهمية الكبيرة لرأس المال النفسي على سلوكيات الافراد في بيئة العمل من خلال اتجاهات كثيرة منها الأداء، والمناخ التنظيمي الإيجابي، والتعاون، والسعادة في العمل، والسلوك الإيجابي، والتغيير التنظيمي الإيجابي , والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أظهرت إحدى الدراسات عن وجود علاقة بين رأس المال النفسي ومواقف الافراد كالاتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل وسلوكيات الافراد مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي(Etebarian, 2012) , ومن ناحية أخرى أكد (Alee&Mostaghimi, 2015) أن اسباب الاهتمام برأس المال النفسي يرجع للعديد من التأثيرات التنظيمية التي تسهم في نجاح منظمات الاعمال ممثلة في الالترام التنظيمي والرضا الوظيفي والحد من التغيب وتقليل معدل دوران العمل وتحسين الاداء التنظيمي وزيادة الإيرادات وخلق ميزة تنافسية للمنظمات , واكدت دراسة (السلنتى والنجار , ٢٠١٨) على أهمية دور رأس المال النفسي في تعزيز الالترام التنظيمي ووجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي على الالترام التنظيمي , كما يوضح (Nikpay, et al.,2014) أن رأس المال النفسي له دور فعال في الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والفعالية وإبداع العاملين والأداء الوظيفي وتقييم الوظائف والاهتمام بها كما يُطور من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣/٢- أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة على اعتماد الأبعاد الأربعة التي حددها (Luthans, et al., 2010), (Page& Donohue, 2004) والممثلة في (الكفاءة الذاتية , التفاؤل , الامل , المرونة النفسية) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، حيث أن المستوى العالي من الامل كان الدافع على التفاؤل والذي ساهم في تحفيز الأفراد العاملين، وان النتيجة المترتبة على توفر الكفاءة الذاتية هي ظهور مرونة أكبر تجاه المشكلات والمصاعب وهذه الأبعاد الأربعة تمثل بمجملها حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد , وتم الاستعانة بهذه الأبعاد في العديد من الدراسات السابقة مثل: (Gupta, et al., 2019), (Efiltili&Coklar, 2019), (Cheng, et al, 2018), (رضوان, ٢٠٢١), (السلنتى والنجار ٢٠١٨), (البردان , ٢٠١٧) , (الكرداوي, ٢٠١٣).

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/٢ الكفاءة الذاتية self-efficacy

الكفاءة الذاتية هي الانطباع الذي يكونه الفرد عن قدرته على أداء مهمة معينة بنجاح وأن هذا الانطباع يتوقف على عوامل النجاح المتاحة لدى الفرد في أداء المهمة الأساسية أو المهام المرتبطة بها، ويمكن الاعتماد على الكفاءة الذاتية في التنبؤ بمقدار الجهد الواجب أن يبذله الفرد لإحداث تغيير ما في سلوكه , فهي المعتقدات التي يحتاجها الفرد لإكمال المهام المحددة وفقاً لمحتوى محدد مسبقاً ، وشكل الإيمان بالقدرة على تطبيق الموارد المعرفية وخطط العمل. إن الكفاءة الذاتية هي ثقة الفرد في خبراته وقدراته لتحقيق الهدف المحدد بنجاح وتغلبه على التحديات والصعوبات التي تواجهه , أن ثقة الفرد بنفسه مهمة لأنها أساس تميزه عن الآخرين في جوانب قبول التحدي والمثابرة والالتزام الذاتي.

٢/٣/٢ الأمل Hope

الأمل يقصد به قوة العزيمة والمثابرة والرغبة نحو تحقيق الهدف، وهو أمر ناتج عن حالة تحفيزية إيجابية مستمدة من التخطيط الناجح، والقدرة على إيجاد الطرق البديلة لتحقيق الهدف، فالأمل يساهم في زيادة درجة رضا العاملين ومستوى أدائهم في العمل وزيادة الالتزام التنظيمي وزيادة شعور العاملين بالسعادة داخل بيئة العمل , إضافة الى القدرة العالية على مواجهة ضغوط العمل وإدراكها على انها تحديات يجب مواجهتها وليس مجرد ضغوط يجب تجنبها, كما يساهم الامل في زيادة قدرة العاملين على علاج المشكلات ويزيد من كفاءة تغلبهم على صعوبات العمل. إن الأمل حاله تحفيزية ايجابية تستند إلى احساس مستمد من القوة الناجحة والتي تعنى الطاقة الموجهة نحو الهدف , فالأمل امتلاك الفرد الدافع والاصرار علي تحقيق أهدافه وتوقعه للعقبات والصعوبات التي قد تواجهه ومن ثم تحديده للطرق البديلة للوصول لهدفه بنجاح.

٣/٣/٢ التفاؤل Optimism

التفاؤل يعتبر أحد أوجه رأس المال النفس الإيجابي الذي يقدم مساهمة ايجابية لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل، فهو سلوك يدفع لتوقع نتائج إيجابية بغض النظر عن المشاكل والحفاظ على الدوافع عند حدوث الأحداث السلبية، فإن التفاؤل هو ربما أكثر ارتباطاً مع علم النفس الإيجابي العام من العوامل الأخرى (كالأمل) فالمتفائلون يفسرون الأحداث السيئة على أنها مؤقتة، في حين أن المتشائمون يفسرون الأحداث السيئة بأنها دائمة، والعكس صحيح بالنسبة للأحداث الجيدة، الأمر الذي يجعل المتفائل يمتلك دعم وحث نفسي دائم، أما المتشائم فإنه يمتلك دافع مؤقت، فالتفاؤل يقود الفرد إلى النجاح في حياته العملية والشخصية، حيث أن توافر الأمل والتفاؤل يزيد من درجة مرونة الفرد عند تفاعله مع المواقف والأحداث المختلفة التي يواجهها وبالتالي سينعكس ذلك على مستوى ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته، كما أن التفاؤل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأحداث المستقبلية والتي تشمل المشاعر الإيجابية والتحفيز بوجود تقييم واقعي لتلك الأحداث عن مدى إمكانية حدوثها مما يزيد من فعالية الفرد.

إن التفاؤل هو التوقع الإيجابي للفرد بأن المستقبل سيكون أفضل وقدرته علي تحويل المشاكل إلي فرص وتعزيز ثقته بنفسه وإمكانية تحقيقه للنجاح"

٤/٣/٢ المرونة Resilience

المرونة هي القدرة على المثابرة نحو الأهداف بالرغم من مواجهة العقبات، فهي عملية التكيف الإيجابي الذي يستعيد الفرد من خلاله توازنه مرة أخرى بعد ما يواجهه من شدايد ومخاطر، القدرة النفسية الإيجابية للعودة للحالة الطبيعية واستعادة التوازن مرة أخرى بعد ما يواجهه من الشدايد وعدم التأكد والصراع والفشل بل وحتى التعبير الإيجابي والتقدم وزيادة المسؤولية، فهي قدرة الفرد على تحسين نفسه والتعامل مع التغييرات واسعة النطاق التي هي أيضاً إيجابية مثل الصعوبة أو عدم اليقين أو الفشل أو زيادة المسؤولية.

إن المرونة هي امتلاك الفرد لمهارة التحمل والعودة لحالته الطبيعية وتكيفه الإيجابي عند مواجهته للأحداث السلبية كالأحباط والمعوقات والمشاكل في بيئة العمل وتجاوزه لتلك المعوقات وتغلبه علي ضغوط العمل بسهولة.

(٣) الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

١/٣ مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى (Allen & Meyer, 1996) أن مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم تداولاً بين الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بشكل عام، لما له من أثر واضح على أداء العاملين ومن ثم الأداء التنظيمي ككل، وهذا ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي الي تلك العلاقة أو الرابطة الإيجابية بين الفرد والمنظمة التي يعمل به، وأشار (Sarwar & Sarfraz, 2016) انه القوة النسبية لتحديد هوية الفرد والمشاركة في منظمة معينة، والاعتقاد والقبول بالأهداف

التنظيمية والقيم والاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة والرغبة في الحفاظ علي عضويته بالمنظمة , ويضيف (Wolowska, 2014) بأن الالتزام التنظيمي هو موقف وقوة مشاركة الفرد وتحديد هويته في المنظمة وهو القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: الرغبة، ووجوب مواصلة العمل، فالالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العاملين إلى أفراد ملتزمين بدرجة عالية وأفراد ملتزمين بدرجة منخفضة (Siders, et al.,2009) , كما يعرف الالتزام التنظيمي بمستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (Lagomarison&Cardona, 2003) , كما يحتل الالتزام التنظيمي مكانة مهمة في دراسة السلوك التنظيمي. هذا يرجع جزئياً إلى العدد الكبير من الأعمال التي وجدت علاقات بين الالتزام التنظيمي والمواقف والسلوكيات في مكان العمل، الالتزام هو القوة التي تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف معين , فإن النهج الأكثر شيوعاً قد حدد الالتزام التنظيمي بأنه "قوة هوية الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها" , يرتبط الالتزام التنظيمي بما يلي: (Keskes, 2013)

- سلوكيات الموظفين وفعالية الأداء .
- التركيبيات السلوكية والعاطفية والمعرفية مثل الرضا الوظيفي .
- خصائص وظيفة الموظف ودوره ، مثل المسؤولية والخصائص الشخصية للموظف مثل العمر ، والخبرة.

ويرى (Billy, et al.,2006) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في رد فعل الموظف تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة , ويرى (المسدي, ٢٠١١) ان الالتزام التنظيمي هو اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها, ووضح (حمادات , ٢٠٠٦) أن الالتزام التنظيمي لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي , ويؤكد (الصباغ, ٢٠٠٥) أنه من الممكن استخدام مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة للتنبؤ بسلوكهم نحو البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة أو معدل غيابهم ورغبتهم في ترك العمل أو البقاء فيه.

٢/٣ أهمية الالتزام التنظيمي

يرى (المسدي, ٢٠١١) أن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي ترجع إلى تأثيره البالغ الأهمية في الفعالية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء، ويشير (Allen& Meyer,1990) أنه في إحدى الدراسات حول اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية أكدت على فكرة أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في معدلات الغياب والتأخير، ويوضح (المطري, ٢٠١٩) أن أهمية الالتزام التنظيمي تبرز في أربعة مستويات رئيسية هي:

- على المستوى الفردي: حيث يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على تقليل معدل غيابهم عن العمل وشعورهم بالاستقرار الوظيفي.
- على مستوى المنظمة: حيث يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة مستوى الانتماء للمنظمة مما يزيد من معدل الانتاجية.
- على المستوى الاجتماعي: حيث يساهم الالتزام التنظيمي في تزايد الترابط الاجتماعي بين العاملين بالمنظمة مما يشعر الموظف بالسعادة والرضا.
- على المستوى القومي: حيث يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة الناتج القومي كنتيجة للالتزام التنظيمي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة.

٣/٣ أبعاد الالتزام التنظيمي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة على اعتماد الابعاد الثلاثة التي حددها (Allen & Meyer, 1990, 1996), والممثلة في (الالتزام العاطفي, الالتزام المعياري, الالتزام الاستمراري) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها، وتم الاستعانة بهذه الابعاد في العديد من الدراسات السابقة مثل (Gulluce, et al., 2016), (Rutowski, et al, 2009), (Mathis & Jackson, 2003), (Lagomarisson & Cardona, 2003), (Wolowska, 2009), (حمادات, ٢٠٠٦), (الصباغ, ٢٠٠٥).

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/٣ الالتزام العاطفي أو الشعوري Affective Commitment

دُكر الالتزام العاطفي في الكثير من الأدبيات تحت عدة مسميات كالالتزام المؤثر الوجداني , الاتجاهي , والموقفي , ويعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها والمشاركة في الأنشطة والمهام التنظيمية , ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مشاعر (الولاء, الارتباط, الانتماء, الرغبة) , وهو يعني التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة , يقصد به ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً, وهذا المفهوم يؤكد على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

٢/٣/٣ الالتزام المعياري Normative Commitment

يهتم الالتزام المعياري بالدرجة التي تعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة والبقاء فيها , وينبع الالتزام المعياري من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة , ويساعد هذا النوع من الالتزام الأفراد على إظهار بعض الإجراءات السلوكية ليس لأنهم مطالبون بذلك من أجل مصالحهم الشخصية ولكن لأنهم يعتقدون أنها صالحة وأخلاقية, هو الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة فوفقاً له هو بمثابة نوع من الواجب عليه , حيث يُنتج عن تطوير

خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة مما يترتب عليه التزاماً أدبياً نحوها ، وغالباً ما يُترجم هذا الشعور الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها في السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات.

٣/٣/٣ الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment

يشير الالتزام الاستمراري إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة أي ارتباط الفرد بالمنظمة ، ويرجع هذا الارتباط إلى المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة فهو يستمر فيها مادامت المنظمة تقدم له من المنافع ما يفوق أن تقدمه المنظمات الأخرى ، الالتزام التنظيمي من الناحية المالية يجلب الالتزام المستمر ، كما يشير التزام الاستمرارية إلى وعي الموظف بالتكاليف التي سيتعين عليه تحملها في حالة ترك الوظيفة ، ويشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المنظمة وارتباطه بها، والنتيجة عن تكلفة تركه لعمله بها ، ويقصد به الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة ، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة مرتفعة، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى منخفضة.

(٤) العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي

استهدفت دراسة (عجيل ، ٢٠٢١) التعرف على دور القيادة الناعمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في البنوك الأهلية بالعراق، وطبقت الدراسة على عينه قوامها ١٣٦ مفردة من المديرين في البنوك الأهلية بالعراق ، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات نظرية أهمها أن تطبيق القيادة الناعمة سوف تخلق بيئة عمل مناسبة لتعزيز مشاركة الموظفين في تحقيق الانتاجية التنظيمية والاداء ، واستنتاجات تطبيقية تتمثل وجود علاقة ايجابية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة (الرؤية ، الاتصالات ، الذكاء العاطفي) والالتزام التنظيمي ، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي.

تناولت دراسة (Wongkalasin, et al,2013) التعرف على مدى تأثير القيادة الناعمة في المناخ التنظيمي للمراكز الصحية في مقاطعة خون كاين ، تايلاند. واستخدم البحث استمارة الاستقصاء والمقابلات الشخصية كأداة لتجميع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى اهتمام المراكز الصحية محل الدراسة كان مرتفع لمتغيري البحث (القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي) فضلا عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي على المستوى الكلي واقترح الباحثون أنه ينبغي على مسؤولي المراكز الصحة في المقاطعة الاهتمام بدديناميكية المناخ التنظيمي، فضلا عن زيادة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الناعمة من خلال الممارسات.

كما هدفت دراسة (ميرو، ٢٠١٧) للتعرف على دور القيادة الناعمة في الارتجال التنظيمي وتم تطبيق الدراسة في جامعة دهوك، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٦٦ مفردة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية، توصلت الدراسة الى ان القيادة الناعمة ترتبط ايجابيا بالارتجال التنظيمي وتساعد في حل المشكلات، واقتрحت الدراسة بضرورة اعتماد حلول مبتكرة وجديدة في حل مشكلات العمل.

وتناولت دراسة (Gulluce, et al, 2016) تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ١٨٥ موظف من موظفي البنوك في كارس-تركيا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ووجود وعى في الالتزام الاستمراري كأحد الابعاد الفرعية للالتزام التنظيمي.

في حين قامت دراسة (Keskes, 2014) بمناقشة العلاقة بين اساليب القيادة وابعاد الالتزام التنظيمي، حيث تختلف القيادة التحويلية وقيادة المعاملات في طريقة تحفيز القائد لمروسيه، وتقيس الدراسة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، المستمر) لتحديد قوة هوية الفرد وانغماسه في المنظمة، وتوصلت الدراسة الى تحديد العلاقة بين اساليب القيادة والالتزام التنظيمي وكيف يمكن لأبعاد القيادة ان تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظف بالإضافة لوجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة (Susanj&Jakopec, 2012) استكشاف العلاقة بين الانماط المختلفة للقيادة والالتزام التنظيمي، وتوضيح دور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات بسيطة في العلاقة بين انماط القيادة (السلبية، الايجابية، المتجنبة) والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى ان اساليب القيادة النشطة مرتبطة بشكل ايجابي ولديها تأثير مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وليس لأساليب القيادة المتجنبة أي تأثير على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، يعتمد الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مباشر على مستوى العدالة التنظيمية التي يدركها الموظفون، كما ان الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في الالتزام التنظيمي.

في حين قام كل من (Abouraia&Othman, 2017) بدراسة لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في سوق جده المالي السعودي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٠٠ مفردة موزعه على ٤ بنوك، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقه قويه وايجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمثلئ البنوك.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلى

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية"

(٥) العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي

تناولت دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠) مهارات القيادة الناعمة وتأثيرها كمتغير مستقل في رأس المال النفسي كمتغير مستجيب، حيث تعد هذه المتغيرات حديثة نسبياً في الفكر الإداري وحظيت باهتمام متزايد في الفترة الأخيرة. وبغية دراسة هذا التأثير بين هذه المتغيرات تيم تحديد مجموعة من الأهداف منها معرفية مستويات توافر هذه المتغيرات بأنواعها وكذلك رأس المال النفسي، طبقت الدراسة على عينة قوامها ٨٧ مفردة من معاوني المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة النفط العراقية، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير للمهارات القيادة الناعمة في رأس المال النفسي.

تناولت دراسة (Niswaty, et al., 2021) معرفة الاثر الإيجابي للقيادة الواقعية على الانغماس في العمل والدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ١١٢ موظف من العاملين في مكاتب الخدمة العامة في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة أن القيادة الواقعية ورأس المال النفسي تنبأت بشكل مباشر بالمشاركة في العمل، كما يوجد تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الواقعية على المشاركة في العمل من خلال رأس المال النفسي كوسيط، كما تؤثر القيادة الواقعية على رأس المال النفسي والمشاركة في العمل.

أوضحت دراسة (Rego, et al., 2016) التعرف على رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي وقد أجريت هذه الدراسة على ٣٠٩ موظف يعملون في القطاع العام والخاص. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي كما توصلت إلى توسط ثلاثة أبعاد فقط لرأس المال النفسي وهي الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل، كما توصلت إلى أن المرونة لها أثر سلبي على الالتزام التنظيمي.

كما وضح (Albashiti, et al., 2017) الدراسة الوصفية والتحليلية بنموذج معادلة لدراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الأصلية والالتزام التنظيمي. تم جمع البيانات الكمية من جامعة الأزهر في قطاع غزة بعينه قوامها ٨٢ مفردة من الموظفين والأكاديميين، وتوصلت الدراسة أن رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط بشكل ضئيل العلاقة بين القيادة الحقيقية والالتزام التنظيمي

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين القيادة الناعمة و رأس المال النفسي الايجابي بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية"

(٦) العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي

تناولت دراسة (السلنتى و النجار , ٢٠١٨) التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة دمياط , وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٤٥ مفردة وتوصلت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي (الأمل , التفاؤل , المرونة) وابعاد الالتزام التنظيمي , كما توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي.

واستهدفت دراسة (رضوان, ٢٠٢١) الكشف عن أثر التكيف الوظيفي في العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي, وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٩٤ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية , توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي على النجاح التنظيمي, وكذا تأثير معنوي غير مباشر لرأس المال النفسي على النجاح التنظيمي من خلال التكيف الوظيفي , حيث ثبت قيام التكيف الوظيفي بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي , كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، استعادة التوازن، الكفاءة الذاتية) في التكيف الوظيفي بأبعاده (الاهتمام، السيطرة والتحكم، الفضول، الثقة).

وركزت دراسة (Pariat, et al, 2017) علي تقييم أثر رأس المال النفسي علي الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق علي العاملين بالقطاع الحكومي ومنظمات القطاع الخاص. حيث بلغت عينة الدراسة ١٦٥ عاملاً. وتوصلت هذه الدراسة إلي أن رأس المال النفسي ليس له علاقة معنوية بالالتزام التنظيمي. كما توصلت إلي أن التفاؤل والكفاءة الذاتية لهما علاقة معنوية بالالتزام المعياري , كما توصلت إلي أنه لا توجد أي علاقة معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي والالتزام العاطفي ماعدا التفاؤل الذي أظهر علاقة معنوية مع الالتزام العاطفي. وأيضا توصلت إلي وجود علاقة معنوية بين التفاؤل والالتزام التنظيمي.

سعت دراسة (عبد الواحد, ٢٠٢٠) الى تحديد العلاقة التأثيرية بين رأس المال النفسي بأبعاده (الامل، والكفاءة الذاتية ، والتفاؤل ، والمرونة) والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان ، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الهادف) , وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ٢٨٣ فردا من العاملين بجامعة المنوفية اخضعت اجاباتهم للاختبار والتحليل , وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي في مستويات الصمت التنظيمي.

وتناولت دراسة (صالح , ٢٠١٦) تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي (الأمل والتفاؤل الكفاءة الذاتية والمرونة) والالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر) وتحليل تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي وأجريت هذه الدراسة علي عينة مكونة من ١٠٠ موظف في الشركة العامة

لصناعة الأسمدة في محافظة البصرة توصلت الدراسة إلي وجود ارتباط وتأثير لرأس المال النفسي في الالتزام التنظيمي.

وأجريت دراسة (Jain&Kumar,2017) للتعرف علي الاختلافات بين موظفي البنوك في القطاع العام والخاص علي الالتزام التنظيمي كما سعت إلي التعرف علي العلاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي. حيث شملت الدراسة عينة مكونة من ١٤٧ من مديري الإدارة الوسطي. وتوصلت هذه الدراسة إلي أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية علي الالتزام التنظيمي ولكن موظفي القطاع العام يحظون بالالتزام استمراري أكثر من موظفي القطاع الخاص. كما توصلت هذه الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي.

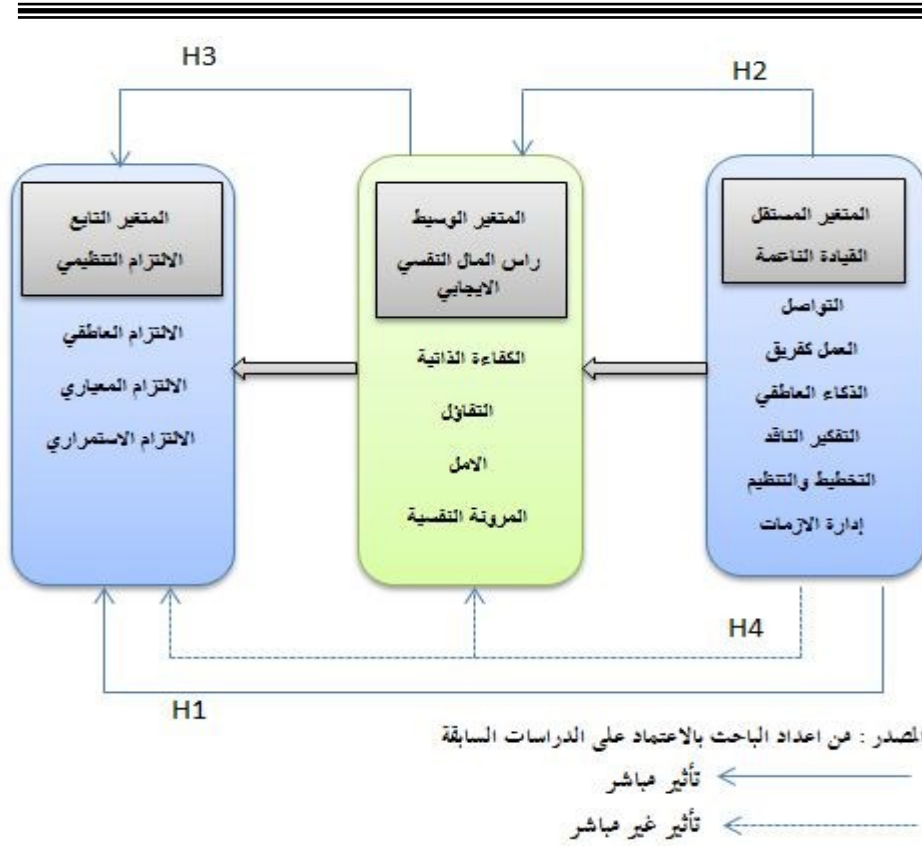
واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين رأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية"

واسترشادا بما سبق في (٥) و(٦) بتناول دراسات الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي تم صياغة الفرض الرابع كما يلي:

" يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمحافظة المنوفية"

ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة بين متغيرات البحث , والذي يحتوى على اربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



شكل رقم (٢)

نموذج الدراسة

سادساً: تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

٢- متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة على الاطلاق، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة تماماً)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

١/٢ القيادة الناعمة (المتغير المستقل):- تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد هي (التواصل - العمل كفريق- التخطيط والتنظيم - الذكاء العاطفي - التفكير الناقد- إدارة الازمات) ، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس اهمها:-

(Rao,2017,2013) ; (Klaus & Fernandi,2016) ; (Ariatana, et al,2015); (Ngang, et al,2015) ; (Sriruecha & Buajan,2017) ; (Swensen,et al,2016) (عجيل ٢٠٢١) ، (الحدراوى ، ٢٠٢٠) ، (ميرو ، ٢٠١٧) ، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد القيادة الناعمة. ٢/٢ راس المال النفسي الايجابي (المتغير الوسيط):- تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هي(الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة النفسية) ، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس اهمها:- ; (Gupta,et al ,2019) ; (Luthans et al,2010,2008,2004) (Cheng & Yang,2018)(البردان ، ٢٠١٧) ; (الكرداوى ، ٢٠١٣) ، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد راس المال النفسي الايجابي.

٣/٢ الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) :- تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري)، قد تم الاعتماد على عدة مقاييس اهمها:- (Gulluce,et al.,2016) ; (Prastiwi,2019) ; (Meyer&Allen,1990,1993) (حمادات،٢٠٠٦)،(الصباغ،٢٠٠٥).

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

٤/٢ - المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع، الحالة الاجتماعية ، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (٢)

ترميز لمتغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات	حدود الأسئلة
المتغير المستقل القيادة الناعمة	التواصل	(من ١-٥ بقائمة الاستقصاء)
	العمل كفريق	(من ٦-١٠ بقائمة الاستقصاء)
	التخطيط والتنظيم	(من ١١-١٥ بقائمة الاستقصاء)
	الذكاء العاطفي	(من ١٦-٢٠ بقائمة الاستقصاء)
	التفكير الناقد	(من ٢١-٢٥ بقائمة الاستقصاء)
	إدارة الأزمات	(من ٢٦-٣٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط راس المال النفسي الإيجابي	الكفاءة الذاتية	(من ٣١-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
	الامل	(من ٣٦-٤٠ بقائمة الاستقصاء)
	التفاؤل	(من ٤١-٤٥ بقائمة الاستقصاء)
	المرونة النفسية	(من ٤٦-٥٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	(من ٥١-٥٥ بقائمة الاستقصاء)
	الالتزام المعياري	(من ٥٦-٦٠ بقائمة الاستقصاء)
	الالتزام الاستمراري	(من ٦١-٦٥ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: من إعداد الباحث

٣- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الاحصائية الى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث , وفي ضوء ذلك , أشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الدائمين في بنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية ويشمل هذا القطاع ٣٠ فرع موزع ١٢ فرع للبنك الأهلي , ١٢ فرع لبنك مصر , ٦ فروع لبنك القاهرة ويبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (٧٧٤) مفردة ممثلة في مديري الفروع النواب والوكلاء والصرافين, ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته, لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها, ووجود إطار لمجتمع البحث) , فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث بتطبيق معادلة (بازرعه, ٢٠٠٨) لتحديد حجم العينة أي بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة % 50 وبمعامل ثقة % 95 (أي بخطأ 0.05) فإن حجم العينة يبلغ 384 طبقاً للمعادلة التالية:

$$n=Z^2L(1-L)/D^2$$

حيث:

n : حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار
Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %
L: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50
D: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %
تحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار , فإن حجم العينة يبلغ 257 مفردة وذلك باستخدام المعادلة التالية :-

$$n^* = n / ((n/N) + 1)$$

حيث N تشير الى حجم المجتمع

$$n^* = 384 / ((384/774) + 1) = 257$$

ويوضح الجدول رقم (٣) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية موضع التطبيق.

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

م	بنوك القطاع العام التجارية	عدد العاملين	حجم العينة	النسبة المئوية %	القوائم الصحيحة
١	البنك الأهلي	٢٧٦	٩٢	٣٥,٧	٨٥
٢	بنك مصر	٣٢٢	١٠٧	٤١,٦	٩٨
٣	بنك القاهرة	١٧٦	٥٨	٢٢,٧	٤٨
	الإجمالي	٧٧٤	٢٥٧	١٠٠%	٢٣١

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ٢٠٢٠

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل ٢٣١ أي بنسبة استجابة ٩٣,٥ %
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجهة

للعاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (n=231)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	١٤٨	%٦٤
	أنثى	٨٣	%٣٦
الحالة الاجتماعية	متزوج	١٦٩	%٧٣
	اعزب	٦٢	%٢٧
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٥	%٢٤
	من ٣٠ - ٤٥ سنة	١١٣	%٤٩
	أكثر من ٤٥ سنة	٦٣	%٢٧
المؤهل التعليمي	دبلوم	٤٤	%١٩
	بكالوريوس	١٤٦	%٦٣
	دراسات عليا	٤١	%١٨
المسمى الوظيفي	مدير عام	١٢	%٥
	نائب مدير عام	١٨	%٨
	وكيل المدير العام	١٨	%٨
	نائب المدير	٢٣	%١٠
	مراقب	٢٨	%١٢
	مصرفي ممتاز	٣٥	%١٥
	مصرفي أ	٣٩	%١٧
مصرفي ب	٥٨	%٢٥	
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٢	%١٨
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤٣	%٦٢
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤٦	%٢٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

٥- الاساليب الاحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:

في ضوء طبيعة وانواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل، فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:

١/٥ أساليب التحليل الوصفي

أعتمد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقضي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في القيادة الناعمة (كمتغير مستقل)، ورأس المال النفسي الإيجابي (كمتغير وسيط)، والالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).

٢/٥ معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

٣/٥ أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة الناعمة (متغير مستقل) والالتزام التنظيمي (متغير تابع) للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل القيادة الناعمة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

٤/٥ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا الأسلوب علي استخراج العناصر الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة صلاحية المجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستقصاء. بالإضافة إلي محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

٥/٥ اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١,٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير

المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١,٩٦)، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة الناعمة) والمتغير الوسيط (رأس المال النفسي الايجابي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (رأس المال النفسي الايجابي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

٥/٥ أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يعتمد أسلوب تحليل المسار على تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلى التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية.

- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار Path Coefficient وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (رأس المال النفسي الايجابي)، مع الرغبة في عزل كل متغير على حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، وكذلك علاقة رأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي، وأيضاً تحديد درجة تأثير رأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي.

٦/٥ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار:

التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط.

٧/٥ - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:

اشتملت على اختبار ف F-Test، واختبار ت T-Test، المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة (متغير مستقل) والالتزام التنظيمي (متغير تابع).

سابعاً حدود البحث

١- الحدود الزمنية للبحث

تتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهري ابريل ومايو ٢٠٢١.

٢- الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في بنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية (البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة) ويشمل هذا القطاع ٣٠ فرع موزع ١٢ فرع للبنك الأهلي، ١٢ فرع لبنك مصر، ٦ فروع لبنك القاهرة.

٣- الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث، وذلك من خلال وحدة المعاينة المتمثلة في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

ثامناً: الدراسة التطبيقية

١- تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير، يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتحليل العاملي Factor Analysis وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة.

١/١ تقييم الاعتمادية/الثبات Reliability

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠,٣٠ وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم (إدريس، ٢٠٠٧)، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (٥)
تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

معامل صدق الاتساق الداخلي	معامل الثبات Alpha	عدد العبارات	المتغير	
0.862	0.743	5	مهارة التواصل (الاتصالات)	المستقل
0.837	0.701	5	مهارة العمل كفريق (جماعة العمل)	
0.796	0.635	5	التخطيط والتنظيم	
0.843	0.712	5	الذكاء العاطفي	
0.85	0.723	5	التفكير الناقد	
0.93	0.866	5	ادارة الازمات	
.888	0.789	30	المقياس الإجمالي لأبعاد القيادة الناعمة	
0.814	0.662	5	الكفاءة (القدرة) الذاتية	الوسيط
0.835	0.697	5	الأمل	
0.88	0.774	5	التفاؤل	
0.866	0.751	5	المرونة(استعادة التوازن)	
0.792	0.628	20	المقياس الإجمالي لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي	
0.84	0.705	5	الالتزام العاطفي	التابع
0.884	0.782	5	الالتزام المعياري	
0.927	0.859	5	الالتزام الاستمراري	
0.858	0.736	15	المقياس الإجمالي لأبعاد الالتزام التنظيمي	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من ٦٠-٧٠٪، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصدقية في جميع البيانات المطلوبة، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من مجموعه أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.635) للبعد الثالث للمتغير المستقل "التخطيط والتنظيم" و (0.859) للبعد الثالث للمتغير التابع "الالتزام الاستمراري"، وتراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.796) للبعد الثالث للمتغير المستقل "التخطيط والتنظيم" وبين (0.927) للبعد الثالث للمتغير التابع "الالتزام الاستمراري" (حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها

معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

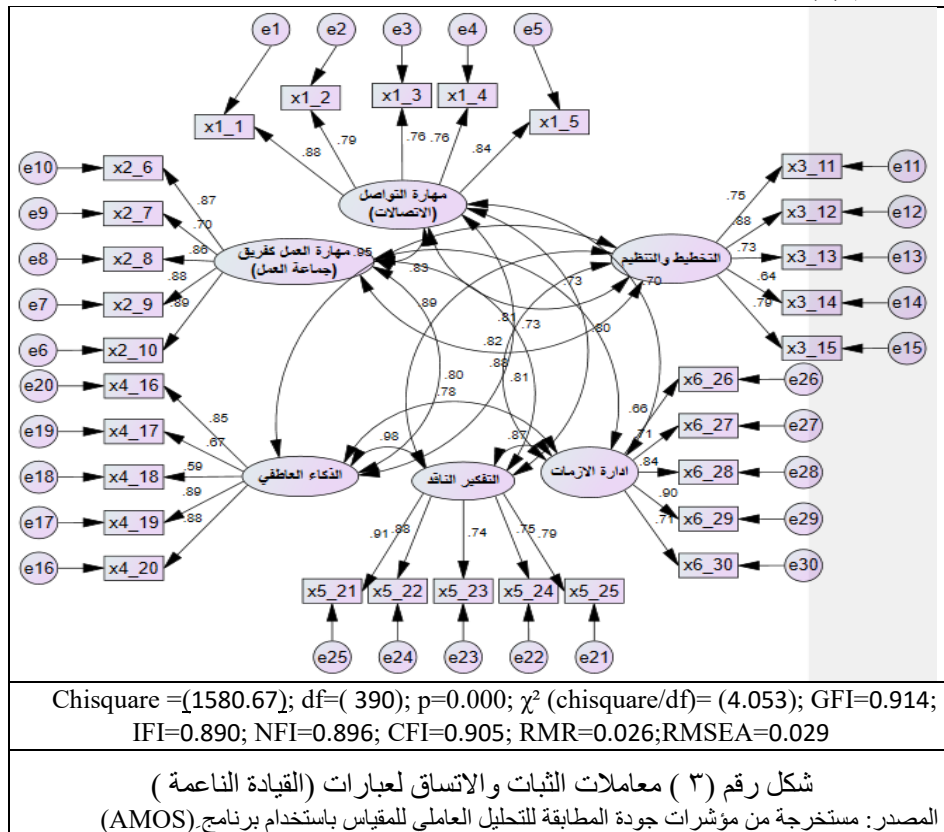
٢/١ تقييم الصلاحية/ المصدقية

١/٢/١- اختبار الصدق البنائي Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه (عبدالسلام، ٢٠٠٦)، وقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق البناء. استخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق البنائي Construct Validity. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج وجدت عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات.

٢/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة الناعمة

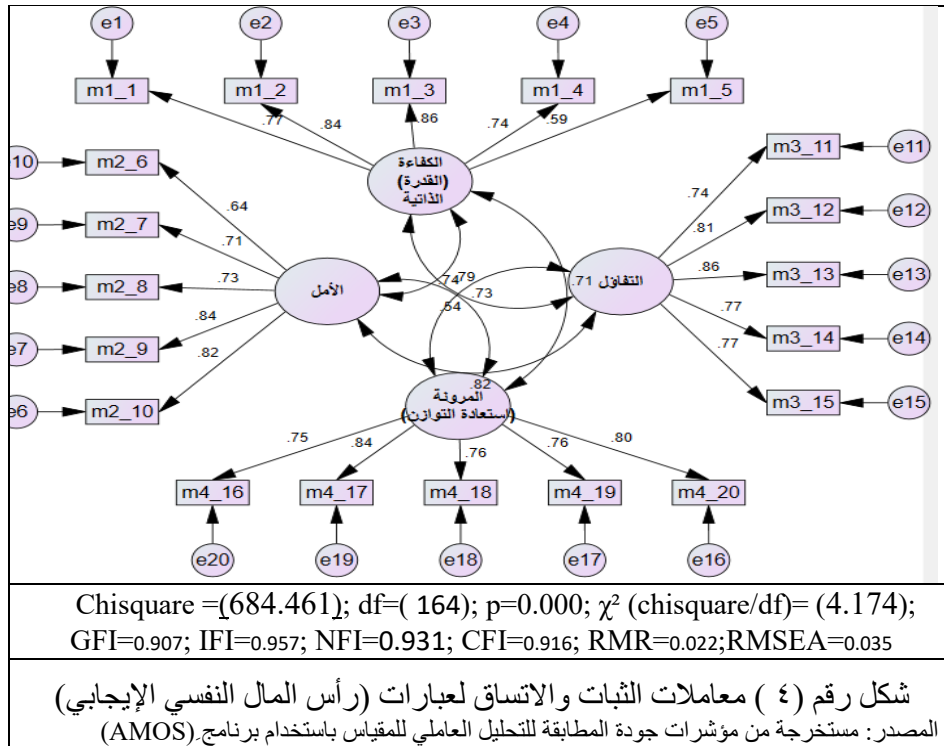
تبين من مؤشرات جودة مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقاييس، وتشير إلى ارتفاع درجة اتساق وثبات البنود لقياس المتغيرات الموجهة لقياسه، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٣) لعبارات مقياس القيادة الناعمة.



يتضح من شكل (٣) أنه صُممت البنود الخاصة بمقياس القيادة الناعمة على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، وبإجراء التحليل العاملي لمقياس القيادة الناعمة، تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس القيادة الناعمة (التواصل – العمل كفريق – التخطيط والتنظيم – الذكاء العاطفي – التفكير الناقد – إدارة الازمات) ، لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.76 إلى 0.88)، (0.70 إلى 0.89) ، (0.64 إلى 0.88) ، (0.59 إلى 0.89) ، (0.74 إلى 0.91) ، (0.66 إلى 0.90) على التوالي.

٣/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي

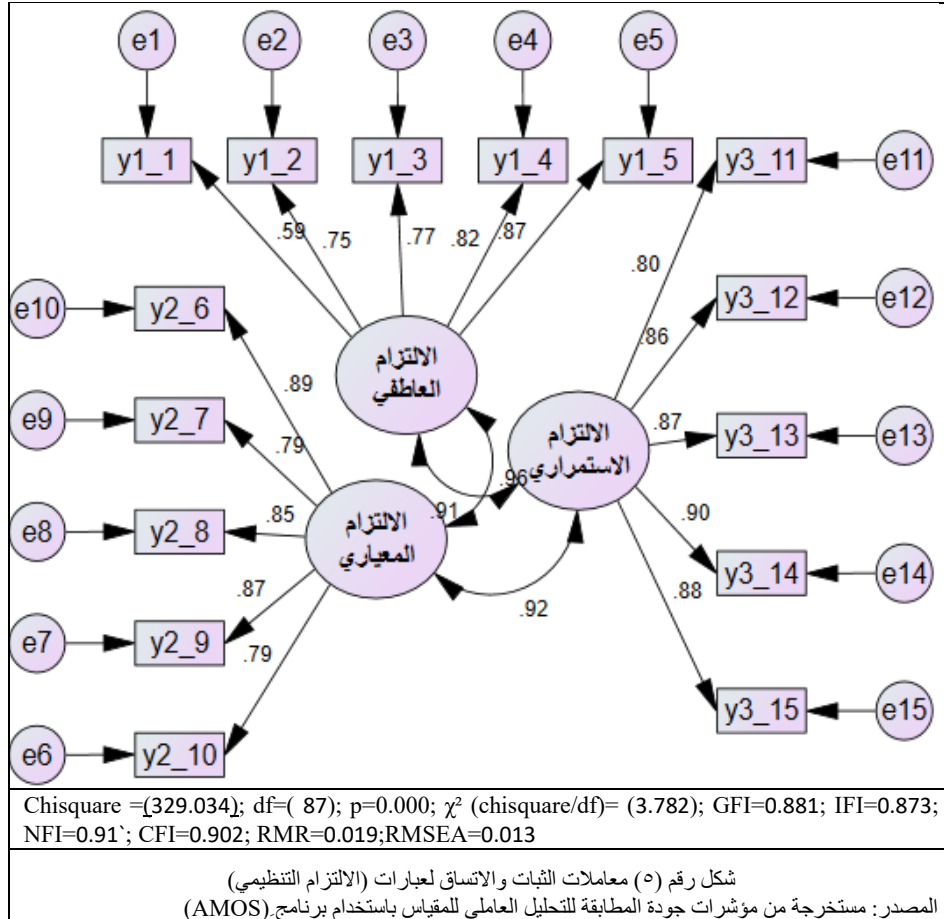
تبين من مؤشرات جودة مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقاييس، وتشير إلى ارتفاع درجة اتساق وثبات البنود لقياس المتغيرات الموجهة لقياسه ، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٤) لعبارات مقياس رأس المال النفسي الإيجابي.



يتضح من شكل (٤) أنه صُممت البنود الخاصة بمقياس رأس المال النفسي الإيجابي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، وبإجراء التحليل العاملي لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي، تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل ، المرونة النفسية) ، لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.59 إلى 0.86)، (0.64 إلى 0.84) ، (0.74 إلى 0.86) ، (0.75 إلى 0.84) على التوالي.

٤/٢/١ - نتائج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي

تبين من مؤشرات جودة مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس، وتشير إلى ارتفاع درجة اتساق وثبات البنود لقياس المتغيرات الموجهة لقياسه، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٥) لعبارات مقياس الالتزام التنظيمي.



يتضح من شكل (٥) أنه صُممت البنود الخاصة بمقياس الالتزام التنظيمي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، وبإجراء التحليل العائلي لمقياس الالتزام التنظيمي، تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس الالتزام التنظيمي (الالتزام العائلي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقياس بين (0.59 إلى 0.87)، (0.79 إلى 0.89)، (0.80 إلى 0.90) على التوالي.

٢- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، يعرض جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين بالبنوك التجارية.

جدول (٦)

التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
		المقياس الإجمالي للقيادة الناعمة
1.030	3.481	التواصل
1.021	3.619	العمل كفريق
0.994	3.530	التخطيط والتنظيم
1.001	3.603	الذكاء العاطفي
0.986	3.750	التفكير الناقد
0.918	3.638	إدارة الازمات
0.888	3.603	الإجمالي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
		المقياس الإجمالي لرأس المال النفسي الايجابي
0.966	3.521	الكفاءة الذاتية
1.014	3.449	الامل
1.098	3.126	التقاؤل
1.075	3.223	المرونة
0.897	3.330	الإجمالي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
		المقياس الإجمالي للالتزام التنظيمي
0.995	3.130	الالتزام العاطفي
1.092	3.107	الالتزام المعياري
1.10367	3.1411	الالتزام الاستمراري
1.009	3.126	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول يتضح أن المتوسط العام للقيادة الناعمة ورأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي في البنوك القطاع العام التجارية يعتبر مرتفعاً , حيث بلغت قيمة إجمالي المتوسط الحسابي للقيادة الناعمة (3.603) بانحراف معياري (0.888) , ورأس المال النفسي الايجابي (3.330) بانحراف معياري (0.897) , والالتزام التنظيمي (3.126) بانحراف معياري (1.009)

٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بالبنوك القطاع العام التجارية(البنك الأهلي – بنك مصر – بنك القاهرة) بمحافظة المنوفية.

١/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

١/١/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة وأبعاد الالتزام التنظيمي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الناعمة وابعاد الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد القيادة الناعمة (المتغير المستقل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام التنظيمي
التواصل	.465**	.516**	.486**	.516**
العمل كفريق	.512**	.534**	.511**	.547**
التخطيط والتنظيم	.569**	.531**	.576**	.588**
الذكاء العاطفي	.621**	.615**	.617**	.651**
التفكير الناقد	.554**	.541**	.537**	.573**
إدارة الازمات	.691**	.672**	.662**	.710**
القيادة الناعمة	.633**	.633**	.629**	.665**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٣١ مفردة . يتضح من الجدول السابق:

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة ، وأبعاد الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (٠.665) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والالتزام العاطفي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.465) ، (.691) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والالتزام المعياري ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.516) ، (.672) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والالتزام الاستمراري ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.486) ، (.662) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

٢/١/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة وبين الالتزام التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة
تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع

جدول رقم (٨)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وبين الالتزام التنظيمي بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي
.251	1.152		.222	(Constant)الثابت
.496	.682	.054	.053	التواصل
.014	2.367	.233	.233	العمل كفريق
.006	3.138	.317	.319	التخطيط والتنظيم
.000	4.771	.534	.538	الذكاء العاطفي
.001	3.305	.339	.347	التفكير الناقد
.000	8.145	.656	.720	إدارة الأزمات
		.665 ^a		Rمعامل الارتباط
		.560		R Squareمعامل التحديد
		47.465		F قيمة ف
		6-224		درجات الحرية
		0.000		Sig.مستوى الدلالة

**تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠٠١ *تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة، وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك محل

الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.665). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بممارسات القيادة الناعمة كلما عزز ذلك الالتزام التنظيمي للعاملين.

- ساهمت أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة بنسبة (56%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (44%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة الناعمة تتمتع بعلاقته خطيه ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الالتزام التنظيمي للبنوك محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو ادارة الازمات ثم الذكاء العاطفي ثم التفكير الناقد ثم التخطيط والتنظيم ثم العمل كفريق ثم التواصل طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (التواصل – العمل كفريق – التخطيط والتنظيم – الذكاء العاطفي – التفكير الناقد – إدارة الازمات) والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية بمحاظلة المنوفية".

٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

١/٢/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي:

جدول رقم (٩)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد رأس المال النفسي الايجابي (المتغير الوسيط) وأبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام التنظيمي
الكفاءة الذاتية	.622**	.620**	.626**	.656**
الامل	.754**	.751**	.750**	.792**
التفاؤل	.745**	.726**	.714**	.767**
المرونة	.658**	.641**	.605**	.667**
رأس المال النفسي الايجابي	.806**	.794**	.780**	.835**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١. * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥. ن=٢٣١ مفردة.

يتضح من الجدول السابق:

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي، وأبعاد الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.835). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي والالتزام العاطفي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.622) ، (0.754) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي والالتزام المعياري ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.620) ، (0.751) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي والالتزام الاستمراري ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.605) ، (0.750) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

٢/٢/٣ العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الايجابي وبين الالتزام التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الايجابي كمتغيرات وسيطة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الايجابي وبين الالتزام التنظيمي بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B	أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي
.743	.328		.046	(Constant)
.034	2.131	.117	.122	الكفاءة الذاتية
.000	6.139	.381	.379	الأمل
.000	6.390	.356	.327	التفاؤل
.050	1.975	.106	.100	المرونة
849a				Rمعامل الارتباط
.721				R Square معامل التحديد
146.327				F قيمة ف
4-226				درجات الحرية
0.000				Sig.مستوى الدلالة

**تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠٠١ *تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.849). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بممارسات رأس المال النفسي الإيجابي كلما عزز ذلك الالتزام التنظيمي للعاملين.

- ساهمت أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة بنسبة (72.1%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (27.9%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الالتزام التنظيمي للبنوك محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو الأمل ثم التفاؤل ثم الكفاءة الذاتية ثم المرونة طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل " يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية-الامل-التفاؤل-المرونة) والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية بمحاظفة المنوفية "

٣/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

١/٣/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي:

جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد القيادة الناعمة (المتغير المستقل) وأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (المتغير الوسيط)

الأبعاد	الكفاءة الذاتية	الأمّل	التفاؤل	المرونة	رأس المال النفسي الإيجابي
التواصل	.715**	.576**	.404**	.646**	.673**
العمل كفريق	.594**	.612**	.455**	.742**	.695**
التخطيط والتنظيم	.676**	.648**	.518**	.758**	.751**
الذكاء العاطفي	.722**	.676**	.565**	.772**	.790**
التفكير الناقد	.752**	.652**	.504**	.716**	.755**
إدارة الازمات	.766**	.787**	.647**	.758**	.854**
القيادة الناعمة	.785**	.733**	.573**	.817**	.839**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٥٠ . ن=٢٣١ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة ، وأبعاد رأس المال النفسي الايجابي بشكل إجمالي بقيمة (839). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والكفاءة الذاتية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (594) ، (766). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والأمل ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (575) ، (787). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والتفاؤل ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (404) ، (647). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة والمرونة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (646) ، (772). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢/٣/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة وبين رأس المال النفسي الايجابي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة كمتغيرات مستقلة ورأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط.

جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وبين رأس المال النفسي الايجابي بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً في رأس المال النفسي الايجابي
.403	.838		.101	(Constant)الثابت
.137	1.493	.083	.142	التواصل
.012	2.928	.209	.208	العمل كفريق
.009	3.009	.300	.301	التخطيط والتنظيم
.000	4.461	.350	.314	النكاء العاطفي
.013	2.487	.207	.198	التفكير الناقد
.000	10.867	.614	.600	إدارة الأزمات
		.885 ^a		Rمعامل الارتباط
		.783		R Square معامل التحديد
	134.542			F قيمة ف
	6-224			درجات الحرية
	0.000			Sig. مستوى الدلالة

**تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠١ *تشير إلي معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠,٠٥ المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة، وبين رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.885). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بممارسات القيادة الناعمة كلما عزز ذلك الحالة النفسية الإيجابية للعاملين.

- ساهمت أبعاد القيادة الناعمة الخاضعة للدراسة بنسبة (78.3%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (21.7%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة الناعمة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين رأس المال النفسي الإيجابي للبنوك محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال النفسي الإيجابي هو إدارة الازمات ثم الذكاء العاطفي ثم التخطيط والتنظيم ثم العمل كفريق ثم التفكير الناقد ثم التواصل طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائـل "توجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (التواصل – العمل كفريق – التخطيط والتنظيم – الذكاء العاطفي – التفكير الناقد – إدارة الازمات) ورأس المال النفسي الإيجابي بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية"

٣/٤ نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الناعمة) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وذلك باستخدام : أولاً: اختبار Sobel test لقياس معنوية التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ثانياً: تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)، لقياس الأثر المباشر وغير المباشر باستخدام أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه " يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمحافظة المنوفية "

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index:

يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index:

حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

- مؤشر الجذر التربيعي للبقايا (RMR) Root Mean Residual:

حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

أولاً اختبار سوبل Sobel Test: لقياس التأثير غير المباشر للقيادة الناعمة على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مستوى المعنوية P-Value	قيمة Z-Value	الخطأ المعياري SE	الأثر Effect	مسار المتغير الوسيط
0.000	12.0353	.0742	.4926	القيادة الناعمة - رأس المال النفسي الايجابي - الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 49.26% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (12.0353) Z-Value عند مستوى معنوية P-Value = 0.000 حيث كان المسار كما يأتي: (القيادة الناعمة رأس المال النفسي الايجابي الالتزام التنظيمي).

ثانياً: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos

Ver.23)، لقياس الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الناعمة)

والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (رأس المال النفسي الايجابي)

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج نموذج AMOS في تحديد العلاقة التآثرية بين أبعاد القيادة الناعمة كمتغير مستقل ورأس المال النفسي كمتغير وسيط والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤)

نتائج نموذج طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة نموذج تحليل المسار AMOS,VER 23

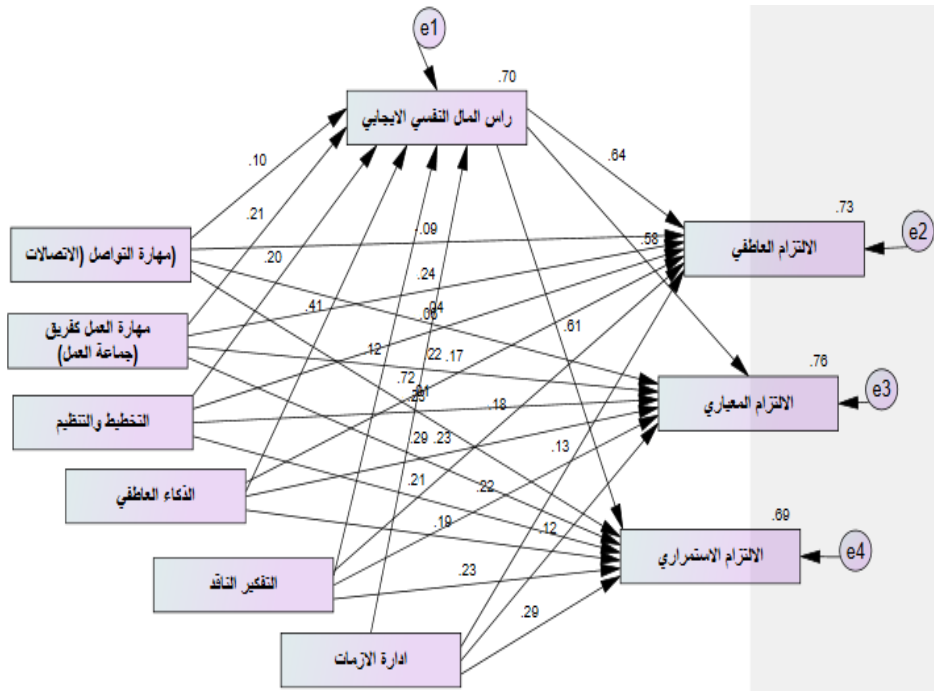
الانحدار معامل Beta	مستوى الدلالة	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	الانحدار معامل b	القيادة الناعمة	المتغير التابع (R2)
0.10	0.13	1.500	0.048	0.072	التواصل	رأس المال النفسي الاجباري 0.705
0.21	**	3.782	0.055	0.208	العمل كفريق	
0.20	**	3.141	0.064	0.201	التخطيط والتنظيم	
0.41	***	4.551	0.069	0.314	الذكاء العاطفي	
0.12	**	3.046	0.065	0.198	التفكير الناقد	
0.72	***	11.111	0.054	0.6	إدارة الازمات	
0.09	0.151	1.439	0.066	0.095	التواصل	الالتزام العاطفي 0.729
0.24	**	3.253	0.075	0.244	العمل كفريق	
0.06	0.445	0.761	0.088	0.067	التخطيط والتنظيم	
0.17	0.038	2.112	0.089	0.188	الذكاء العاطفي	
0.18	0.028	2.202	0.089	0.196	التفكير الناقد	
0.13	0.041	2.194	0.072	0.158	إدارة الازمات	
0.64	***	10.178	0.09	0.916	رأس المال النفسي	
0.04	0.475	0.716	0.074	0.053	التواصل	الالتزام المعياري 0.756
0.22	**	2.679	0.084	0.225	العمل كفريق	
0.23	0.002	3.061	0.098	0.3	التخطيط والتنظيم	
0.23	0.007	2.703	0.111	0.3	الذكاء العاطفي	
0.22	0.004	2.869	0.099	0.284	التفكير الناقد	
0.12	0.049	1.976	0.083	0.164	إدارة الازمات	
0.58	***	9.723	0.101	0.982	رأس المال النفسي	
0.01	0.927	0.090	0.078	0.007	التواصل	الالتزام الاستمراري 0.688
0.29	**	2.270	0.089	0.202	العمل كفريق	
0.21	**	2.048	0.104	0.213	التخطيط والتنظيم	
0.19	0.05	1.940	0.117	0.227	الذكاء العاطفي	
0.23	0.007	2.695	0.105	0.283	التفكير الناقد	
0.29	**	2.037	0.109	0.222	إدارة الازمات	
0.61	***	9.009	0.107	0.964	رأس المال النفسي	

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile Bootstrap Confidence عند درجة ثقة ٩٥٪.

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23

ويوضح الشكل رقم (٦) العلاقة المقترحة بين أبعاد القيادة الناعمة وأبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد رأس المال النفسي الايجابي كوسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (٦) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

توجد هناك درجة توافق بين ابعاد القيادة الناعمة وأبعاد رأس المال النفسي الايجابي وأبعاد الالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.972%، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.961%، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) 0.027، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التآثرية بين متغيراته.



Chisquare =(67.354); df=(17); p=0.000; χ^2 (chisquare/df)= (3.962);

GFI=0.899

; IFI=0.906; NFI=0.909; CFI=0.914; RMR=0.028; RMSEA=0.027

شكل رقم (٦)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي باستخدام برنامج AMOS

يمثل شكل رقم (٦) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات: - المتغيرات المشاهدة: وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد القيادة الناعمة والمتغير الوسيط رأس المال النفسي الايجابي والمتغير التابع ابعاد الالتزام التنظيمي.

- المتغيرات خارج القياس: هي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e).

أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٦) والبيانات الموضحة بالجدول (١٤)، والتي تبين معالم مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها، والتأثيرات المعيارية بين هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.705) لأبعاد القيادة الناعمة على "رأس المال النفسي الايجابي"

١- معامل الانحدار المعياري بين "التواصل" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.072) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)

٢- معامل الانحدار المعياري بين "العمل كفريق" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.208) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)

٣- معامل الانحدار المعياري بين "التخطيط والتنظيم" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.201) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٤- معامل الانحدار المعياري بين "الذكاء العاطفي" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.341) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٥- معامل الانحدار المعياري بين "التفكير الناقد" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.198) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٦- معامل الانحدار المعياري بين "إدارة الازمات" و"رأس المال النفسي الايجابي" = (0.6) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.729) لأبعاد القيادة الناعمة على "الالتزام العاطفي"

١- معامل الانحدار المعياري بين "التواصل" و"الالتزام العاطفي" = (0.095) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)

٢- معامل الانحدار المعياري بين "العمل كفريق" و"الالتزام العاطفي" = (0.244) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)

٣- معامل الانحدار المعياري بين "التخطيط والتنظيم" و"الالتزام العاطفي" = (0.067) (غير دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٤- معامل الانحدار المعياري بين "الذكاء العاطفي" و"الالتزام العاطفي" = (0.188) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٥- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير الناقد " و " الالتزام العاطفي " = (0.196) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٦- معامل الانحدار المعياري بين " إدارة الازمات " و " الالتزام العاطفي " = (0.158) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٧- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.916) لأبعاد مال النفسي الايجابي على "الالتزام العاطفي"

!وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.756) لأبعاد القيادة الناعمة على "الالتزام المعياري"

١- معامل الانحدار المعياري بين " التواصل " و " الالتزام المعياري " = (0.053) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
٢- معامل الانحدار المعياري بين " العمل كفريق " و " الالتزام المعياري " = (0.225) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
٣- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط والتنظيم " و " الالتزام المعياري " = (0.3) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٤- معامل الانحدار المعياري بين " الذكاء العاطفي " و " الالتزام المعياري " = (0.3) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٥- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير الناقد " و " الالتزام المعياري " = (0.284) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٦- معامل الانحدار المعياري بين " إدارة الازمات " و " الالتزام المعياري " = (0.164) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٧- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.982) لأبعاد مال النفسي الايجابي على "الالتزام المعياري"

!وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.688) لأبعاد القيادة الناعمة على "الالتزام الاستمراري"

١- معامل الانحدار المعياري بين " التواصل " و " الالتزام الاستمراري " = (0.007) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
٢- معامل الانحدار المعياري بين " العمل كفريق " و " الالتزام الاستمراري " = (0.202) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
٣- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط والتنظيم " و " الالتزام الاستمراري " = (0.213) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٤- معامل الانحدار المعياري بين " الذكاء العاطفي " و " الالتزام الاستمراري " = (0.227) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٥- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير الناقد " و " الالتزام الاستمراري " = (0.283) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
٦- معامل الانحدار المعياري بين " إدارة الازمات " و " الالتزام الاستمراري " = (0.222) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

٧- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.964) لأبعاد مال النفسي الايجابي على " الالتزام الاستمراري "

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق لاختبار Sobel ونمذجة المعادلات الهيكلية AMOS فإنه يجب قبول الفرض الرابع القائل " توجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمحاظفة المنوفية" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة تأثيرية مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ و ٠,٠٠٥

تاسعاً: النتائج العامة

حاول البحث التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي الايجابي فى العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي , وفى سبيل ذلك تم التوصل الى النتائج التالية:

١- اتضح من النتائج أن مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بأبعاد القيادة الناعمة جاء فوق المتوسط بقيمة اجمالية 3.603 , حيث سجل بُعد التفكير الناقد أعلى متوسط بلغت قيمته 3.75 , وبُعد التواصل أقل متوسط بقيمة 3.48 وهو ما يعنى ان البنوك تسعى لتعزيز مهارات القيادة الناعمة.

٢- اتضح من النتائج أن مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بأبعاد رأس المال النفسي الايجابي جاء فوق المتوسط بقيمة اجمالية 3.33 , حيث سجل بُعد الكفاءة الذاتية أعلى متوسط بلغت قيمته 3.52 , وبُعد التفاؤل أقل متوسط بقيمة 3.126 وهو ما يعنى ان البنوك تسعى لتعزيز الحالة النفسية الايجابية للعاملين.

٣- اتضح من النتائج أن مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بأبعاد الالتزام التنظيمي جاء فوق المتوسط بقيمة اجمالية 3.126 , حيث جاء بُعد الالتزام الاستمراري يليه الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري وهو ما يعنى ان البنوك تسعى لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

٤- اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة ، وأبعاد الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.665). حيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بمهارات القيادة الناعمة كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين , كما ساهمت أبعاد القيادة الناعمة بنسبة (56%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع , أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي فقد جاءت إدارة الأزمات يليها الذكاء العاطفي يليها التخطيط والتنظيم يليها التفكير الناقد يليها العمل كفريق ثم التواصل , وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي أو بعض أبعاد القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي(عجيل , ٢٠٢١), (مير و, ٢٠١٧), (Keskes, 2014) , (Wongkalasin, et al,2013), (Susanj&Jakopec,2012), (Gulluce, et al,2016), وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الناعمة على الالتزام التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

- ٥- اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي ، وأبعاد الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (835). حيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بالحالة النفسية الايجابية للعاملين كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين , كما ساهمت أبعاد رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (72.1%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع , أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي فقد جاء الأمل يليه التفاؤل يليه المرونة ثم الكفاءة الذاتية , وهو ما يبرز دور رأس المال النفسي الايجابي في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين كما في اغلب الدراسات السابقة (السلنتى و النجار , ٢٠١٨), (Pariat, et al,2017), (صالح , ٢٠١٦) (Jain & Kumar ,2017)
- ٦- اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة ، وأبعاد رأس المال النفسي الايجابي كوسيط بشكل إجمالي بقيمة (839). حيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بمهارات القيادة الناعمة كلما تحسنت الحالة النفسية الايجابية للعاملين , كما ساهمت أبعاد القيادة الناعمة بنسبة (78.3%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط , أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال النفسي الايجابي فقد جاءت إدارة الأزمات يليها الذكاء العاطفي يليها التفكير الناقد يليها التخطيط والتنظيم يليها العمل كفريق ثم التواصل , وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (الطائي وأخرون , ٢٠٢٠) (Albashiti, et al,2017) (Rego,et al.,2016) .
- ٧- كما بينت النتائج القيادة الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً غير مباشراً في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط رأس المال النفسي الايجابي حيث زادت قوة التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر للقيادة الناعمة في الالتزام التنظيمي بعد إدخال رأس المال النفسي الايجابي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، وهذا يعنى أن رأس المال النفسي الايجابي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً Partial Mediating Role فى العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، وجاءت أبعاد القيادة الناعمة مرتبة حسب قوة التأثير في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي الايجابي كما يلي(إدارة الأزمات ثم الذكاء العاطفي و يليه العمل كفريق يليه التخطيط والتنظيم و يليه التفكير الناقد وأخيراً التواصل , وقد اتفقت تلك النتائج مع نتيجة دراسة (الطائي وأخرون , ٢٠٢٠) في تأثير مهارات القيادة الناعمة في رأس المال النفسي الايجابي , ومع دراسة (Rego,et al.,2016) في التعرف على رأس المال النفسي الايجابي كوسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي.
- ٨- كشفت نتائج الدراسة أن رأس المال النفسي الايجابي يؤثر معنوياً مباشراً في الالتزام العاطفي بقيمة 0.916 وفى الالتزام المعياري بقيمة 0.982 وفى الالتزام الاستمراري بقيمة 0.964 .

عاشراً توصيات الدراسة

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث والأهداف التي يسعى إليها ، تم التوصل إلى مجموع من التوصيات، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:-

جدول رقم (١٥)
آليات تنفيذ توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير - الإدارة المالية	١- تنظيم الدورات التدريبية النوعية لبناء القدرات المختلفة للقيادات الإدارية. ٢- توفير التقنيات التدريبية الحديثة الخاصة بالتطوير والتأهيل. ٣- توفير ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل وتبادل الخبرات بين العاملين. ٤- بناء علاقات إيجابية مع العاملين والانصات لمقترحاتهم والعمل الجاد على حل المشاكل التي تواجههم في أثناء أداءهم لمهامهم المختلفة. ٥- قيام الإدارة العليا بعقد اللقاءات المستمرة بين القيادة الإدارية والعاملين وبينهم وبين مؤسسات المجتمع وشرائح الجمهور المختلفة في سبيل التطبيق العملي وبناء حقيقي لمهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين مؤسسات وافراد. ٦- إشراك العاملين في صنع القرار وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المتخذة في البنك ٧- امتلاك وسائل التحفيز والاقناع الفعالة للعاملين معهم وامتلاك مقدرة التأثير فيهم عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ٨- عقد ورش العمل والندوات المتعلقة بالمهارات المتعلقة بإدارة الأزمات. ٩- استخدام الأساليب التدريبية الحديثة مثل المحاكاة والسيناريو وذلك لتعزيز مهارة إدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة ١٠- رصد الحوافز المعنوية والمادية لأي أفكار أو مبادرات ابتكارية فردية أو جماعية من شأنها تؤدي إلى حل المشكلات والتقدم والتميز في عمل البنك.	١- ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات القيادة الناعمة بشكل عام لدى القيادات الإدارية بالبنوك التجارية. ٢- تحسين مستويات التواصل مع العاملين والذكاء العاطفي. ٣- تشجيع العاملين باستمرار على العمل بروح الفريق ٤- تعزيز قدرة التأثير في الآخرين والعمل على تحسين مستويات هذه القدرة ٥- الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الأزمات لتنمية مهارات العاملين في مواجهة الأزمات ٦- اهتمام إدارة البنوك بالأساليب الحديثة لتطوير المهارات الخاصة بالتفكير الناقد والإبداعي ليتناسب مع الأهداف العامة	القيادة الناعمة

	١١- جعل الأفكار والمبادرات موضع التنفيذ لتشجيع العاملين والقيادات على الاستمرار بمهارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلات وتحسين الأداء.		
الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير	١٢- تنظيم الدورات التدريبية لتنمية مفهوم رأس المال النفسي الايجابي وكذلك تنمية السلوكيات التنظيمية الايجابية مثل الإبداع التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية. ١٣- التدريب والتقييم المستمر لسياسات ونظم التدريب للتعرف علي مدى موائمتها لاحتياجات العاملين. ١٤- إتباع سياسة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بمهام عملهم وتشجيعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل المختلفة لتنمية الشعور لديهم بأهمية الدور الذي يؤديه في العمل. ١٥- إكساب العاملين المعارف والمهارات التي تفتح أمامهم فرص الترقى والنمو المهني.	٧- بوضع البرامج التدريبية المتخصصة التي تحث المديرين علي تنمية مفهوم رأس المال النفسي الايجابي ٨- حث الإدارة علي تنمية الكفاءة الذاتية للعاملين ٩- العمل على زيادة شعور العاملين بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي	رأس المال النفسي الايجابي
الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	١٦- تقدير العاملين الملتزمين وجعلهم نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين الآخرين بالمنظمة ووضع خطة عادلة للأجور ونظام للمكافآت والعقوبات يطبق بشكل موضوعي. ١٧- التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤديه ، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم مرونة كافية تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.	١٠- حث القيادات الإدارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة ، وبناء الصداقة التنظيمية.	الالتزام التنظيمي

حادي عشر: مقترحات البحوث المستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور رأس المال النفسي في تحديد العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي وذلك وفقاً لإجراء بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع هذا التالي :

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول القيادة الناعمة (كمتغير مستقل) ، رأس المال النفسي الايجابي (كمغير وسيط) ، والالتزام وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، من البحوث في هذا المجال مثل إدخال مجموعة من القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول أثر القيادة

الناعمة على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل تجاهلت وسلوكيات العاملين , تنمية الاستغراق الوظيفي , الاندماج في العمل , تقليل سلوكيات التمر الوظيفي , جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه , التميز المؤسسي .

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على البنوك القطاع ومن ثم يقترح الباحث اختبار العلاقة بين متغيرات البحث مثل الصحة، التعليم، الاتصالات وكذلك القطاعات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة من الصناعات الأخرى .

(قائمة المراجع)

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٧) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١٧) ، " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل , دراسة ميدانية , رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات .
- الحدراوى , رافد حميد و محمد , جلال عبد الله , ٢٠٢٠ , " استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي , **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية** , المجلد ٢٨ , العدد ٣
- السلنتى , لمياء السعيد , النجار , حميده محمد (٢٠١٨) , " العلاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي " , **مجلة البحوث المالية والتجارية** , المجلد ١٩ , العدد الاول , كلية التجارة - جامعة بورسعيد
- الصباغ، شوقي محمد , (٢٠٠٥), " اثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية علي الالتزام التنظيمي بالتطبيق علي مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، **مجلة أفاق جديدة** ، ، العدد الأول والثاني ، كلية التجارة جامعة المنوفية.
- الطائي واخرون (٢٠٢٠) , " دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي " , **مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية** , المجلد ١٠ , العدد ٣
- الكرداوي، مصطفى محمد أحمد, (٢٠١٣), " أثر الإنطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية" ، **معهد الإدارة العامة بالرياض**، مجلد ٥٣ ، عدد ٣
- المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١١), " أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي, دراسة تطبيقية" ، **مجلة الإدارة العامة**، العدد ٢، كلية التجارة - جامعة طنطا .

- المطري، ضيف الله عبيد (٢٠١٩)، " العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢٧، العدد ١.
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد، (٢٠٢٠)، " دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد ٤٠، العدد ٣، بازارعه، محمود صادق (٢٠١٢)، " بحوث التسويق للرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦)، " قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار الحامد للنشر، عمان.
- دغيم، جيهان أحمد خليل، (٢٠٢١)، " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاجتهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث، كلية التجارة - جامعة دمياط.
- رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠٢١)، " التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، المجلد الثاني - العدد الأول - الجزء الثالث، كلية التجارة - جامعة دمياط.
- صالح، رشا مهدي، (٢٠١٦)، " تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد ٤١، العدد ١١، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة.
- عبد الواحد، يارا محمد محمد، (٢٠٢٠)، " أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، المجلد ٤٠، العدد ١، كلية تجارة - جامعة طنطا.
- عجيل، سامية هاني، (٢٠٢١)، " القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- ميرو، شيرزاد طه، (٢٠١٧)، " دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي"، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية** - جامعة دهوك، المجلد ٢، العدد ٢.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Abouraia1, M. K., Othman, S. M. (2017), " Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives",

American Journal of Industrial and Business Management, vol 7, 404-423.

- Albashiti,B.; Hajjaj,K.; Thabet,W. (2017),"Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital Case of Alazhar University-Gaza",IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 2319-7668. Volume 19, Issue 10. Ver. I.
- Alee, H. ; Mostaghimi, M.R. (2015),"Psychological Capital, Requirement of Today's Organizations", Journal of Applied Environmental. Vol. 5, No. 5, pp. 191–194.
- Allen, N.J.; Meyer J.P. (1990)," The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, 63: 1-18.
- Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1996),"Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, 49:252-276.
- Ariratana ,Wallapha ,et al. (2015) , "Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators" Procedia - Social and Behavioral Sciences vol 186, 331–336.
- Billy, Bai and Others (2006), “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism , Vol. 5 , Issue 2 .
- Cheng ,Tien-Ming ; Ci-Yao Hong ; Bo-Cheng Yang, (2018) , “Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants” , Journal of Air Transport Management, 67, P.P. 94–102.
- Chiu, L. K. ; mahat , N. I.; Reashid , B.; Razak, N. A. ; Omar, H. (2016), "Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programmer: The Employers' Perspective", Canadian Center of Science and Education Vol.8, No.1.

-
-
- Efiliti, E. ; Çoklar, A. N. (2019)," Teachers' Techno stress Levels as an Indicator of their Psychological Capital Levels", Universal Journal of Educational Research 7(2): 413-421
- Etebarian, A. ; Tavakoli, S. ; Abzari, M.,(2012)," The relationship between psychological capital and organizational commitment", African Journal of Business Management Vol. 6(14), pp. 5057-5060.
- Gulluce, A. Ç. ; Erdoğan K. ; Sultan B. K. ; Metin A. (2016) , " The Relationship between Transformational Leadership and Organizational commitment: A Study on the Bank Employees", Journal of Service Science and Management, vol 9, 263-275 .
- Gupta, P. ; Nikita, D. ; Subhalina, H. ; Chayanika, S. ; Rita, K. (2019) " The Relationship between Positive Psychological Capital and Coping Styles: A Study on Young Adults", Amity University Kolkata, Kolkata, India, Psychology, 10, 1649-1662.
- Ismail , et al, (2011) ," An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment", Business and Economics Research Journal, Volume 2 . Number 1, pp. 89-107
- Jain, S. ; Kumar, S. (2017)," Examining organizational commitment & psychological capital in Indian bank employees", Journal Of Humanities & Social Science, 22(6), 14-22.
- Keskes, I. (2013), " Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", Universitat Politècnica de Catalunya (Spain), pp. 26-51
- Klaus, L. ; Fernando, M. (2016) ,"Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence", Leadership Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 1, pp.71-92.
- Lagomarison, R. ; Cardona, P. (2003)," relationship among leadership , Organizational Commitment and OCB", in Uruguanian Health Institutions, Working paper, University of Navarra, TESE Business School.

-
-
- Lather ; Kaur (2015) , " Psychological Capital as Predictor of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", The International Journal of Indian Psychology Volume 2, Issue 4.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015)," Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", Oxford, UK: Oxford University Press, (pp. 124-129, 214- 227).
- Luthans, F., Youssef C.M. (2004) "Human, social, and now positive psychological capital management. , Organizational Dynamics, 33(2), 143–160
- Luthans, F. ; et al. (2008). More evidence on the value of Chinese workers 'psychological capital: A Potentially unlimited competitive resource? The International Journal of Human Resource Management, 19(5), 818-827.
- Luthra, A. ; Dahiya, R. (2015), "Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication "International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Issue 3.
- Martin, A. ; O'Donohue, W. ; Dawkins, S. (2011), "Psychological Capital at the individual and team level: Implication for job satisfaction and turnover intentions of emergency services Volunteers", Proceeding of the 25 th Australian and New Zealand Academy of management Conference.
- Mathis, R. L. ; Jackson J. H. (2003)," Human Resources Management ", 10th Ed., South West, Thomson, U.S.A.
- Natale, ,S. ; Frederick, R. (2006),"Critical thinking in organizations, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 7/8, pp. 272-277.
- Ngang ,Tang Keow et al, (2015)," Soft Skills Of Leaders And School Improvement In High Performing Schools", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 191,pp 2127 –2131.
- Nikpay, I. ; Siadat S. ; Hoveida R. ; Nilforooshan (2014). "A Model for Investigating the Impact of Faculty Members' Psychological Capital

-
-
- on Organizational Citizenship Behaviors in Universities", International Journal Of Management Sciences, 2(6), 161-168.
- Niswaty, R. ; Hillman, W. ; et al (2021) , " Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia" , Heliyon 7 , e06992, journal homepage: www.cell.com/heliyon
- Page, L.F. ; Donohue, R. (2004)," Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct", Monash university, business & economics ,department of management working paper series, ISSN 1327-5216, 1-10.
- Pariat, R. G. ; Kalita, B. ; Choudhury, A. (2017)," The study of impact of psychological capital on work attitude & commitment", Journal of Management in Practice, 2(1), 1-20.
- Poots, A. ; Cassidy, T. (2020)," Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing", International Journal of Educational Research, 99:1-9 .
- Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. Leader to Leader, vol (64), 27–32.
- Rao, M. S. (2017),"Soft leadership: a new direction to leadership", Industrial And Commercial Training Vol. 45 No. 3. pp. 143-149.
- Rego, P. ; Lopes, M. P. ; Nascimento, J. L. (2016)," Authentic leadership &organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital", Journal of Industrial , 65(3), 429-437
- Rutowski, Kara D. ; et al. (2009) , "Benchmarking organizational commitment across nonprofit human services organizations in Pennsylvania, Benchmarking", An International Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 135-150.
- Sarwar, S. ; Sarfraz, S.U.(2016),"The Impact of Work-Family Conflict on Continuance Commitment under the Mediation of Emotional Exhaustion and the Role of Social Support as Moderator: Among Academic Staff", European Journal of Business and Management,,8, (19) 38-44

-
-
- Siders, M.A. ; George, G. ; Dharwadkar, R. (2009)," The Relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures." The Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 570-579
- Sriruecha, C. ; Buajan, S.(2017)," Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 237 ,pp. 1341 – 1346
- Sušanj, Z. ; Jakopec (2012) , " Fairness Perceptions and Job satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment" , University of Rijeka, Croatia& Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Croatia , PSYCHOLOGICAL TOPICS,vol 21 , No3, pp.509-526
- Swensen, S. ; Grace, G. ; John, C. ; Dawn, P. (2016) "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", Journal of Management Development, Vol. 35 Iss:4, pp.549 – 570
- Wolowska A. ,(2014),"Determinants of Organizational Commitment", Human Resources Management & Ergonomics , Vol. 8 (1), pp. 129-146.
- Wongkalasin, K. ; Boupnan, P. ; Ngang, T. K.(2013); Leadership Soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health Offices in Khon Kaen, Thailand; KKU Res. J; 18(4): 709-720.

The mediating role of positive psychological capital in the soft leadership relationship Between and organizational commitment

**An Applied Study on Public Sector Commercial Banks in
Menoufia Governorate**

Dr. HANY FATHY ABD ELLAH

Lecturer of business administration
Giza Higher Institute for Administrative Sciences
hanyfathy13572@gmail.com

Abstract

The current research aims to reveal the mediating role of positive psychological capital in the relationship between soft leadership and organizational commitment by applying it to a sample of (257) employees working in public sector commercial banks (National Bank, Misr Bank, Cairo Bank), and preliminary data was collected. The number of correct survey lists that can be analyzed reached (231) with a response rate of (93.5%), and a number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the use of the Structural Equation Model (SEM) through the statistical program (AMOS, version 23), and the results concluded that there is a positive moral relationship between the dimensions of the study (soft leadership, positive psychological capital, organizational commitment), and the study also found a direct significant effect of soft leadership on organizational commitment. Through positive psychological capital, where it has been proven that positive psychological capital plays a partial mediating role in the relationship between soft leadership and organizational commitment, the study also found a significant effect of the dimensions of For soft leadership (communication, teamwork, planning and organization, emotional intelligence, critical thinking, crisis management) in positive psychological capital with its dimensions (self-efficacy, hope, optimism, flexibility), and finally, the study found a positive moral effect of psychological capital Positive on organizational commitment, and in light of the results of the study, a set of recommendations were suggested, most notably the need to pay attention to developing soft leadership skills in general among the administrative

leaders of the commercial banks under study through qualitative training courses in building the various capacities of administrative leaders to keep pace with the progress witnessed by our world Contemporary, as the difficult skills of leadership are not sufficient to exercise the leadership role in the banks they manage.

Keywords: Soft leadership, Positive Psychological Capital, Organizational commitment.