

القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي

(دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية)

Ethical Leadership and Its Relationship with Developing
the Psychological Capital (An Applied Study On The
Workers In The Palestinian Directorates Of Education)

إيناس موسى الزين¹ - جامعة الاستقلال - فلسطين

emka15@hotmail.com

زكي أبو عيدا - جامعة الاستقلال - فلسطين

تاريخ الإرسال: 2019/05/26 تاريخ المراجعة: 2019/06/13 تاريخ القبول: 2019/06/15

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظف وموظفة، يمثلون نسبة مقدارها (43.9%) من مجتمع الدراسة، وأعد الباحثان أداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها

تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى رأس المال النفسي، وهذا يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية عند ممارستها تساهم في تطوير رأس المال النفسي. وجاءت أهم التوصيات بضرورة أن تبادر وزارة التربية والتعليم بعقد برامج من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لدى القيادة الإدارية بمديريات التربية والتعليم، لتعزيز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لما يعود من أثر إيجابي على نفسية العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، تنمية، رأس المال النفسي، مديرية التربية والتعليم.

¹¹ - المؤلف المراسل

Abstract :

The study aimed to know the level of practicing the behavior of the ethical leadership by the administrative leaderships and its relationship with the psychological capital from the point of view of workers in the Palestinian directorates of education which are the place of the study. The sample of the study consisted of (152) male and female employees who represent (43.9%) of the population of the study. The two researchers prepared an instrument for the study. Its reliability and validity were verified. To answer the questions of the study, the descriptive analytical methodology was used. The study reached several results, the most important of which are that practicing the behavior of the ethical leadership by the administrative leaderships from the point of view of the workers in the Palestinian directorates of education came in general with a high degree. Also, the attitudes of the respondents towards the level of the psychological capital came in general with the degree of "I agree." It was also indicated that there is a positive statistically significant relationship between the ethical leadership and the level of the psychological capital. This means that the domains of the ethical leadership upon practicing them contribute in developing the psychological capital.

In the light of the results which the study reached, a number of recommendations were offered the most important of which are that it is necessary that the Ministry of Education take the initiative in holding programs for the sake of developing the ethical leadership pattern among the administrative leadership in the directorates of education. This is in order to reinforce the level of practising ethical leadership due to its positive effect on the mentality of the workers, and also there should be an interest in the psychological capital with a bigger form.

Keywords: Ethical Leadership, Development, Psychological Capital, Directorate of Education

المقدمة:

في ظل التنافس المنظمي العالمي الذي يحدث في وقتنا الحالي هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات. هناك حاجة ماسة لتطوير وإثراء ودعم قدرات الموارد البشرية المتواجدة في المنظمات لمواجهة هذه التحديات. ويمثل رأس المال النفسي أحد الموضوعات المعاصرة التي لها أثر كبير في تطوير الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها.

إن التحول في العلوم التنظيمية والتركيز على الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية السياسات والممارسات الإدارية (Donaldson et al.,2010)، وكذلك تحسين الرفاهية النفسية والبدنية لأعضاء المنظمة (Eid et al.,2010). إن علم النفس الإيجابي جاء ليهتم بنقاط القوة لدى الأفراد بدلاً من التركيز على نقاط الضعف دون إهمال السعي للتخلص منها أو التعامل معها وكيف يمكنهم تحقيق النمو والازدهار بدلاً من الخمول والكسل (Luthans et al.,2008).

وفي هذا الصدد يشير (Luthans et al.,2004) إلى أن السلوك التنظيمي الإيجابي Positive Organizational Behavior والمشتق من علم النفس الإيجابي تجسده القدرات القابلة للقياس، والانفتاح نحو التطوير، وإدارة أداء العمل بفاعلية أكثر، وفي هذا الحقل من المعرفة ظهر مصطلح رأس المال النفسي Psychological Capital التي يمثل بمجملة الحالة النفسية الإيجابية للفرد. ويضيف (Quisenberry,2015) إلى أن مصطلح رأس المال النفسي هدفه التركيز على الصفات الإيجابية للفرد. فأساس هذا المصطلح أن الأفراد لديهم صفات إيجابية هذه الصفات تدعم أداء الفرد فينعكس على مستوى أدائهم في العمل وجودته، إذ كي يتمكن الفرد من مواجهة التحديات وتطوير عمله والتميز به عليه أن يتمتع بصحة نفسية جيدة. وعرف Murray (2015) رأس المال النفسي بأنه حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها صلة بسلوكياته وأداءه في العمل، وعرفه Chen and Lim (2012) بأنه متعلق بقوة الأفراد الإيجابية

وموقفهم اتجاه العمل والنظرة العامة للحياة، وعرفه Poon (2013) بأنه القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على أساس الأمل، والثقة، والمرونة، والتفاؤل. مما سبق يرى الباحثان أن مفهوم رأس المال النفسي يضمن أن تكون كفاءة الموظفين مناسبة، ويتحلون بالصفات الإيجابية لإنجاز أعمالهم بإبداع وسعادة وراحة تزيد من دافعيتهم وانتماءهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ويرى كل من (Chan,2010 ; Quisenberry,2015) أن رأس المال النفسي يحقق عدد من الفوائد منها: قدرة التأثير، نتائج الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، استقرار العاملين، زيادة الإبداع والتعاون، سعادة في العمل، تطوير إنتاجية العمل، تنشيط الدافعية، زيادة الفاعلية في العمل والقيادة.

يحتاج رأس المال النفسي إلى مؤثرات لزيادة الاستثمار فيه، وتعد القيادة بشكل عام من هذه المؤثرات، حيث إن القيادة ترتبط برأس المال النفسي بشكل كبير إذ أن القائد يقوم بتوجيه العاملين الذين تحت إمرته لتحقيق أهداف المنظمة وذلك يؤثر على نفسية العاملين من خلال استثمار امكانياتهم وكفاءتهم(Weidenfeller,2012).

مع ظهور مفهوم جديد للقيادة في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (المطيري، 2017). من هنا ظهر نمط القيادة الأخلاقية والذي في ظله يعتق القادة مبادئ الأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة والتي أصبحت أكثر قيمة في ظل ما تواجهه منظمات اليوم بكافة أنواعها من انهيارات أخلاقية وتزايد التحديات وحدة المنافسة (عايش، 2009).

وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف

بأخلاق في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى (Davies & Ellision, 2005).

إن القيادة الأخلاقية تعني توافر الفرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة (Fulmer, 2004)، وبذلك تعد القيادة الأخلاقية نفعية، أي أنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتهتم بالحالة الإيجابية للعاملين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والتفاني والانغماس في أداء أدوارهم بشكل أفضل والتي تنعكس من خلال خصائص السلوك القيادي المتمثلة في الاستقامة والإخلاص، ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، علاوة على إظهار الاهتمام بالأفراد، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية (Easley, 2008).

ويذكر (Schutte, 2009) أن القيادة الأخلاقية تعزز إعجاب الأفراد بقائدهم من خلال التخلق بالأخلاق المثالية التي تجعل منه قائداً جذاباً يفرض احترام وتقدير الأتباع، ويعزز ثقة الأفراد بأنفسهم، ويشيع في مؤسسته ثقافة الاحترام والتقدير. وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية المهمة، حيث يكون القائد قدوة وأنموذجاً للعاملين، يتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة للمؤسسة عنده فوق كل اعتبار (العرايضة، 2012).

والقيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بحاجة لقيادة أخلاقية يكون فيها القائد قدوة وأنموذجاً لجميع العاملين، وأن يتعامل معهم بخلق حسن، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، وأن يراعى العدالة التنظيمية، وبناء روح العمل الجماعي، ولديه اتجاهات نحو تنمية رأس المال النفسي لدى جميع العاملين.

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي تبين للباحثان أنه يوجد مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي، مثل دراسة (Wahumbwa et al., 2012) التي هدفت إلى التحقق من العلاقات بين رأس المال النفسي للقيادة والمرؤوسين، ومناخ الخدمة، والأداء الوظيفي،

وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال النفسي للمرؤوسين وعلاقته بالأداء كانت أقوى في ظل وجود مناخ الخدمة الجيد. وأظهرت نتائج دراسة (عوض، 2016) وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أشارت نتائج دراسة (سبتي، 2014) إلى أهمية توافر رأس المال النفسي في الجامعات العراقية لأهميته في رفع مستويات الأداء الإبداعي لدى العاملين. وتوصلت دراسة (العنزي وإبراهيم، 2012) إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي له تأثير كبير في بلورة سلوكيات القادة والمرؤوسين في منظمات الأعمال من خلال انعكاسه على الأداء الوظيفي الإيجابي، والالتزام التنظيمي، والتعاون، والسعادة في موقع العمل، والسلوك الإيجابي.

وتوصلت دراسة (المغربي والندواي، 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي، وكذلك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الكاريزمية (الرؤية الاستراتيجية، الاستشعار البيئي، تحمل المخاطر الشخصية، مراعاة احتياجات العاملين، السلوك غير التقليدي) على أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل)، وأكدت نتائج دراسة (Brunetto et al., 2016) إن رفع مهارات الممرضات ومديريهم لزيادة مستوى رأس المال النفسي وكذلك الدعم الإداري يعزز من الرضا عن تدريب السلامة لدى الممرضات.

وتوصلت دراسة (عشري، 2015) إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة في تنوع الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمديرين، كما توصلت دراسة (Read&Laschinger,2015) إلى وجود أثر إيجابي بين القيادة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض، وأظهرت نتائج دراسة (سلامة، 2016) وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد تمكين العاملين، كما أكدت نتائج دراسة (عبد العزيز، 2016) على العلاقة بين القيادة الأصيلة واخلاقيات العمل. وتوصلت دراسة (Walumbwa,2008) إلى أن القيادة الأصيلة أثرت على رأس المال النفسي للفريق. وأشارت نتائج دراسة (Murray.,2011) إلى أن هناك علاقة معنوية بين القيادة الأصيلة ونتائج جماعات العمل المرغوبة في ظل الوسيط لرأس المال النفسي والثقة. وخلصت

دراسة (البردان، 2017) إلى أن رأس المال النفسي يدعم العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، في حين اقترحت دراسة (Eid et al., 2012) نموذج للقيادة الأصيلة وتأثيرها المباشر على نتائج الأمان من خلال ترويج تصورات لرأس المال النفسي.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، أن بعض الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، ومن هذه الدراسات اهتمت بالقيادة فأشارت الأدبيات إلى أهميتها في السياق التنظيمي نظراً لتأثيرها الإيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل العمل، وكذلك دورها في الحد من بعض السلوكيات والاتجاهات السلبية، كما سعت دراسات أخرى إلى التعرف إلى رأس المال النفسي فتوضح الدراسات السابقة تلك الأهمية في دور رأس المال النفسي في تحسين مستوى العمل، وأشارت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية الارتباط بين القيادة وتعزيز رأس المال النفسي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية، وهذا ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: مديرية التربية والتعليم هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف، وتنفيذ السياسات التعليمية والإشراف على العملية التعليمية والإدارات التعليمية، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (مشرفين وإداريين)، وعلى القائد الإداري المتمتع بصفات وخصائص تجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف، ومن هذه الصفات الصدق والأمانة، والتعامل بعدالة وشفافية، وأن يشجع روح التنافسية البناءة بين العاملين، وذلك من خلال ممارسته للأخلاقيات المهنة وهذا يزيد من مستوى الثقة لديهم.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ورغم أهمية القيادة الأخلاقية، وانعكاسها الإيجابي على تنمية رأس المال النفسي، إلا أن الكثير من القيادات الإدارية لا يولونها أهمية كبيرة، إن دراسة أخلاقيات القيادة وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي لم يكن لها نصيب من البحث الكافي، وبلغت أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تسعى من خلال

التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة؟
 2. ما مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة؟
 3. هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة.
3. التحقق من نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية من حيث قدرتها على التنبؤ برأس المال النفسي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية، من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إلقاء الضوء على الموضوع الذي تناقشه، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي القيادة الأخلاقية، ورأس المال النفسي. وما يمكن أن يحققه المديرون من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة تنظيمية فاعلة وحافزة للعمل، وفي تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين.

2. تعد الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية في ظل ندرة الكتابات العربية وتعدد الكتابات الأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداداً لها في هذا المجال.

3. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي، حيث لم يجد الباحثان - في حدود علمهما ما توفر لديهما من دراسات - دراسة تناولت علاقة القيادة الأخلاقية بتنمية رأس المال النفسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. قد تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى الارتباط بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتنمية رأس المال النفسي الذي يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف مديريات التربية والتعليم وتطويرها.

2. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية.

3. قد توفر هذه الدراسة معلومات للقيادة في مديريات التربية والتعليم عن مستوى ممارستهم لسلوك القيادة الأخلاقية.

4. قد تسهم مبادئ القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي في تقديم أطر منهجية وإجرائية تساعد الإداريين في مديريات التربية والتعليم المختلفة في وضع برامج تدريبية للمسؤولين.

5. الدور الحيوي لمديريات التربية والتعليم كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام المجتمع الفلسطيني، وبيان كيفية تدعيم سلوك القيادات من جانب العاملين بها.

6. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي والعلاقة بينهما.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية في المجالات (الصفات الشخصية، الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل الفريقي) وتنمية رأس المال النفسي.
- **الحد البشري:** العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة.
- **الحد المؤسسي:** تم التطبيق على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة الميدانية على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية.
- **الحد الزمني:** فقد تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية في الفترة الزمنية من منتصف شهر أكتوبر 2018م وحتى نهاية شهر نوفمبر 2018م.

مصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **القيادة الأخلاقية:** إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك السلوك لدى الاتباع والمرؤوسين (عابدين، وآخرون، 2012: 337).
- وتعرف إجرائياً:** الأسلوب القيادي الذي يتبعه القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ويراعون فيه خصائص العاملين واحتياجاتهم في ضوء القواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل الفريقي.
- **رأس المال النفسي:** حالة الفرد النفسية الإيجابية التي تتميز بوجود ثقة لاتخاذ المهام اللازمة لتحقيق النجاح، والتفاؤل حول الحاضر والمستقبل، والأمل في العمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف، وأن يتمتع الشخص بالمرونة عندما يواجه مشكلات وصعوبات (Corner, 2015).
- ويعرف إجرائياً:** مجموعة المشاعر النفسية الإيجابية لدى الفرد، والتي تشعره بالأمل في تحقيق أهدافه، وتجعله يتفاعل بشأن مستقبله الوظيفي، وتزيد من قدرته على التكيف إذا تعرض لأزمات أو مشكلات في بيئة العمل بما

يمكنه من إنجاز المهام التي يكلف بها بكفاءة والتي يتحدد مستوى هذه الحالة باستجابات العاملين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: تناول هذا الجزء من الدراسة منهجية الدراسة، وأهم الإجراءات الميدانية، حيث يتضمن عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة الأساسية، وخصائصها، وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

- **مجتمع الدراسة:** يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للعام الدراسي 2018/2019م، والبالغ عددهم (346) موظف وموظفة.

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (152) موظف وموظفة، يمثلون نسبة مقدرها (43.9%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقام الباحثان بأخذ عينة استطلاعية تكونت من (32) موظفاً؛ بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

- **أدوات الدراسة:** تم بناء استبانة القيادة الأخلاقية من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الأدوات التي وردت بالدراسات السابقة، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوعي القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي. وقد اتبع الباحثان الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

الجزء الأول: استبانة لقياس المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، وقد تكونت من (34) فقرة لقياس هذا المتغير في صورتها الأولية موزعة على (4) مجالات كما يلي:

- المجال الأول: الصفات الشخصية؛ ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثاني: الصفات الإدارية؛ ويتكون من (9) فقرة.
- المجال الثالث: العلاقات الإنسانية؛ ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الرابع: العمل بروح الفريق؛ ويتكون من (8) فقرات.

الجزء الثاني: استبانة لقياس المتغير التابع (رأس المال النفسي)، وقد تكونت من (22) فقرة لقياس هذا المتغير متمثلة بمجال واحد.

وجرى التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها على النحو الآتي:

أولاً: صدق أدوات الدراسة: تم التأكد من صدق أدوات الدراسة عن طريق: أ. **صدق المحكمين:** وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأداة لما أُعدت من أجله، وانتماء الفقرات لمجالات الاستبانة، وسلامة صياغة الفقرات، وقد تمت الإفادة من ملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الأسئلة وفقاً لملاحظاتهم، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض البنود، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر بناء على ملاحظاتهم، وأصبحت أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ب. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجة أداة الدراسة ككل. ويتم التحقق ممن وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمحاور.

جدول (1): معامل صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة

المحاور	المجال	الوصف	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
القيادة الأخلاقية	الأول	الصفات الشخصية	0.827	*0.000
	الثاني	الصفات الإدارية	0.793	*0.000
	الثالث	العلاقات الإنسانية	0.942	*0.000
	الرابع	العمل بروح الفريق	0.890	*0.000
		مجالات المتغير المستقل ككل "القيادة الأخلاقية"	0.863	*0.000
		المتغير التابع "رأس المال النفسي"	0.884	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخراج معاملات الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا Cronbach coefficient alpha، والتي تعتمد على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية لل فقرات المفردة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية	8	0.968
	الصفات الإدارية	9	0.929
	العلاقات الإنسانية	9	0.939
	العمل بروح الفريق	8	0.958
مجالات "القيادة الأخلاقية"			0.948
"رأس المال النفسي"			0.952
جميع مجالات الاستبانة			0.95

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) وفق تدرج خماسي لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتعطى الإجابات أوزان وقيمة تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	القيادة الأخلاقية
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	رأس المال النفسي
أقل من 1.80	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	أكبر 4.20	الوسط الحسابي
أقل من 36%	36% - 51.9%	52% - 67.9%	68% - 83.9%	أكبر من 84%	الوزن النسبي

المعالجة الإحصائية: لقد قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وذلك بالأساليب التالية: الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، استخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري، اختبار كرونباخ ألفا، معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وتم رصد الاستجابات حسب المتوسطات الحسابية ضمن كل مجال، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية على

استبانة القيادة الأخلاقية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
عالية	4	79.4	0.64	3.97	الصفات الشخصية
عالية	2	82.6	0.61	4.13	الصفات الإدارية
عالية	1	84.9	0.71	4.24	العلاقات الإنسانية
عالية	3	81.1	0.69	4.05	العمل بروح الفريق
عالية		81.8	0.63	4.09	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمتوسطات نتائج درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (4.09)، بوزن نسبي (81.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات الاستبانة.

واحتل الترتيب الأول مجال "العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (4.24)، بوزن نسبي (84.9%)، بدرجة عالية، وجاء في الترتيب الثاني مجال "الصفات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.13)، بوزن نسبي (82.6%)، بدرجة عالية، وقد حصل مجال "العمل بروح الفريق" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.05)، بوزن نسبي (81.1%)، بدرجة عالية، وفي المرتبة الأخيرة حصل مجال "الصفات الشخصية" على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.97)، بوزن نسبي (79.4%)،

بدرجة عالية. وهذا يدل على أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية كان عالياً، وبأوزان نسبية متقاربة، مما يدل على التوازن في أداء القيادات الإدارية فيما يخص مجالات القيادة الأخلاقية.

ويعزو الباحثان نتيجة الدراسة الحالية إلى انعكاس القيم الأخلاقية بشكل مباشر على الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية والتي تستند إلى حرصهم على إظهارها أثناء تعاملهم مع العاملين، ويظهر ذلك في تمثلهم للأمانة، والنزاهة، وتحري الصدق، وتقبل النقد، والرفق في المعاملة، وإظهار القدوة الحسنة في السلوك، لذا جاءت تقديراتهم لممارسة القيادة الإدارية لهذه الخصائص مرتفعة، وتظهر النتائج وعي القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في زيادة دافعية العاملين تجاه العمل وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم؛ ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ودورها المهم في إيجاد الانسجام، والألفة، والود، والاحترام، والتقدير.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصقر، 2018)، ودراسة (أبو علبة، 2015)، ودراسة (العتيبي، 2013)، ودراسة (عابدين وآخرين، 2012)، ودراسة (Poohongthong, et Al., 2014)، ودراسة (Rouleau- Carroll, 2014) التي بينت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية مرتفعة أو مرتفعة جداً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (العرايضة، 2012) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة.

عرض وتحليل فقرات استبانة القيادة الأخلاقية:

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة القيادة الأخلاقية التي أعدت بهدف قياس درجة ممارسة القيادة الإدارية للقيادة الأخلاقية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

1. تحليل فقرات المجال الأول: الصفات الشخصية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال "الصفات الشخصية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	يتمثل القائد بالنزاهة والأمانة في تصرفاته	4.49	0.65	89.9	عالية جداً
2.	يتحرى الصدق في التعامل مع العاملين	4.38	0.64	87.7	عالية جداً
3.	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين	4.13	0.66	82.6	عالية
4.	يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه	3.95	0.74	79.0	عالية
5.	يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين	3.82	0.68	76.4	عالية
6.	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	3.76	0.65	75.2	عالية
7.	يتقبل النقد البناء برحابة صدر	3.69	0.58	73.8	عالية
8.	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة	3.54	0.59	70.8	عالية
	الدرجة الكلية	3.97	0.64	79.4	عالية

يتضح من نتائج الجدول (5) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "الصفات الشخصية" كما يراها العاملين حصلت على (3.97)، بوزن نسبي (79.4%)، بدرجة عالية.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "يتمثل القائد بالنزاهة والأمانة في تصرفاته" بمتوسط حسابي (4.49)، بوزن نسبي (89.9%)

بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى اعتبار الأمانة إحدى الركائز الأساسية للقائد.

- وجاءت الفقرة التي تنص على " يتحرى المدير الصدق في التعامل مع العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38)، بوزن نسبي (77.7%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى أن الصدق من أهم السمات الشخصية الأخلاقية، والصدق يزيد الثقة في القائد وقراراته.

- كما وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتقبل النقد البناء برحابة صدر"، بمتوسط حسابي (3.69)، بوزن نسبي (73.8%) بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى قناعة القائد بضروره الانفتاح على العاملين، وإتاحة الفرص لهم من أجل إبداء آرائهم بحرية مع تشجيعهم على النقد البناء الذي يصب في مصلحة العمل.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على " يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة"، بمتوسط حسابي (3.54)، بوزن نسبي (70.8%) بدرجة عالية. لأن القيادة الإدارية يدركون أن الغيظ لا يسهم في استقرار العمل، والاستشارة المتكررة لا تؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب.

2. تحليل فقرات المجال الثاني: الصفات الإدارية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال "الصفات الإدارية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	4.51	0.60	90.2	عالية جداً
2.	يعمل بجد لتحقيق رؤية وأهداف المديرية.	4.49	0.70	89.9	عالية جداً
3.	يشجع العاملين على الإبداع والتجديد.	4,45	0.69	98.1	عالية جداً
4.	يعمل على تنمية العاملين مهنيًا.	4.31	0.70	86.3	عالية جداً
5.	يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.	4.21	0,68	84.2	عالية
6.	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المديرية.	3.87	0.66	77.4	عالية
7.	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.80	0.65	76.0	عالية
8.	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم	3.79	0.71	75.8	عالية
9.	يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات.	3.77	0.62	75.4	عالية
	الدرجة الكلية	4.13	0.61	82.6	عالية

يتضح من نتائج الجدول (6) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "الصفات الإدارية" كما يراها العاملين حصلت على (4.31)، بوزن نسبي (82.6%)، بدرجة عالية.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على "يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" بمتوسط حسابي (4.51)، بوزن نسبي (90.2%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك لأن استقرار العمل لا يمكن أن يتم إلا من خلال الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل، حتى لا

يتعرضوا للمساءلة، وكما أن تطبيق نظام الجودة يستلزم منهم الالتزام بهذه القوانين والتعليمات.

- وجاءت الفقرة التي تنص على "يعمل بجد لتحقيق رؤية وأهداف المديرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.49)، بوزن نسبي (89.9%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى أن المهمة الأساسية للقيادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم ومؤشرات النجاح هو العمل الجاد لتحقيق رؤية المديرية، ورسالتها، وأهدافها والذي يتم من خلال إعداد خطة استراتيجية وتنفيذ الخطة التشغيلية.

- كما وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم"، بمتوسط حسابي (3.79)، بوزن نسبي (75.8%) بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى اهتمام القيادة الإدارية بالثواب والعقاب من أجل تعزيز الأعمال المتميزة وتعديل المسار في حال تجاوز القوانين أو التراجع في الأداء؛ ولكن ذلك يتم بعد توضيح جوانب القصور أو مواطن التجاوز من أجل التعلم من الأخطاء، وعدم الوقوع فيها مرة ثانية.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات"، بمتوسط حسابي (3.77)، بوزن نسبي (75.4%) وهي أيضاً بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى حرص القيادة الإدارية على العمل الفريقي في عملية تنفيذ الخطط والأعمال التطويرية، كما أن من مؤشرات الجودة مشاركة العاملين في عملية إعداد الخطط التطويرية.

3. تحليل فقرات المجال الثالث: العلاقات الإنسانية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات مجال " العلاقات الإنسانية "

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام.	4.61	0.77	92.2	عالية جداً
2.	يتعامل مع الزائرين بمودة وتقدير.	4.58	0.82	91.6	عالية جداً
3.	يحافظ على الأسرار الخاصة بالعاملين.	4.52	0.72	90.4	عالية جداً
4.	يحترم مشاعر العاملين ويقدر احتياجاتهم.	4.45	0.75	89.0	عالية جداً
5.	يحرص على كسب صداقة جميع العاملين	4.30	0.62	86.0	عالية جداً
6.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	4.17	0.74	83.4	عالية
7.	يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين العاملين	3.90	0.79	78.0	عالية
8.	يقدر ظروف العاملين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	3.86	0.68	77.2	عالية
9.	يتسامح مع المخطئين في حقه من العاملين	3.83	0.65	76.6	عالية
	الدرجة الكلية	4.24	0.71	84.9	عالية

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "العلاقات الإنسانية" كما يراها العاملين حصلت على (4.24)، بوزن نسبي (84.9%)، بدرجة عالية.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على " يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام" بمتوسط حسابي (4.61)، بوزن نسبي (92.2%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى حرص القيادة الإدارية على إقامة علاقة ودية

مع العاملين من خلال المعاملة الحسنة، والاحترام، والتواضع من أجل كسب ثقة وتقدير العاملين واستثمار إمكاناتهم وطاقاتهم إلى أبعد حد ممكن في عمل المديرية، والارتقاء بأدائها.

- وجاءت الفقرة التي تنص على " يتعامل مع الزائرين بمودة وتقدير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.58)، بوزن نسبي (91.6%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى الحرص القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم على إقامة علاقة وثيقة مع المجتمع المحلي من أجل تطوير أداء عمل المديرية والارتقاء بمكانتها في المجتمع المحلي.

- كما وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " يقدر ظروف العاملين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم"، بمتوسط حسابي (3.86)، بوزن نسبي (77.2%) بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى اهتمام القائد وتقديره لظروف العاملين ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم مما يزيد من انتمائهم للعمل، ويعزز لديهم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لأجل تحقيق رؤية وأهداف المديرية.

- مراعاة العلاقات الإنسانية مع العاملين لتبقى أجواء العمل أجواءً إيجابية محفزة، فتقدير القائد لظروف العاملين ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم يجعلهم يبادلون القائد العلاقة الإيجابية ويزيد من انتمائهم للعمل، ويعزز لديهم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لأجل تحقيق رؤية وأهداف المديرية.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على " يتسامح مع المخطئين في حقه من العاملين"، بمتوسط حسابي (3.83)، بوزن نسبي (76.6%) وهي أيضاً بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى حرص القيادة الإدارية على استمرار العلاقة الودية وانتظام العمل من ناحية أخرى، ولا بد أن يتحلى بها القائد بالمحبة والتسامح وليس متصيداً للأخطاء.

- تحليل فقرات المجال الرابع: العمل بروح الفريق.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية

لفقرات مجال " العمل بروح الفريق "

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.	ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين	4.35	0.68	87.0	عالية جداً
2.	يعزز ثقة العاملين بزملائهم ومديرهم	4.26	0.63	85.2	عالية
3.	يحرص على التواصل وتنسيق العمل بين العاملين	4.16	0.73	83.3	عالية
4.	يوفر البيئة المناسبة للعمل الجماعي بين العاملين	4.07	0.74	81.4	عالية
5.	ينمي روح التعاون والانسجام لدى العاملين	3.98	0.68	79.6	عالية
6.	يقدر آراء العاملين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	3.94	0.64	78.8	عالية
7.	يطور مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى العاملين	3.88	0.65	77.6	عالية
8.	يوضح للعاملين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار	3.81	0.72	76.2	عالية
	الدرجة الكلية	4.05	0.69	81.1	عالية

يتضح من نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال " العمل بروح الفريق " كما يراها العاملين حصلت على (4.05)، بوزن نسبي (81.1%)، بدرجة عالية.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على " ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين " بمتوسط حسابي (4.35)، بوزن نسبي (87.0%) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى حرص القيادة الإدارية على تدريب

وإعداد العاملين لتحمل المسؤولية، وتعزيز النمو المهني لديهم، وإكسابهم خبرات جديدة من أجل الاعتماد عليهم وإعدادهم لممارسة مهام جديدة يفوضونها لهم.

- وجاءت الفقرة التي تنص على " يعزز ثقة العاملين بزملائهم ومديرهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.62)، بوزن نسبي (85.2٪) بدرجة عالية جداً. ويعزى ذلك إلى أهمية الثقة في علاقات العمل باعتبار أن المديرية التي يسودها جو من الثقة يستطيع العاملون فيها الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويتعاونون مع بعضهم، ويتعلمون معاً، ويرفع مستوى التواصل بين العاملين.

- وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " يطور مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى العاملين"، بمتوسط حسابي (3.88)، بوزن نسبي (77.6٪) بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى إدراك القيادة الإدارية بأن تحقيق النجاح يعتمد على مجموع العاملين، وتدريبهم على العمل الفريقي، وتنمية مهاراتهم في هذا الجانب، وتعزيز قدراتهم في صنع القرارات.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على " يوضح للعاملين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار"، بمتوسط حسابي (3.81)، بوزن نسبي (76.2٪) وهي أيضاً بدرجة عالية. ويعزى ذلك إلى فهم القيادة الإدارية لموضوع الخلاف الإيجابي في العمل؛ وأن له جوانب إيجابية يمكن استثمارها فهو يعطي الفرصة في تقديم الأفكار المناسبة لحل المشكلات وتطوير العمل.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: "ما مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على مقياس رأس المال النفسي، وتم ترتيب الاستجابات تنازلياً والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لاستجابات

أفراد العينة على مقياس رأس المال النفسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	لدي عزيمة قوية من أجل تحقيق أهدافي.	4.47	0.58	91.5	موافق بشدة
2	أشعر بأنني حققت نجاحاً باهراً في حياتي الوظيفية.	4.09	0.71	91.3	موافق بشدة
3	أنجح في تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.	4.49	0.58	89.8	موافق بشدة
4	أستمتع بأداء المهام المطلوبة مني بالعمل.	4.48	0.66	89.6	موافق بشدة
5	أتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس.	4.45	0.61	89.0	موافق بشدة
6	أمتلك قدرة عالية في التعامل مع ضغوط العمل.	4.44	0.60	88.9	موافق بشدة
7	أستطيع أن أفكر بأكثر من طريقة لتحقيق أهدافي.	4.29	0.56	85.9	موافق بشدة
8	أشارك في كافة البرامج التدريبية التي تتاح لي في العمل.	4.15	0.59	83.0	موافق
9	أفضل القيام بالأعمال الجديدة والصعبة في آن واحد.	4.09	0.71	81.8	موافق
10	أتوقع الأحداث لضمان الاستمرارية في تحقيق أهدافي.	3.92	0.61	78.4	موافق
11	من السهل علي أن أشعر بالاسترخاء.	3.88	0.56	77.6	موافق
12	أؤمن أن أهداف المديرية ذات قيمة ويسهل تحقيقها.	3.86	0.70	77.2	موافق
13	أغلب على مشاعر الغضب التي	3.85	0.67	77.0	موافق

				تتناهني تجاه شخص معين.	
موافق	76.6	0.59	3.83	أتفاعل بطريقة إيجابية دائماً مع مختلف المواقف التي أتعرض لها.	14
موافق	76.2	0.63	3.81	أتوقع الأحداث السارة أكثر من الأحداث غير السارة.	15
موافق	76.0	0.72	3.80	أنهي أعمالي في موعدها ولا أنتظر حتى اللحظة الأخيرة.	16
موافق	74.0	0.77	3.79	حققت معظم أهدافي التي كنت أسعى إليها.	17
موافق	74.2	0.81	3.77	أشعر بإيجابية نحو الأعمال التي أكلف بها.	18
موافق	74.6	0.95	3.73	أشعر بالدافعية أثناء العمل.	19
موافق	74.4	0.93	3.72	تواجهني مشاكل كثيرة بالعمل وأتمكن من حلها.	20
موافق	74.2	0.97	3.71	أفضل الاعتماد على نفسي لإيجاد حل عندما تسوء الأمور.	21
موافق	74.0	1.02	3.70	أكون في أحسن حالاتي عندما أكون في موقف تحدي.	22
موافق	80.0	0.70	4.40	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمتوسطات فقرات المتغير التابع "رأس المال النفسي" للعاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية حصلت على متوسط حسابي (4.40)، بوزن نسبي (80.0%)، وهي بدرجة موافق.

ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم على توفير الجو النفسي الإيجابي في العمل، من خلال توفير كافة المتطلبات المادية والمعنوية، وهذا يساعد في زيادة قدرة العاملين على الإبداع والإنجاز وتحقيق مهام العمل المنوطة بهم، وتحقيق أهداف المديرية بشكل عام. كما تحرص على توافر مبادئ وأخلاقيات العمل بما تتضمنه من الاحترام والتعاون

بين العاملين، و تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم والرسالة التي يؤدونها في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها المحافظات الجنوبية بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة مما يدفعهم لتغليب المصلحة العامة، وتشجيعهم على حل المشكلات التي قد تواجههم، والعمل على إشباع حاجات العاملين الداخلية بتضمنين تقديرات للأعمال والأنشطة التي يقومون بها وبتعزيز الإنجاز، وتحقيق الذات، مما يساهم في زيادة مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البردان، 2017)، ودراسة (Luthans etal,2007)، ودراسة (Corner, 2015)، ودراسة (Meux,2002)، ودراسة (Madura,2012) التي بينت أن رأس المال النفسي يحسن من أداء الفرد ويزيد من فاعليته ويحسن من دافعيته اتجاه العمل والنظر حولها بأسلوب إيجابي محفز.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على " لدي عزيمة قوية من أجل تحقيق أهدافي" بمتوسط حسابي (4.57)، بوزن نسبي (91.5%) بدرجة موافق بشدة. ويعزى ذلك إلى تشجيع القيادة الإدارية في مديرات التربية والتعليم لهذا النوع من العزيمة خاصة في ظل نظام تقويم الأداء الخاص بالعاملين والذي يتضمن تقديرات لأداء العاملين من أعمال وأنشطة إضافية أكثر، لذلك يحرص العاملون على الوصول لهذا التقدير.
- وجاءت الفقرة التي تنص على " أشعر بأنني حققت نجاحاً باهراً في حياتي الوظيفية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.56)، بوزن نسبي (91.3%) بدرجة موافق بشدة. ويعزى ذلك إلى الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملون في مديرات التربية والتعليم بسبب المكانة الجيدة والبيئة الوظيفية المناسبة مقارنة بغيرهم من العاملين.
- كما وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " أفضل الاعتماد على النفس لإيجاد حل عندما تسوء الأمور"، بمتوسط حسابي (3.71)، بوزن نسبي (74.2%) بدرجة موافق. ويعزى ذلك لممارسات القيادة الإدارية التي تعمل على تطوير دور الموظف كقائد وتوظيف نمط القيادة

الموزعة، الأمر الذي يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية حافزة تنعكس على أداء العاملين بشكل إيجابي مما يوفر المناخ المناسب للاعتماد على النفس خارج إطار الوصف الوظيفي لمهام الموظف.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "أكون في أحسن حالاتي عندما أكون في موقف تحدي"، بمتوسط حسابي (3.70)، بوزن نسبي (74.0%) وهي أيضاً بدرجة موافق. ويعزى ذلك إلى إدراك العاملين لأهمية الاستجابة لتوجيهات القيادة الإدارية من أجل انجاز العمل، إلى جانب ذلك فإن العاملين بصفة عامة يحتاجون إلى الدعم النفسي خاصة عندما يكون هناك تعزيزات ومكافآت معنوية أو مادية لأصحاب التميز بالعمل.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه: "هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة؟"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإيجاد مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية ودرجة كل بعد من أبعادها من ناحية، وبين الدرجة الكلية لرأس المال النفسي ودرجة كل مجال من مجالاتها من ناحية أخرى، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (القيادة الأخلاقية ورأس

المال النفسي)

رأس المال النفسي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
*0.000	0.721	الصفات الشخصية
*0.000	0.663	الصفات الإدارية
*0.000	0.827	العلاقات الإنسانية
*0.000	0.743	العمل بروح الفريق
*0.000	0.738	القيادة الأخلاقية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (10) معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من المتغير المستقل والمتغير التابع كل على حدا، حيث يلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كل من بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (رأس المال النفسي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738)، مما يعني أن أي تغيير في مستوى القيادة الأخلاقية) بدرجة واحدة سيؤدي لتغير بمستوى (رأس المال النفسي) بمقدار (0.738) درجة. وهذا يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية تساهم في تطوير رأس المال النفسي، والقائد الإداري الذي يمتاز بقيادته الأخلاقية فهذا يزيد من الراحة النفسية للعاملين أثناء التواجد في العمل، وبالتالي تحسن من إنتاجيتهم وأداءهم لأعمالهم.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (الدليمي، 2016)، ودراسة (Corner, 2015)، ودراسة (Drasin, 2014) كون القيادة الأخلاقية لديها أثر على رأس المال النفسي.

ويعزو الباحثان نتيجة الدراسة الحالية إلى أن القائد الأخلاقي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع العاملين، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، والتزامهم بالعمل معه، والتفاني في خدمة المديرية وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يعزز السلوك الطوعي لهؤلاء العاملين، وبالتالي رأس المال النفسي. فالقائد الأخلاقي هو الذي يهتم بالنواحي الوجدانية الشعورية للعاملين من خلال احترامهم، وتقديرهم، والسؤال عنهم، والاطمئنان على أحوالهم، ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، والحرص على كسب صداقتهم، وتأليف قلوبهم، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على رأس المال النفسي، كما أن القائد الأخلاقي هو القائد العادل في تعامله مع موظفيه، يوزع المهام عليهم وفق قدراتهم ورغباتهم، ويجتهد في توفير الإمكانيات، وتقديم التسهيلات لهم، ويشركهم في التخطيط، وصناعة القرارات، ويعتمد معايير واضحة في تقييم الأداء، ويعزز الأعمال الناجحة، وبالتالي يرغب العاملون في

العمل مع القائد الأخلاقي الذي يعزز لديهم الانتماء والشعور الإيجابي نحو العمل، وبذل المزيد من الجهد والعطاء في سبيل الارتقاء بالمديرية، وإيجاد الحلول عند مواجهة المشاكل، كل ذلك يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة رأس المال النفسي لديهم.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. أن تبادر وزارة التربية والتعليم بعقد برامج من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لدى القيادة الإدارية بمديريات التربية والتعليم، وذلك لتعزيز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ورعايتها لما يعود من أثر إيجابي على العاملين.
2. ضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل أكبر، وذلك يعود لأهميته وتأثيره على نفسية وعمل العاملين، ولما يعود على مديريات التربية والتعليم من فوائد وميزة تنافسية لها.
3. أن تعد وزارة التربية والتعليم بإعداد دستور أخلاقي (مدونة سلوك أخلاقي) للقيادة الإدارية تحدد فيه المفاهيم، والقيم الأخلاقية، وتصاغ بلغة واضحة ومحددة استناداً إلى الواقع العملي.
4. الاهتمام بعقد دورات تدريبية للقيادة الإدارية لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين.
5. الحرص على قياس مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين؛ من أجل التنبؤ بسلوك القيادة الأخلاقية، والاستفادة من نتائج القياس في اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى عال من ممارسة القيادة الأخلاقية من أجل إيجاد البيئة المناسبة لتنمية رأس المال النفسي.
6. اعتبار الممارسة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية جزءاً أساسياً من تقييم القائد وترقيته، ومعياراً لاختيار القادة الجدد وتعيينهم لاحقاً.
7. اعتبار رأس المال النفسي قيمة تنظيمية تسعى لها مديريات التربية والتعليم، وتعمل على تنمية ذلك من خلال سلوك القيادات الإدارية من خلال تشجيع ممارسات القائد الأخلاقي ومتابعته وتكريمه.

8. أن تعزز القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العلاقات الإنسانية وينظمون العمل داخل مديرياتهم بعيداً عن الروتين والمركزية؛ من أجل توفير البيئة المناسبة التي تتسم بالعدالة التنظيمية لما لها دور في استقرار العمل وتحفيز العاملين وبذل العطاء وظهور الأدوار التطوعية الذاتية والإيجابية.

المراجع:

- أبو ليفة، سناء مصطفى (2016). دور رأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 35، العدد الثاني، ص 1 - 139.*
- إسماعيل، عمار فتحي (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية)، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، يوليو، ص 305 - 354.*
- البردان، محمد فوزي (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- الجعثيني، ختام قاسم (2017). درجة ممارسة مديري مدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- خوين، سندس رضوي (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، ص 427 - 456.*
- العابدي، علي، والعبادي، هاشم (2017). رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل (دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، ص 147 - 165.*

- عابدين، محمد، وشعبيات، محمد، وحليبه، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون (2)، تشرين الأول، ص 327 - 363.
- العبادي، هاشم فوزري (2012). رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل، جامعة الكوفة، متوفر على الموقع الإلكتروني، dr-alabadi.com.
- عايش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد العزيز، محمود عبد العزيز أحمد (2016). العلاقة بين القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- العتيبي، أحمد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عشري، تامر إبراهيم السيد (2015). توسيط القيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- العزاوي، سحر أحمد (2014). رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق.

- علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الفوت بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العنزي، سعد وإبراهيم، خليل (2014). رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، ص 1-31.
- عوض، محمد (2016). تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- سبتي، يوسف (2014). تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- سلامة، امانى (2016). أثر القيادة الجديرة بالثقة على تمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- الصقر، هالة (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الكرداوي، مصطفى (2013). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، دورية الإدارة العامة، المجلد 53، العدد 3، ص 741 - 810.
- المطيري، هدي ودرادكة، أمجد (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية التربوية، مجلد 13، عدد 2، ص 223-237.
- المغربي، عبد الحميد ومحمد، حسن (2016). العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات

الجامعة العراقية في جمهورية العراق)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 40، العدد 2، ص 63 - 71.

- Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal Of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17-28.

- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human resource management**, 48(5), 677-693.

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2008). **Leadership: Current theories**, research, and future direction Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

- Brunetto, Y., Xerri, M., Farr-Whrton, B., Shckock, K., Farr-Wharton, R., & Trincherro, E. (2016). Nurse safety outcomes: old problem, new solution-the differentiating roles of nurses psychological capital and managerial support. **Journal of advanced musing**, 72(11), 2794-2805. □

- Chan, A. Y. L. (2010). **Reflecting on experience for leadership development** (Order No. 3398298). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (220152023).

- Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. **Journal of Organizational Behavior**, 33(6), 811-839.

- Corner, K. J. (2015). **Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital** (Order No. 3700927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1679438540).

- Davies, B. & Ellison, L. (2005). **School Leadership in the 21st century: Developing a strategic approach** (2nd edition). Oxford, UK: Routledge- Taylor & Francis Group.

- Donaldson, S. I. and Ko, I. (2010). **Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base**, School of Behavioral and Organizational Science, Claremont Graduate University, Claremont, USA.

- Drasin, J. (2014). **Employee trust in leadership as a moderator for stress brought on by organizational change** (Order No. 3641203). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1620261275).
- Eid, J., Mearns, K., and Larsson, G., and Laberg J., (2012). **Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions**, Safety Science.
- Easley, J. (2008). Moral school building leadership. **Journal of Educational Administrative**, 46 (1), 25-38.
- Fulmer, R. (2004). The challenge of ethical leadership. **Organizational Dynamics**, 33 (3), 307-317.
- Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., (2008). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. **Leadership Institute Faculty Publications. Paper** <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/11>. □
- Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, **Management and Organization Review**, 1, pp.247–269.
- Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management, **Organizational Dynamics**, 33, p.152.
- Madura, T. L. (2012). **The role of power in counseling psychology faculty and student relationships: Differentiating perceptions of nonsexual boundary crossings** (Order No. 3528818).
- Meux, C. S. (2002). **African American women leadership in the context of its social and cultural background: A multiple case study** (Order No. 3046357). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305454216).
- Murray, C. D. (2015). **A qualitative study on minority men and women's perceived barriers to senior executive service advancement** (Order No. 3647300). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1630026811).

- Poon, R. (2013). **The impact of securely attached and integrated leadership on follower mental health and psychological capital** (Order No. 3576852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1466612543).
- Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C.(2009). Understanding the concept of supply chain resilience, **The international journal of logistic management**, Vol.20 No.1, pp.124-143.
- Quisenberry, D. M. (2015). **Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures** (Order No. 3717973). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1710478191).
- Rouleau-Carroll, L. (2014). **Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education**(Order No. 3615852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1525824701).
- Schulte, L. (2009). **Ethical Leadership: What does it look?**(ERIC document EJ859472).
- Wahumbwa, F.O. (2008). Authentic leadership in groups: Effect on trust, psychological capital, organizational citizenship behavior and job performance, New Directions in leadership Research Conference, **Fuqua Business School**, Duke University.
- Wahumbwa, F.O.,Luthans,F.,Avery,J.B.,Oke, A. (2011). Authentically Leadership Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. **Journal of organizational Behavior**, 32, 4-24.
- Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. **Human Resource Development International**, 15(3), 365-374. doi: 10.1080/13678868.2012.688361