

---

# THE ROLE OF HUMBLE LEADERSHIP IN ENHANCING ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION- COMPARATIVE STUDY OF THE SAMPLE OPINIONS OF WORKERS IN THE DIRECTORATE GENERAL OF SALAHUDDIN EDUCATION

Nisreen Abdullah Bdowey (1)

Northern Technical University / Al-Dour Technical Institute

Nsren.ab@ntu.edu.iq

Abdalwahab abdalfatah alalousi (2)

Northern Technical University / Al-Dour Technical Institute

abdalwahab@ntu.edu.iq

Layth Abdulrazzaq Kamil (3)

Northern Technical University / Al-Dour Technical Institute

Laith.ak@ntu.edu.iq

Nidaa Muhsin Ali (4)

Northern Technical University / Al-Dour Technical Institute

nida.ali@ntu.edu.iq

## Abstract

The research deals with one of the contemporary topics in the field of organizational behavior, as humble leadership is one of the most important modern leadership styles, Contemporary organizations are keen to adopt its approach, since leadership today is the basic pillar that contributes to the success or failure of organizations in light of the development taking place today in most aspects of the business environment, The research aims to identify the role of humble leadership in enhancing organizational similarity among a randomly selected sample from a group of workers in the Directorate General of Salahuddin Education, To achieve the goal, a questionnaire was developed to investigate their opinions about knowing the level of availability of the dimensions of humble leadership, which are represented by (self-awareness, appreciation of others, the ability to learn, openness) among the leaders who manage this organization, as well as identifying the level of the organizational Identification a similarity, which are represented by ( Organizational loyalty, organizational affiliation, organizational similarity), Which was distributed to the researched sample of (45). The descriptive analytical approach was also adopted in presenting and discussing the data. A set of conclusions were reached, the most important of which is the existence of a strong correlation and moral influence between the dimensions of humble leadership and the dimensions of organizational similarity. The research recommended the necessity of adopting variables Research by the researched organization, focusing on it,

paying attention to it, and strengthening it as it is the basis for its success through its employees.

**Keywords:** humble leadership, Organizational Identification.

## Introduction

### المقدمة

تواجه المنظمات اليوم تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة ، في سعيها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة اذ لم تعد الاساليب النمطية ذات جدوى ، مما يدفع المنظمات للبحث عن اساليب مبتكرة مستندة على قدرة عاملها وامكانياتهم ومدى اندماجهم مع ثقافة المنظمة ، وبذلك تتجه المنظمات اليوم على اعتماد التماثل التنظيمي احد الأدوات والاساليب المهمة التي يمكن توظيفها في المنظمات لمواجهة التحديات ، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة بيئة العمل المناسبة له باعتباره العامل الاساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها ( Reese,2014:6) . ولتحقيق ذلك يتم توظيف التماثل التنظيمي والذي يمثل صورة ايجابية ناتجة عن التفاعل بين الافراد والمنظمة ، فهو يُعبر عن مدى ادراك الفرد لانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل فيها ، واندماجه معها ، بحيث تتشابه قيم الافراد واهدافهم مع قيم واهداف المنظمة التي يعملون بها (Greta & Hannan,2018:180) . ولتعزيز ذلك يتطلب ان تمتلك المنظمة قيادة متواضعة والتي تُعد من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات تطبيقها ، كونها تحقق العديد من الانجازات للمنظمة وتجعلها قادرة على مواجهة التهديدات والصعاب الناتجة عن بيئة العمل ، فان القيادة المتواضعة تسمح بقبول الافراد على اختلافاتهم الفردية ، فهي اسلوب منفتح وداعم ، ويشجعهم على العمل بجدية اكبر وادراك قيمة عملهم ، كل ذلك يعمل على تعزيز شعور الافراد بأنهم جزء من المنظمة والتي يتبلور تحت مفهوم التماثل التنظيمي (Duncan,2019:14) .

### المحور الاول

#### الاطار المنهجي

#### اولاً: مشكلة البحث

يعد الافراد العنصر الاساسي في عمل المنظمات فهم المسؤولين عن تحديد مستويات ادائها ، فهم اصبحوا رقماً حرجاً في معادلة النجاح والتميز الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه ، ونظراً لبروز العديد من السلوكيات التي تحد من قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها مثل الصراع التنظيمي ، الاحترق الوظيفي ، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ، والتي القت بظلالها بالتأثير على طبيعة العلاقة بين الافراد والمنظمة ، ومن هنا ظهر الاهتمام بمفهوم التماثل التنظيمي الذي يبحث في كيفية تكامل الفرد واندماجه في المنظمة ليُعبر عن انتمائه ، ومدى شعوره بكونه جزء فاعلاً فيها ، وتأسياً على ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الآتية :

1. هل هناك توظيف للتماثل التنظيمي فكراً وسلوكاً في المنظمة المبحوثة؟
2. هل تتوافر ابعاد القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل تساهم القيادة المتواضعة في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
4. ما هي طبيعة العلاقة والاثـر بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

#### ثانياً : اهمية البحث

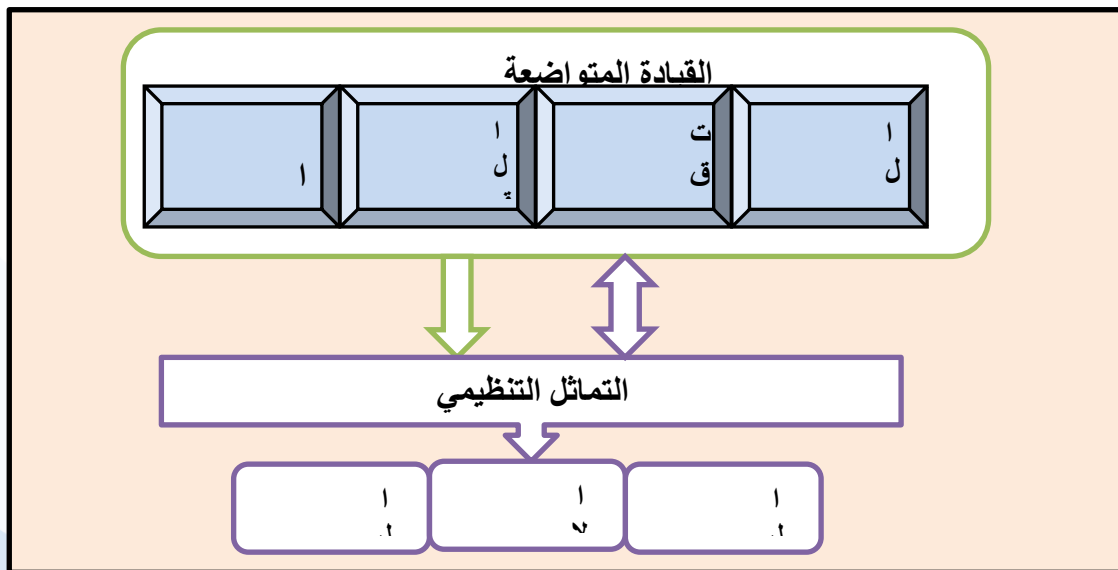
تمكن اهمية البحث في الكشف عن دور القيادة المتواضعة في تعزيز التماثل التنظيمي في مديرية تربية محافظة صلاح الدين ، ومن خلال مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بهذه المتغيرات، تبين عدم تناول العلاقة بين كل من المتغيرين على حد علم الباحثين ، مما يسهم في تجاه تعزيز موضوعات ذات الصلة بالبحث ، كما ان اهميتها تستمد ايضا من اهمية مجال التطبيق في احدى القطاعات الحيوية والمهمة في البيئة العراقية .

#### ثالثاً : اهداف البحث

1. تحديد مدى توظيف التماثل التنظيمي فكراً وسلوكاً في المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص مدى توافر ابعاد القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
3. التأكد من مساهمة القيادة المتواضعة في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
4. تحديد طبيعة العلاقة والاثـر بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً للبحوث والدراسات السابقة تم تصميم نموذج متكامل يجسد مخططاً يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القيادة المتواضعة وابعاد التماثل التنظيمي وكما موضح ادناه :



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

في ظل مشكلة البحث ومخططها الفرضي ، يقوم البحث على جملة فرضيات تجسد الاهداف المراد تحقيقها والتي يمكن توضيحها بالاتي :

• الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة المتواضعة بأبعادها المتمثلة بـ ( الوعي الذاتي ، تقدير الاخرين ، القابلية على التعلم ، الانفتاح ) والتماثل التنظيمي . وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الوعي الذاتي والتماثل التنظيمي .
2. توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين تقدير الاخرين والتماثل التنظيمي .
3. توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القابلية على التعلم والتماثل التنظيمي .
4. توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الانفتاح والتماثل التنظيمي .

• الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للقيادة المتواضعة بأبعادها المتمثلة بـ (الوعي الذاتي ، تقدير الاخرين ، القابلية على التعلم ، الانفتاح ) في التماثل التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

1. يوجد علاقة تأثير معنوي للوعي الذاتي في التماثل التنظيمي .
2. يوجد علاقة تأثير معنوي لتقدير الاخرين في التماثل التنظيمي .
3. يوجد علاقة تأثير معنوي للقابلية على التعلم في التماثل التنظيمي .
4. يوجد علاقة تأثير معنوي للانفتاح في التماثل التنظيمي .

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Spss) لإجراء التحليل الاحصائي لفرضيات البحث واختبارها وتمثلت بأساليب المعالجات الإحصائية التالية:

1. الوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة.
2. الانحراف المعياري والذي يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
3. الاهمية النسبية على مستوى فقرات الاستبانة .
4. معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
5. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.

سابعاً : اختبار ثبات الاستبانة

وهي تشير إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويُعد هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس

وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات بعد توزيعها (قياس الثبات)، اذ يتم قياس هذا الاختبار بطريقة الفاكرو نباخ والذي تعد من اكثر الاساليب الاحصائية التي تستخدم في هذا المجال، وقد تم احتساب قيمة الفاكرو نباخ حيث بلغت (78%) وهي نسبة جيدة للبحث وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

## أولاً: القيادة المتواضعة Humble leadership

### 1. مفهوم وتعريف القيادة المتواضعة

تم طرح مفهوم القيادة المتواضعة لأول مرة من قبل (Owens & Hekman, 2012) وتعني القيادة من الارض او القيادة من القاعدة الى القمة ، وتم تأسيسها كأسلوب قيادة مستقل ، و اشاروا الى ان التواضع ليس سلوكاً معرفياً عرضياً او تعبيراً عاطفياً قصير الامد ، ولكنه نمط تفاعلي شخصي يظهره الافراد غالباً ، ويمكن للأخرين ملاحظته (Li, 2021: 227). وتشير دراسة (Zhou & Wu, 2018, 376) ان القادة المتواضعون باستطاعتهم تقديم قيمة استراتيجية و انتاج اداء طويل الاجل للمنظمة من خلال تقديم وجهات نظر واقعية عن انفسهم والمنظمة والبيئة ، والاستفادة الكاملة من مزايا انفسهم والاخرين ، كما يشير (Lv & Deng, 2020: 280) ان القيادة المتواضعة هي واحدة من الخصائص للاعتراف بالقيود ، والاعطاء ، وتسليط الضوء على مزايا العاملين و جهودهم ، والتعلم من الاخرين . وبالتالي تعمل على تعزيز الموقف الصريح لعلاقة تعاونية جيدة بين القادة والافراد ، وتقدير مساهمات الافراد في العمل والثناء العلني والاعتراف بها (Ren, et al, 2020: 1). لذا تم تعريف التواضع بأنه " السماح بإنجازات المرء تتحدث عن نفسها ". والتواضع هو الرغبة في قبول قيود الفرد و ادراكه العميق للذات ، والقدرة على فهم شيء ما على نطاق اوسع (Tomanda & Yulianti, 2021: 281). ووصف (Ren, et al, 2020, 316) القيادة المتواضعة " هي اسلوب قيادة جديد ومنفتح وداعم لا يهتم فقط بنمو الافراد وتطويرهم بل اكثر من ذلك بما يحقق التنمية لهم ، ويكون صريحا بشأن اوجه القصور والقصور فيه، ولديه دائماً عقل ايجابي ومنفتح على اشياء جديدة ، اذ يمكن ان تشجع هذه الخصائص الافراد على العمل بجدية اكبر و ادراك قيمة عملهم والشعور بها ، وتساعد على انشاء رؤية عمل مشتركة مع المنظمة. وتعرف القيادة المتواضعة " بانها السمات الفردية ، وسلوك القائد ، و انماط التفاعل ، وعلاقات الادوار ، وتصورات الافراد، والتأثير عليهم، والتأثير على المهام والاهداف ، والتأثير على الثقافة التنظيمية " (Campos, et al., 2020: 409). تعرف ايضاً " هو اسلوب القيادة المكتسب الذي يمكن تشكيله ، من خلال تنفيذ سلسلة من الاجراءات، بعبارة اخرى التواضع فعل ، يمكن للقادة ان يختاروه ويطوروا امكانياتهم بفاعلية (Jiang, 2019: 5451). و اشار (Ail, et al., 2020: 351). الى ان القيادة المتواضعة " هي تلك الخصائص للقائد التي تساعده على التفاعل مع الافراد ، والتي تتميز بالوعي الذاتي ، وتقدير الاخرين ، والقابلية على التعلم ، نظراً لكونه سمة شخصية تعكس تواضع القائد في سلوكه الذي يتعرف عليه الافراد اثناء التفاعلات الاجتماعية " .

### 2. عناصر القيادة المتواضعة

بناء على منظور سلوك القائد ، فإن سلوك القيادة المتواضعة ، يمكن ان يساعد في زيادة مشاركة الافراد ، والحرية النفسية ، وبالتالي فقد حدد (Ren et al.,2020:4) و (Jiang,et al,2019:5452) عناصر رئيسية للقيادة المتواضعة تمثلت بالاتي :

1. الاعتراف بالقيود والعيوب الخاصة بهم.
2. القادة يجرؤون على الاعتراف بنقاط ضعفهم واطرائهم.
3. على استعداد لقبول الانتقادات والاقتراحات من المرؤوسين .
4. التقييم الموضوعي والفهم الصحيح لأنفسهم.
5. تقدير نقاط القوة ومساهمات الاخرين ، واعلامهم بذلك من خلال الثناء العام .
6. الانفتاح على آراء المرؤوسين ، وعدم الشعور بالخجل من السؤال ، والتعلم من مرؤوسيههم.

### 3. ابعاد القيادة المتواضعة

على الرغم من وجود اختلافات كبيرة في توجهات الباحثين لتحديد الابعاد الاساسية للقيادة المتواضعة ، الا ان الباحثة ومن خلال اطلاعها على عدد من الدراسات السابقة تبين لهما وجود اربع ابعاد للقيادة المتواضعة ، يمكن ان تحدد كأبعاد القيادة المتواضعة ، وكما مبين ادناه. (Ali,et al.,2020:3) (Ye, 2019:23).

أ- **الوعي الذاتي** : تتمثل بدقة ان القائد لديه فحص ذاتي دقيق ، وغير دفاعي وموضوعي ، اي التأكيد على مهارات الادارة الذاتية للقيادة ، اذ ان القادة يتعمقون في صفاتهم الممتازة في ممارسة عملهم اليومي ، والوعي الذاتي بعيوبهم وواجه قصورهم (Li,2021,227). ويظهر القادة المتواضعون وعياً ذاتياً واضحاً ، والذي يمكن ان يعزز ثقة الافراد المتصورة ، ودعم القادة ، وتتمتع القيادة المتواضعة بإحساس جيد بالوعي الذاتي (Maldonado,et al.,2021:77). وتؤكد القيادة المتواضعة على الاستعداد لرؤية الذات بدقة ، والميل على ان تكون صارمة مع نفسها من خلال التفوق وان تكون قدوة في العمل (Ye,2019:566) .

ب- **تقدير الاخرين** : بمعنى يقدر القادة المتواضعون قيمة ومساهمات الافراد ويتعرفون على نقاط القوة للأخرين دون الشعور بالتهديد ، والاستماع الى ما يشعر به الافراد تجاههم، وهذا السلوك يعد سمة اساسية للقيادة المتواضعة ، كونها تساهم في التغلب على نقاط ضعف اعضاء المنظمة ، والتي بدورها تساعد على العمل بكفاءة اكبر وتحقيق اداء المهام المطلوبة (Ding, et al.,2020:2). ويقدر القائد المتواضع مساهمات الافراد علناً ، ويشجعون تسهيل نموهم وتحسينهم ، الامر الذي يوفر مزايا نفسية ايجابية وحرية ، مما يجعلهم يعتقدون ان جهودهم تؤدي ثمارها مما يؤدي الى زيادة دافعهم للعمل من اجل رد الجميل الى قادتهم بأداء اعلى (Zhang & Song,2020:3).

ت- **القابلية على التعلم** : التأكيد على اهتمام كبير بالتعلم من الاخرين ، اذ يميل القادة المتواضعون الحصول على توجيه الخبرات التعليمية لتطوير اجراءات جديدة لتغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمة ، مما يساعد المنظمة على العمل بشكل افضل (Maldonado, et al.,2021:77). كما يحاولون فهم اخطائهم ، ويمتلكون القدرة على التعامل مع الاخطاء والتعلم منها (Zhang & Song,2020:457).

ويؤكد (Shaw, et al., 2020:457) القادة المتواضعون يحسنون انفسهم من خلال التعلم مع التركيز على تطوير العاملين ، مما يؤثر على مواقفهم وعواطفهم مثل الرضا الوظيفي .

ث- **الانفتاح** : اي ان يكون القائد منفتحاً على الافكار الجديدة والآراء والتوصيات الجيدة ،بالإضافة الى ذلك يكون له هوية علائقية فيما يتعلق برفاهية واحتياجات العاملين ، كما يعمل القائد المتواضع كمصدر رئيس للمعلومات نظراً لمكانتهم العالية ومشاركتهم المباشرة وتفاعلهم مع العاملين ( wang,et al.,2018:2). ويشجع ايضاً على التبادل المفتوح للأفكار والادراك التحليلي بين فرق المنظمة ، واعطاء قيمة لأفكارهم ، وهو مطلب اساسي لحل المشكلات بشكل تعاوني واتخاذ القرارات الموجهة نحو العمل لتحقيق اهداف محددة (Liu & Liu,2019:32).

## ثانياً : التماثل التنظيمي **organizational Identification**

### 1. مفهوم التماثل التنظيمي

يعد العالم (Foot, 1951) هو اول من استخدمه كمفهوم لمصطلح التماثل في السياق التنظيمي ، واعتبره عنصر اساسي في تحفيز الافراد ، والذي يعكس نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة ، وهذا يدفعهم للعمل نيابة عن المنظمة (AL- eden & Alhawamdeh,2018: 92) . وهو مصطلح تخصص في دراسة المنظمة من الداخل (Kang,2016:84). كما انه حالة تصاعديّة ومستمرة تبدأ فيها اهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الاول للمنظمة ، ثم تبدأ في التقارب اذا توفرت الظروف المناسبة ، حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية (Simon, 2020:749) . وعرفه ( Tufan & Wendt,2020:6) "بانه التواصل النفسي، والذهني، والعاطفي بين كل من الفرد والمنظمة، لذا فهو يمثل نقاط التشابه في القيم والاهداف والرغبات بينهما" . كما يعرف ايضاً " انه شعور ايجابي يتولد لدى الفرد اتجاه منظمته التي يعمل فيها ، ولديه ارتباط بها ، والاخلاص لها والتوافق مع قيمها واهدافها والحرص على البقاء فيها (Guo,et al,2020: 1810) . ويشير (Lisbona,et al.,2020:9) الى التماثل التنظيمي " بانه حالة من التقارب بين اهداف المنظمة واهداف الفرد بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة .

### 2. اهمية التماثل التنظيمي

تتوضح اهمية التماثل التنظيمي في خلق مجموعة من السمات كالإخلاص والتعاون والولاء وتنمية روح الانتماء لدى الافراد ، مما يؤدي بالنهاية لتحقيق اهداف كل من المنظمة وعاملها بكفاءة وفاعلية ويرى (Greta & Hannan,2018:181) (Duncan,2019:15) و (Simon, 2020:750) ان اهمية التماثل التنظيمي تتبلور في النقاط التالية :

1. تعزيز الارتباط النفسي بين الافراد ، مما يعزز ايمانهم بوحدة المصير ، وان حالات الفشل والنجاح ستؤثر فيهم جميعاً على حدٍ سواء .
2. ينمي الشعور بالرضا والقناعة لدى الافراد ، مما ينعكس ايجاباً على تنفيذ الاعمال الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية.

3. يعد التماثل التنظيمي شكل متجدد للتماثل الاجتماعي ، لذا تسعى المنظمات لان يكون العاملين فيها ملتصقين برسالتهم وبالرؤية التي تهدف المنظمة الى تحقيقها.
4. يعد مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث ان الفرد عندما يُقِيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي اهدافه الشخصية ، فحسب وانما يراعي اهداف منظّمته ايضاً.
5. يساهم في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ، ورفع قدرتها التنافسية ، والفرد الذي يتماثل مع منظّمته يدافع عنها امام المجتمع ، وامام المنظمات الاخرى، ويبدل قصارى جهده لتحقيق اهدافها .

### 3. ابعاد التماثل التنظيمي

تختلف صور التماثل للأفراد تجاه منظماتهم باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، فتشير الادبيات الى ان هناك ابعاد مختلفة للتماثل كل حسب وجهة نظره ، واتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها عن التماثل التنظيمي ، اذ تم اعتماد الابعاد التي حددها (Cheney,1989) والذي يتفق عليها كل من الباحثين (Irshad & Bashir,2020:3) (Tufan & Wendt,2020:6) (Koc, et al,2021:408)

● **الولاء التنظيمي** : ويشير الى مدى الدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة ، ومدى دفاعه عنها (Reese,2014: 7). كما يعد الولاء التنظيمي نزعة فردية للانخراط في اداء نشاط معين بشكل منظم ، وهو يدل على سلوكيات نشطة تظهر الفخر والدعم للمنظمة للدفاع عن الجوانب الايجابية ، وقد يقلل من تكاليف التشغيل ، وتحسين خدمات الزبائن ويقلل من الاخطاء ويجعل الافراد اكثر مسؤولية فيما يتعلق بأنشطة تحسين الكفاءة وبشكل ايجابي ومباشر (Miao & Zhou,2020:4) . واكد (Guo,et al,2020: 1810) بانه ايمان الافراد بأهداف المنظمة ، وتبني تلك الاهداف وكأنها اهدافهم الشخصية ، والعمل من اجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها ، وهو شعور ايجابي للأفراد مرتبط بالتوجيه المستقبلي للمنظمة وتطويرها ، والذي له تأثير على العمليات الجارية فهو تركيبة متعددة الوجة تمتاز بتحديد هوية الافراد مع رسالة واخلاقيات عمل المنظمة.

● **الانتماء التنظيمي** : يشير الى درجة فهم وادراك الافراد لذاتهم وارتباطهم بالمنظمة ، وان احساسهم بالانتماء وشعورهم الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لدرجة انهم يعرفون ذاتهم من خلال عضويتهم بالمنظمة (Bednar,et al,2020:202) . هو عبارته عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ، وينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما ، ويترتب على ذلك ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في تحقيق هدف نجاحها واستمرارها (Van, et al.,2020:375). ويعد الانتماء شكل من اشكال الالتصاق النفسي ، فهو يعبر عن حاجة المرء الى ان يشعر بأنه فرد في مجموعة تربط بينهم مصالح مشتركة (Marstand,et al.,2021:2).

● **التشابه التنظيمي** : يرى (Lisbona,et al.,2020:9) ان التشابه عبارة عن عملية تبادل في الفهم للأهداف المشتركة والرغبات بين الافراد وزملائهم الاخرين في المنظمة او مع المنظمة ذاتها . كما اشار (Koc, et al,2021:408) ايضاً الى ان الافراد يتقبلون وينغمسون في المعتقدات والقيم التنظيمية الاكثر تشابهاً معهم . واكد (Visscher & Beerkens,2020:17) ان هذا البعد مهم لنجاح التماثل التنظيمي ، وان درجة التشابه المدرك بين الفرد والمنظمة تتأثر بشكل كبير بطبيعة وتركيبته



مجموعة العمل ، وكلما كانت مستويات التشابه عالية ، انعكس هذا ايجاباً على الوصول الى بلوغ مستويات تماثل عالية .

### المحور الثالث

وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته

اولاً: وصف وتشخيص ابعاد البحث ومتغيراته

يختص هذا المحور في التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي ابداهها المبحوثين حول المتغيرات الرئيسية للبحث ، فضلاً عن الابعاد المكونة لهذه المتغيرات وكالاتي :

#### 1. وصف وتشخيص ابعاد القيادة المتواضعة

جدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة المتواضعة

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر %
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الواعي الذاتي				
X1	دائماً تراجع القيادة نفسها حتى في الامور قليلة الاهمية	3.311	1.311	66.22
X2	تعتقد القيادة ان لدى الاخرين معرفة اكثر مما تملك	3.555	1.39	71.1
X3	تعترف القيادة عندما لا تعرف كيف تفعل شيئاً ما	3.155	1.106	63.1
	المعدل	3.340	1.269	66.8
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم تقدير الاخرين				
X4	تقوم القيادة بملاحظة نقاط قوة الاخرين	3.377	1.029	67.54
X5	تُبدي القيادة تقديرها لمساهمات الاخرين	3.933	0.914	78.66
X6	دائماً ما تتثنى القيادة على الاخرين لمقدراتهم	3.444	1.077	68.88
	المعدل	3.58	1.006	71.6
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم القابلية على التعلم				
X7	القيادة مستعدة للتعلم من الاخرين	3.133	0.868	62.66
X8	تتقبل القيادة النصائح من الاخرين	3.622	0.911	72.44
X9	تسعى القيادة الى تنمية خبراتها العلمية والمهنية .	3.555	0.918	71.1
	المعدل	3.436	0.899	68.7
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الانفتاح				
X10	القيادة منفتحة على افكار الاخرين	2.933	1.268	58.66
X11	القيادة منفتحة على نصيحة الاخرين	2.977	1.055	59.54
X12	تشجع القيادة على تبادل الافكار والمعلومات	2.822	1.211	56.44
	المعدل	2.9	1.178	58.2

تشير النتائج المبينة في الجدول (1) الآتي :

1. نلاحظ توجه ايجابي حول بعد الوعي الذاتي ، فقد بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.340 ) ، وهي قيمة متوسطة تتجاوز قيمة الوسط الفرضي للبحث وبمستوى توافر قدره (66.8%) ، كما ان قيمة الانحراف المعياري تشير الى وجود تجانس بين اجابات المبحوثين والتي بلغت (1.269) ، وهذا يشير الى ان القيادة في مديرية تربية محافظة صلاح الدين تمتلك وعي ذاتي من خلال اعتقاد القيادة ان لدى الاخرين معرفة اكثر مما تملك ، بالإضافة الى انها تراجع نفسها حتى في الامور قليلة الاهمية ، في حين تشير النتائج الى ان القيادة في الميدان المبحوث لا تعترف بشكل كافي عندما لا تعرف كيف تفعل شيئاً ما .

2. من متابعة المؤشرات اعلاه يتضح ان قيادة الميدان المبحوث تقدر مساهمات الاخرين، فقد سجلت قيمة الوسط الحسابي (3.58) وهي قيمة مرتفعة وبمستوى توافر بلغت (71.6%) ، كما ان قيمة الانحراف المعياري تشير الى اجابات المبحوثين متجانسة فقد سجل (1.006) ويتفق المبحوثين على ان القيادة تقدر مساهمات الاخرين ، وهذا مؤشر على انه دائماً ما تثني القيادة على الاخرين لمقدراتهم المتميزة.

3. تشير النتائج الى ان هناك توجه ايجابي من قبل القيادة حول بعد القابلية على التعلم ، فقد سجل قيمة الوسط الحسابي (3.436) وهي قيمة مرتفعة وتتجاوز قيمة الوسط الفرضي وبمستوى توافر بلغ (68.7%) ، وبانحراف معياري (0.899) ويتفق هنا المبحوثين وفق اجاباتهم بان القيادة تسعى الى تنمية خبراتها العلمية والمهنية ، وهذا مؤشر على ان القيادة تتقبل القيادة النصائح من الاخرين .

4. وفقاً للنتائج الاحصائية فان بعد الانفتاح لا يحتل أهمية كبيرة لدى قيادة الميدان المبحوث ، فقد سجل قيمة الوسط الحسابي (2.9) وبمستوى توافر بلغت (58.2%) ، كما بلغ قيمة الانحراف المعياري (1.178) والتي تشير الى وجود تجانس في اجابات المبحوثين ، ويشير ذلك الى ان القيادة تشجع على تبادل الافكار والمعلومات ، وهي منفتحة على نصائح وافكار الاخرين الا بنسبة قليلة .

وبناءً لما تقدم فإن القيادة في الميدان المبحوث تمارس سلوكيات القيادة المتواضعة بمستوى مقبول ، وهذا مؤشر جيد لتوجه القيادة لهذا النمط من القيادات الحديثة والتي تتناسب وبيئة العمل المعاصرة .

2. وصف وتشخيص ابعاد التماثل التنظيمي :

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التماثل التنظيمي

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر %
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء التنظيمي				
X1	تفتخر بالتحدث عن انجازات المديرية علنا وتدافع عنها .	3.066	1.095	61.32
X2	يدفعك انتسابك الى المديرية ان تقدم افضل ما يمكن في مجال عملك	3.066	1.095	61.32
X3	تعمل نحو تحقيق الاهداف المشتركة مع المديرية.	3.466	0.943	69.32
X4	صورة المديرية في المجتمع تمثلني انا شخصياً .	3.177	0.911	63.54
المعدل		3.193	1.011	63.88

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الانتماء التنظيمي			
71.54	0.916	3.577	X5
			تشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف المديرية.
71.1	1.056	3.555	X6
			راضي بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.
69.32	1.159	3.466	X7
			تشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المديرية
66.22	0.900	3.311	X8
			تشعر ان المديرية تهتم بك.
69.54	1.007	3.477	المعدل
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التشابه التنظيمي			
85.32	0.750	4.266	X9
			ترى ان قيمك وقيم المديرية متماثلة الى حد كبير.
83.54	0.886	4.177	X10
			تشعر بالاهتمام بمصير المديرية التي تعمل بها.
75.54	0.974	3.777	X11
			ترى ان المديرية هي المكان المناسب لتحقيق اهدافك.
80	1.087	4.000	X12
			لديك استعداد لبذل جهد كبير لمساعدة المديرية على النجاح
81.1	0.924	4.055	المعدل

أ- **الولاء التنظيمي** : تشير معطيات الجدول (2) هناك توجه ايجابي حول بعد الولاء التنظيمي ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.193) ، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز قيمة الوسط الفرضي للبحث، وبمستوى توافر (63.88%) ، كما ان قيمة الانحراف المعياري تشير الى وجود تجانس بين اجابات المبحوثين والبالغة (1.011) ، وهذا يشير الى ان العاملين يفتخرون بالتحدث عن انجازات المديرية علناً ويدافعون عنها.

ب- **الانتماء التنظيمي** : من خلال المؤشرات اعلاه يتضح ان العاملين يشعرون بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف المديرية ، ويستدل على ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.477) وهي قيمة مرتفعة ، وبمستوى توافر (69.54%) ، وكذلك قيمة الانحراف المعياري التي تشير الى ان اجابات المبحوثين متجانسة فقد سجل (1.007) .

ت- **التشابه التنظيمي** : وفقاً للنتائج الاحصائية في الجدول (2) ، بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعء التشابه التنظيمي (4.055) ، وبمستوى توافر (81.1%) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.924) ، وهذا على يدل ان العاملين يشعرون بالاهتمام بمصير المديرية التي يعملون بها .  
وبناءً لما تقدم فإن بُعد التماثل التنظيمي يتوفر بمستوى جيد لدى العاملين في مديرية تربية صلاح الدين ، وهذا مؤشر جيد لصالح الميدان المبحوث.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث :

## 1. اختبار فرضية الارتباط والفرضيات الفرعية المصاحبة لها :

جدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المتواضعة و التماثل التنظيمي

N=45		درجة الثقة (0.99)			قيمة $\alpha$ المحددة (0.01)
الانفتاح	القابلية على التعلم	تقدير الاخرين	الوعي الذاتي	القيادة المتواضعة	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.718 **	0.697 **	0.745 **	0.659 **	0.782 **	التماثل التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة $\alpha$ المحسوبة
توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعاد القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي					نوع العلاقة

يشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية وموجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة المتواضعة بأبعاده والتماثل التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط (0.782)، ، كما ويتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي وكما يلي:

- أ- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والتماثل التنظيمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.659) عند مستوى معنوية (0.000).
- ب- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقدير الاخرين والتماثل التنظيمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.745) عند مستوى معنوية (0.000).
- ت- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القابلية على التعلم والتماثل التنظيمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.697) عند مستوى معنوية (0.000).
- ث- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح والتماثل التنظيمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.718) عند مستوى معنوية (0.000).

اذ جاءت جميعها مرتفعة وموجبة ، وهذا يعني قبول الفرضية الاولى.

## 2. اختبار فرضية التأثير والفرضيات الفرعية المصاحبة لها :

جدول (4) تحليل العلاقة التأثيرية بين ابعاد القيادة المتواضعة والتمائل التنظيمي

معامل التفسير	قيمة F		التمائل التنظيمي	Constant الثوابت	المتغير المعتمد
	المحسوبة	مستوى المعنوية Sig. F	B <sub>1</sub>	A	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>					
0.611	139.153	0.000	0.782	0.667	القيادة المتواضعة
0.434	34.654	0.000	0.659	1.867	الوعي الذاتي
0.555	121.435	0.000	0.745	2.030	تقدير الاخرين
0.486	56.432	0.000	0.697	1.838	القابلية على التعلم
0.515	42.503	0.000	0.718	1.710	الانفتاح

N=45

d.f.=44

\*\*p ≤ 0.01

أ- تأثير القيادة المتواضعة في التماثل التنظيمي : تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرين ، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (139.153) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.000)، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مرتفعة من خلال معامل التفسير R<sup>2</sup> ، حيث لوحظ ان القيادة المتواضعة نجح في تفسير ما نسبته (61.1%) من إجمالي التغيرات الجارية في التماثل التنظيمي ، وان المتبقي والبالغ (39.9%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج ، ويتضح مما تقدم بان مستوى التماثل التنظيمي لدى افراد العينة المبحوثين سوف يزداد عند توظيف القيادة المتواضعة في الميدان المبحوث.

ب- تأثير الوعي الذاتي في التماثل التنظيمي : تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرين ، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (34.654) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.000)، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مقبولة من خلال معامل التفسير R<sup>2</sup> ، حيث لوحظ ان القيادة المتواضعة نجح في تفسير ما نسبته (43.4%) من إجمالي التغيرات الجارية في التماثل التنظيمي ، وان المتبقي والبالغ (56.6%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج .

ت- تأثير تقدير الاخرين في التماثل التنظيمي : تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرين ، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (121.435) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.000)، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مقبولة من خلال معامل التفسير R<sup>2</sup> ، حيث لوحظ ان القيادة المتواضعة نجح في تفسير ما نسبته (55.5%) من إجمالي التغيرات الجارية في التماثل التنظيمي ، وان المتبقي والبالغ (44.5%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج .

ث- تأثير القابلية على التعلم في التماثل التنظيمي : تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي للقابلية على التعلم في التماثل التنظيمي ، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (56.432) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R2 فان هذا البعد نجح في تفسير ما نسبته (48.6%) من أجمالي التغيرات الجارية في التمكين النفسي ، وان المتبقي والبالغ (41.4%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.

ج- تأثير الانفتاح في التماثل التنظيمي : تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود تأثير معنوي للانفتاح في التماثل التنظيمي، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (42.503) عند مستوى معنوية (0.000) ونجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.01)، ومن خلال معامل التفسير R2 فان هذا البعد نجح في تفسير ما نسبته (51.5%) من أجمالي التغيرات الجارية في التمكين النفسي ، وان المتبقي والبالغ (48.5%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.

### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لمنهجية البحث والأطر الفكرية لمتغيراته ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدوده وفرضياته، فقد خُصص هذا المحور لاستعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها البحث، ومن خلال الفقرتين الآتيتين:

أولاً: الاستنتاجات :

1. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العينة المبحوثة لديها تصور عن ابعاد القيادة المتواضعة ، اذ جاءت بنسبة توافر (66.8%) لبعد الوعي الذاتي ، و(71.6%) لبعد تقدير الاخرين ، و (68.7%) لبعد القابلية على التعلم ، و(58.2%) لبعد الانفتاح ، وهذا مؤشر جيد لصالح الميدان المبحوث.
2. احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الاولى من حيث التوافر وبنسبة (81.1%) ، مما يدل على ان العاملين يرون ان قيمهم متماثلة الى حد كبير مع قيم منظماتهم ، في حين احتل المرتبة الثانية بعد الانتماء التنظيمي وبمستوى توافر قدره (69.54%) ، وحتل في المرتبة الثالثة بعد الولاء التنظيمي وبمستوى توافر قدره (63.88%).
3. من خلال اختبار الفرضيات تبين وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين ابعاد القيادة المتواضعة و التماثل التنظيمي ، اي ان توظيف ابعاد القيادة المتواضعة سوف يعزز التماثل التنظيمي لدى العاملين المبحوثين .
4. اظهرت النتائج ايضاً وجود تأثير مباشر وقوي للقيادة المتواضعة بأبعادها في التماثل التنظيمي بالرغم من تفاوت التأثير على مستوى كل بعد ، الا ان هناك تأثير واضح له . اي انه كلما عملت القيادة في المنظمة المبحوثة على توظيف ابعاد التماثل التنظيمي كلما ساعد ذلك في تحقيق النجاح للمنظمة .

ثانياً: التوصيات

1. المحافظة على المستوى الحالي من القيادة المتواضعة والعمل على تعزيزها من خلال تعزيز ايمان العاملين بأهداف المنظمة، وتعزيز ادراك العاملين لوجود خصائص وقيم واهداف ومصالح مشتركة مع العاملين الاخرين مع المنظمة.

2. قيام المديرية بمسوحات دورية للتعرف على اهم حاجات ورغبات العينة المبحوثة بما يمكن من زيادة قدراتهم ومهاراتهم التي تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز التماثل التنظيمي .
3. السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الاهداف ومنحهم المزيد من الاستقلالية بما ينعكس على بناء الثقة في التعامل وزيادة مستويات التمكين النفسي .
4. الاهتمام باقتراحاتهم وعدم تجاهلها واطهار دورهم وتأثيرهم على مصلحة العمل .
5. قيام القيادة في المنظمة المبحوثة بالتمسك بسلوكيات القيادة المتواضعة كونه سلوك حديث يدعم التوجهات الحديثة في بيئة الاعمال، والتي تستند على المشاركة والتفاعل والثقة والعمل بروح الفريق .
6. عدم انخراط القيادة في الميدان البحوث والخوض في مغريات المنصب والسلطة وجعل التواضع سمة شخصية تنعكس في سلوكياتهم مع العاملين.

## References

1. AL-edenat Malek ALhawamdeh ,( 2018)," The Mediating Effect of Employee's Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employees performances : a Case from Jordanian (SMEs) ," International Journal of Academic Research in Accounting , finance and management ,Sciences , Vol, 8,No. 4.
2. Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2020). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*.
3. Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, Vol,31,No, 1.
4. Campos-Moreira, L. D., Cummings, M. I., Grumbach, G., Williams, H. E., & Hooks, K. (2020). Making a case for culturally humble leadership practices through a culturally responsive leadership framework. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(5).
5. Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11, 65.
6. Duncan , J. E.( 2019 ) "Organizational Identification : An Insight in to Republic Bank and Trust . University of Kentucky.
7. Duncan , J. E.( 2019 ) "Organizational Identification : An Insight in to Republic Bank and Trust . University of Kentucky .
8. Greta , tlaul & Hannan Michail , (2018) "dentists genres and organization forms", coden : orscez , VOI,16 , No 5.
9. Greta , tlaul & Hannan Michail , (2018) "dentists genres and organization forms", coden : orscez , VOI,16 , No 5.
10. Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2020). Workplace incivility and work engagement: The chain mediating effects of perceived insider status, affective organizational commitment and organizational identification. *Current Psychology*.

11. Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology*, Vol,11.
12. Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19).
13. kang Minjeong , Sung Minjung ,(2016), " How Symmetrical Employee communication Leads to employee Engagement " .
14. Koc, Y., Gulseren, D., & Lyubykh, Z. (2021). Masculinity contest culture reduces organizational citizenship behaviors through decreased organizational identification. *Journal of Experimental Psychology: Applied*.
15. Li, J., (2021), How and When Humble Leadership Impact Employee’s Well-Being: A Moderated Mediation Model .
16. Lisbona, A. M., Bernabé, M., & Palací, F. J. (2020). Lactation and work: managers’ support for breastfeeding enhance vertical trust and organizational identification. *Frontiers in Psychology*,Vol, 11,No, 18.
17. Lisbona, A. M., Bernabé, M., & Palací, F. J. (2020). Lactation and work: managers’ support for breastfeeding enhance vertical trust and organizational identification. *Frontiers in Psychology*,Vol, 11,No, 18.
18. Liu, Z., & Liu, W. (2019). Humble leadership and employee creativity: the mediating role of knowledge hiding. *Management and Economic Journal*, 3(5).
19. Lv, J., & Deng, Z. (2020). Impact of Humble Leadership on the Boundary Spanning Behavior .
20. Maldonado, T., Carden, L., Brace, C., & Myers, M. (2021). Fostering Innovation Through Humble Leadership and Humble Organizational Culture. *Journal of Business Strategies*, 38(2).
21. Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., & Martin, R. (2021). Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: Examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Human Relations*,Vol, 74,No, 10,.
22. Miao, Q., & Zhou, J. (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR. *Sustainability*, Vol,12,No, 5.
23. Reese,Simon,( 2014),”Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions : A study of a U.S. Franchise”, *Management and Organizational Studies* , Vol,1,No,1.
24. Reese,Simon,( 2014),”Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions : A study of a U.S. Franchise”, *Management and Organizational Studies* , Vol,1,No,1.
25. Ren, Q.; Xu, Y.; Zhou, R.; Liu, J. (2020),Can CEO’s Humble Leadership Behavior Really Improve Enterprise Performance and Sustainability? A Case Study of Chinese Start-Up Companies. *Sustainability* .
26. Shaw, Kang-Hwa, Hung- Yi Liao, & Yuanrui Xu ,( 2020), The Influence of Humble Leadership on Unethical Proorganizational Behavior: Sequentially Mediated by Leader



Trust and Perceived Insider Status, 2020 3rd International Conference on Economic Management and Green Development.

27. Simon, (2020) "public Administration in today's world of Organization and markets", Political Science & Politics . Vol.33, No ( H) .

28. Tomanda, N. R., & Yulianti, P. (2021). Creative Process Engagement Dan Intrinsic Motivation Sebagai Mediasi Humble Leadership Terhadap Employee Creativity. Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, (6) (2).

29. Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. European Management Journal, Vol, 38, No, 1.

30. van Zoonen, W., Sivunen, A., & Rice, R. E. (2020). Boundary communication: how smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification. Journal of Applied Communication Research, Vol, 48, No, 3.

31. Visscher, I., & Beerkens, R. (2020). Organizational Identification at a Multinational Company. J. Intercult. Manag, Vol, 12.

32. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9.

33. Ye, X. (2019). Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model. In *4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing*.

34. Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11.

35. Zhou, F., & Wu, Y. J. 2018. How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39.