

القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د. محمد محمد محمود حماد

مدرس إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم المالية وإدارية – جامعة فاروس بالإسكندرية

الملخص

تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري، الإستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) على أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل، المرونة) وتحليل تأثير القيادة التحويلية على رأس المال النفسي.

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة يتمثل في كافة شركات (شيل، أكسون موبيل، كالتيكس) للبترول ومن كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٥٢١ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٢٢٠ مفردة.

Abstract

The study aims to diagnose the nature of the correlation between the dimensions of transformational benefit (innovative stimulation, intellectual arousal, inspirational motivation, exemplary effect, individual considerations) on the dimensions of psychological capital (self-efficacy, optimism, flexibility) and analyzing the impact of transformational leadership on psychological capital.

This research was based on the analytical approach. The study community included all companies (Shell, Axon Mobil, Kaltex) for petroleum, and from all administrative levels (senior management - middle management - executive management). This community included 521 employees. The study relied on the random sample. Class, consisting of 220 employees.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

١- المقدمة:

يرجع اهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية من اقتناع أساسي بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله منة فعلاً ، وأن الاستفادة القصوي من تلك الطاقات هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات، بل وقدرتها علي تحقيق إنجازات غير تقليدية. وعلي مدي سنوات طويلة اعتقد الباحثين في مجال إدارة الأعمال بأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات يعتمد علي التوجهات التقنية والأرباح التي تحققها المنظمات، إلا أنه اصبح لزاماً للبحث عن مؤشرات حديثة يكون لها دور في منظمات الأعمال إلي جانب المؤشرات التقليدية (نور عزباني، ٢٠١٣).

واجتذب مفهوم رأس المال النفسي قدراً كبيراً من الأهتمام من جانب الباحثين والممارسين باتجاهات وسلوكيات العاملين والأداء حيث يشكل أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات من حيث يسعى هذا المدخل إلي تطوير وتحسين قدرات العاملين داخل منظماتهم وذلك من خلال ابعاد رأس المال النفسي المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة) وفقاً لاتجاهات العديد من الباحثين. (منى سيد ، ٢٠١٠).

وفي ظل المتغيرات السريعة في عالم اليوم، القت تلك المتغيرات على المنظمات المنظمات المختلفة حالة من الدينامكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة ماسة إلي إدارة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع تلك المتغيرات بشكل

أكثر كفاءة يحقق لها الاستمرارية والتميز في ظل كثرة التحديات وعدم الاستقرار، وبالتالي ضرورة التوجه نحو تبني مدخل القيادة التحويلية. (رانيا فوزى، ٢٠١٧).

٢- مشكلة الدراسة:

مع زيادة الإعراف بالموارد البشرية كميزة تنافسية في اقتصاد اليوم، ظهرت مصطلحات مثل رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، حيث تم تناولهم من الناحية النظرية والتطبيقية بشكل كبير. ومع ذلك لم يتطرق كثير من الأكاديميين والممارسين بالبحث والدراسة لرأس المال النفسي. وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في انخفاض مستوي رأس المال النفسي بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية- التفاؤل- المرونة) من جانب العاملين في الشركات محل الدراسة، نتيجة عدم التوجه نحو أسلوب القيادة التحويلية بتلك الشركات.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في قصور مدخل رأس المال النفسي نتيجة ضعف التوجه نحو أسلوب القيادة التحويلية بالشركات محل الدراسة.

٣- فروض الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الحافز الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية- التفاؤل- المرونة) في شركات البترول محل الدراسة.

ويتفرع من هذا القرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال في شركات البترول محل الدراسة.

٤- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر تطبيق أسلوب القيادة التحويلية على رأس المال النفسي للعاملين بشركات البترول محل الدراسة.
- القاء الضوء على الإطار الفكري لمدخلى القيادة التحويلية ورأس المال النفسي.
- تحديد أوجة القوة والقصور في متغيرات الدراسة بالشركات محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

٥- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلي ما يمكن أن تساهم به من إضافات علي كل من المستوي النظري والمستوي التطبيقي:

أ- الأهمية العلمية :

- من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة تبين- علي حد علم الباحث- بأن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات الحديثة وخاصة في جمهورية مصر العربية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية برأس المال النفسي .

- المساهمة في الدراسات والبحوث العلمية العربية التي تهتم بأبعاد وجوانب مدخل القيادة التحويلية وأثره على رأس المال النفسي في مجال إدارة الأعمال ، ولذا يمكن اعتبار الدراسة الحالية هي محاولة لإضافة نقطة جديدة في مجال تخطيط مدخل القيادة التحويلية وأثره على رأس المال النفسي.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية) :

- تفيد نتائج الدراسة الحالية في إعداد برامج تدريبية لتنمية العاملين في الشركات محل الدراسة.

- استفادة المستويات الإدارية على مستوى متخذي القرارات الإدارية داخل داخل الشركات محل الدراسة عما تسفر عنه هذه الدراسة من نتائج.

- كون الدراسة ستنتهي إلي تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي قد تسهم في بلورة عملية القيادة التحويلية وأثرها علي رأس المال النفسي.

٦ - منهجية الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات قطاع البترول في جمهورية مصر العربية، ونظرا لضخامة عدد شركات البترول فقد اختير ثلاث شركات لإجراء الدراسة الميدانية وهي شركة شيل للزيوت، وشركة اكسون موبيل للزيوت، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة بتلك الشركات (٥٢١) مفردة، من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية)، وقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية نظراً للتجانس النسبي بين عناصر مفرداتها ومفردات مجتمع الدراسة بعدد (٢٢٠) مفردة.

ب- طرق جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمد الباحث على المصادر التالية في جمع البيانات على النحو التالي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)
 - التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
 - الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
 - الدوريات والمؤتمرات العلمية.
 - بالنسبة للدراسة الميدانية.
- تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وقد تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركات محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.
- طرق معالجة البيانات.
- تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:
- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
 - معامل صدق الإستقصاء.
 - المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد الدراسة
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
 - اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على شركات البترول محل الدراسة في نطاق محافظة الإسكندرية.
- **الحدود الزمنية:** سوف تقتصر عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٨ إلى ٢٠١٩، وهي فترة إعداد تلك الدراسة ويرى الباحث من وجهة نظرة أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العاملين في العاملين بشركات البترول محل الدراسة وبما يحقق أهدافها.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١- الإطار الفكري للقيادة التحويلية:

١/١ مفهوم القيادة التحويلية.

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Anis Eliyana, 2019).

لم يتفق الباحثون على مفهوم موحد للقيادة التحويلية ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول هذا المفهوم، حيث يعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية، وسوف يتناول الباحث أهم تلك المفاهيم وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١) مفاهيم القيادة التحويلية

م	الباحث	التعريف
١	(Shibru, 2015)	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
٢	(Bell, 2017)	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق او المنظمة.
٣	(القيسي، ٢٠١٦)	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
٤	(السوداني، ٢٠١٨)	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرووسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة

المصدر: إعداد الباحث.

وفي ضوء تلك المفاهيم يعرف الباحث القيادة التحويلية با اعتبارها سعى القادة نحو زيادة وعى العاملين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم من أجل إدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

٢/١ أبعاد القيادة التحويلية.

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :

أ- التأثير المثالي

ويصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بأعجاب واحترام وتقدير العاملين، ويتطلب المشاركة من قبل القائد، وتقديم احتياجات العاملين على الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، مما يعنى تمتع القائد بسمات

كاريزمية تجعله محور أعجاب الآخرين وتقديرهم له، مما يدفعهم إلى اعتبارة قدوه لهم، والاستجابة لتوجيهاته. (Emily D.Campion, 2019)

وقد اتفق ذلك مع دراسة (الشنطي، ٢٠١٦)، حيث أنه من خلال تلك السمة فإن القائد التحويلي يعد نموذج يقتدي به المرؤسين، ونتيجة لذلك فهو يجتهد في متابعة الاهداف ويظهر مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ماهو متوقع (Niekerk,2019).

ب- الاستثارة الفكرية.

وفي هذا البعد يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطريقة ابداعية، وحثهم على تجربة أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم (Tso-Jen, 2020).

وتعتبر الاستثارة الفكرية عن مدى قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال دعم النماذج الجديدة في طرق العمل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة (AL- Swidi, 2019).

ج- الاعتبارية الفردية.

يتضح هذا البعد من خلال أسلوب القائد التحويلي الذي يولى اهتمام خاص باحتياجات العاملين وانجازاتهم، من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء (Ariadna Monje Amor, 2019).

وفي ضوء ماسبق تشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤسين وان يكون موجهاً لاعضاء الفريق وقد اتفق ذلك مع ما اشارت اليه كل من دراسة Janelle L. (Harrison, 2011)، ودراسة (Manshadi,Mansoor, et al, 2014).

والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالاهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للاعمال وللاهداف الشخصية ويكون المرؤسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة (Ismail et al , 2019)..

د- الدافع الإلهامي.

يتصرف الأداة وفقاً لهذه الخاصية بأسلوب يعمل على تحفيز والاهتمام العاملين وذلك بتغليب روح الجماعة واطهار الحماس والتفائل وجعلهم يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (Niekerk,2019).

واتفق هذا التوجه مع ما اشارت اليه كل من دراسة (الحسيني، ٢٠١٧)، ودراسة (AmirSadeghi & Zaidatol Pihie, 2012) حيث بناء على ذلك تعبر هذه السمة عن مدى قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافع العاملين وبت روح الحماس فيما بينهم نحو تحقيق الاهداف، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن تحفيز المرؤسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤسين محبين للتحدي واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (Goodwin et al, 2019).

ومن وجهة نظر الباحث سوف تتبنى الدراسة إضافة بعد خامس لهذه الأبعاد وهو التحفيز الابتكاري والذي يتطور في حث القائد للعاملين على توليد وجمع الأفكار الجديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية، وتحليل تلك الأفكار لتبنى ما هو مفيد منها لبيئة العمل، مع العمل على تعديلها لتتواءم مع تلك البيئة وتحويله إلى ميزة تنافسية للمنظمة، ويستخدم القائد في ذلك مداركة الإستكشافية وأصالته الفكرية لإثارة حماس العاملين للإبداع والابتكار (قنديل، ٢٠١٠).

٢- الإطار الفكري لرأس المال النفسي:

١/٢ مفهوم رأس المال النفسي:

يعد رأس المال النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال وبالإخص في حقل السلوك التنظيمي، وهو بدوره يركز على دراسة المتغيرات التنظيمية لدى العاملين، وعليه فلا بد من استئثار من قبل المنظمات وتجسيده على أرض الواقع، فهو يعد مدخلاً هاماً يساعد المنظمات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ولا يوجد تعريف محدد لرأس المال النفسي في الأدبيات ذات الصلة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين الوصول إلى مفهوم محدد على النحو التالي:

عرف (Luthans, 2019) رأس المال النفسي على أنه انه تقييم الفرد الإيجابي للظروف واحتمالية النجاح استناداً إلى المثابرة والجهد المحفز.

وقدم (Cetin, 2018) تعريفاً آخر باعتبار الحالة النفسية للموظف التي تتجاوز رأس المال الفكري في الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية.

ويتفق الباحث مع المفهوم الذي وضعه (Herbert, 2011) لرأس المال النفسي والذي يصفه بأنه الحالة النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والتي يتميز بما يلي:

- وجود ثقة في الفرد (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهد لتحقيق الهدف في المهام الصعبة.
- العمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف، وأعادة توجيه المسار عند وجود انحراف عن الأهداف (الأمل) من أجل تحقيقها.
- تمكين الصفات الإيجابية (التفاؤل) فيما يتعلق بالنجاح في الحاضر والمستقبل والوصول إلى تحقيق الهدف.
- تحمل الصعوبات والتمتع بالنشاط والحيوية (المرونة) لتحقيق بالهدف.

٢/٢ أبعاد رأس المال النفسي.

اعتمد الباحث في قياس رأس المال النفسي على الأبعاد التي تناولها طبقاً لمفهوم (Herbert, 2011) وتتمثل فيما يلي:

أ- الكفاءة الذاتية .

الكفاءة الذاتية مستمدة من نظرية التعلم الاجتماعي التي أنشأها عالم النفس (Bandura Albert) وكان مفادها ان السلوك يتم تعلمه من خلال الملاحظة ومحاكاة النماذج، وتمثل اعتقاداً ايجابياً (وليس القدرة او توقع النتائج بحد ذاتها)، وقد اتفق هذا مع دراسة (Bockorny,2015)، وفي ضوء ذلك تعد الكفاءة الذاتية قوة مهمة لتفسير الدوافع الكامنة وراء سلوك الأفراد في مجالات الحياة المختلفة وان ادراكها يسهم وبدرجة كبيرة في فهم وتحديد مدى اسباب التنوع في السلوك الفردي، وكذا سلوك المثابرة من اجل الانجاز، ومستويات ردود الأفعال للضغوط الانفعالية وضبط الذات، وفي مجال العمل تمثل الكفاءة الذاتية اعتقاد المرء بقدرته على انجاز المهمة المكلف بها بنجاح (Zhining Wang, 2020)

ب- التفاؤل .

يعتبر التفاؤل أحد أوجه رأس المال النفسي الإيجابي الذي يقدم مساهمة ايجابية لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل، ووفقاً لدراسة (Talha Imam, Hassan Ali & Hooi Sin Soo, 2018)، وما أكده العالم (Selgheman) من خلال الأبحاث التي قام بها من ان التفاؤل يعد أكثر ارتباطاً مع علم النفس الإيجابي العام من الأبعاد الأخرى، ويستمد ذلك من النمط التفسيري للأحداث الجيدة والسيئة، فالمتفائلون يفسرون الأحداث السيئة على أنها مؤقتة، في حين أن المتشائمون يفسرون الأحداث السيئة بأنها دائمة، العكس صحيح بالنسبة للأحداث الجيدة، الأمر الذي يجعل المتفائل يمتلك عزو نفسي دائم، اما المتشائم فإنه يمتلك عزو مؤقت، وفي ضوء ذلك يعتبر التفاؤل وجهة نظر ايجابية عن الحياة، وله اثر ايجابي على الصحة النفسية والجسدية، فعندما يمتلك الفرد الرغبة الشديدة لتحقيق أهدافه ويؤمن بأنه سيحصل على نتائج مرغوبة في المستقبل، فإنه سيتمكن من تحقيق ذلك، اذ يتبين أن التوقعات الايجابية لها تأثير على توافق الفرد النفسي عندما يواجه صعوبات في حياته (Hee Jung, 2018) .

ج- المرونة .

في علم النفس الإيجابي، تعني المرونة حالة التكيف الإيجابي في الصعاب والشدائد التي تواجه الفرد وقدرته على التعامل معها، فطبقاً لدراسة (عوض، ٢٠١٦) تمثل القدرة النفسية التي تمكن الفرد على التعامل مع المخاطر والأزمات والمصاعب المرافقة لعملية التغيير، وامتصاص المحن والإخفاقات، واستعادة اللياقة، والخروج من الأزمات، وإعادة الانطلاق من جديد ، وقد أُنْفِقَ ذلك مع دراسة (Rehman, 2017) حيث يتبين من تلك الدراسات أن الريادي الناجح هو الذي يكون لديه قبول مخلص للواقع واعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصلية عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة، ويحافظ ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح، أي القدرة على المقاومة(المرونة) ، ومما تقدم فإن المرونة تكون مرتبطة بتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وعليه فإن المنظمة تستطيع ان تستفيد من المرونة عن طريق أخطاء الماضي التي تعد دروساً للحاضر في توليد فرصة جديدة للمنظمة في تطوير ذاتها عن طريق استثمار تلك الفرصة بالتعلم والنمو والتطور،(Minglu, liao, 2018) ، وتشير دراسة (Coutu،2012) إلى أن العاملين ذوي المرونة المرتفعة لديهم سمات مشتركة، وهي:

- القبول الراسخ للواقع.

- الإيمان العميق بأن الحياة ذات معنى والتي والتي غالباً ما تدعمها القيم التي يتمسك بها الفرد.

- القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات شيل للزيوت، وشركة اكسون موبيل للزيوت، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة بتلك الشركات (٥٢١) مفردة، من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية).

٢ - عينة الدراسة .

وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العملاء وفقا للمعادلة التالية: (صفوت حميدة، ٢٠١٦).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين بالشركات محل الدراسة ٥٢١ مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P ٥٠ نسبة الخاصية. نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد

افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000482} =$$

$$n = \frac{0.25}{.001132} = 220$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٢٠) استمارة، وقد تم إستعادة (٢١٠) إستمارة بنسبه (٩٥.٥%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول التالى توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإدارى:

٣- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من القيادة التحويلية ورأس المال النفسى طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان فى:

المحور الأول: القيادة التحويلية.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور القيادة التحويلية بالشركات محل الدراسة فى رأس المال النفسى، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالى:

جدول رقم (٢)
عناصر قياس القيادة التحويلية

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
التحفيز الابتكاري	العبارات من ١ إلى ٥
الاستثارة الفكرية	العبارات من ٦ إلى ١٠
الدافع الإلهامي	العبارات من ١١ إلى ١٥
التأثير المثالي	العبارات من ١٦ إلى ٢٠
الاعتبارات الفردية	العبارات من ٢١ إلى ٢٥

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: رأس المال النفسي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم رأس المال النفسي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي لرأس المال النفسي، فقد تم قياسه بالشركات محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)
عناصر قياس رأس المال النفسي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الكفاءة الذاتية	العبارات من ٢٦ إلى ٣٠
التفاؤل	العبارات من ٣١ إلى ٣٥
المرونة	العبارات من ٣٦ إلى ٤٠

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس القيادة التحويلية ورأس المال النفسي، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)
معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٨٩٧	٢٥	٢١٠	المحور الأول (القيادة التحويلية)
.٩٦٧	١٥	٢١٠	المحور الثاني (رأس المال النفسي)
.٨٦٤	٤٠	٢١٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس مقياس القيادة التحويلية ورأس المال النفسي وهو ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٥)
معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٨٠٥	٢٥	٢١٠	المحور الأول (القيادة التحويلية)
.٩٣٥	١٥	٢١٠	المحور الثاني (رأس المال النفسي)
.٧٤٦	٤٠	٢١٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالقيادة التحويلية.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد القيادة التحويلية على العبارات من (١ - ٢٥)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على القيادة التحويلية

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.09607	1.94	تتوفر بالشركة بيئة إيجابية تساعد العاملين على الابتكار والإبداع في العمل.	١
32%	1.23298	2.11	ينمي القادة الإستعداد الذاتي لدى العاملين لاكتشاف طرق جديدة أكثر ابداعاً لتحسين العمل	٢
19%	0.79131	1.83	تهتم الإدارة العليا بتشكيل فريق للابتكار للوصول إلى افكار جديدة تتعلق بتحسين مسار العمل.	٣
30%	1.211	2.03	يؤكد النمط القيادي بالشركة على تحفيز التفكير الإبداعي للعاملين	٤

القيادة التحولية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

21%	0.86402	1.90	يسعى النمط القيادي بالشركة إلى اكتساب العاملين لمهارات جديدة من خلال التدريب.	٥
19%	0.77583	1.96	التحفيز الابتكاري	
30%	1.16377	2.14	اثناء مناقشات العمل يحترم القائد افكار العاملين وعدم السخرية منها.	٦
28%	1.11892	2.02	تؤدي مناقشات العمل إلى تغيير آراء العاملين السابقة عن بعض القضايا التنظيمية.	٧
28%	1.1476	1.97	وسائل الإتصال السائدة بالشركة تسمح بنقل آراء العاملين للإدارة العليا بسهولة ويسر.	٨
14%	0.59039	1.69	القائد لديه قدرة مميزة على تنظيم افكاره والتعبير عنها.	٩
28%	1.05688	2.20	يتسم النمط القيادي بالشركة بالمرونة الذهنية لحل مشكلات العمل.	١٠
17%	0.66735	2.01	الإستثارة الفكرية	
18%	0.78068	1.77	يهتم القائد بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين.	١١
13%	0.5637	1.67	ينمي القائد في العاملين إرادة تحدى الصعوبات اثناء العمل	١٢
21%	0.92315	1.63	يهتم القائد بأن يكون قدوة ومثالا يُحتذى به العاملين.	١٣
20%	0.85557	1.66	يتمتع القائد بقدرة عالية على الإقناع.	١٤

القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

21%	0.82409	1.78	يتميز القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للشركة التي أعمل بها.	١٥
25%	0.98889	2.05	الدافع الإلهامي	
20%	0.85238	1.76	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير زملائى بالعمل	١٦
28%	1.15711	1.90	يتجاوز القائد ذاته بهدف تحقيق المصلحة العامة	١٧
20%	0.73846	2.30	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملون لمحاكاتها	١٨
26%	1.06592	1.84	يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الإدارية للشركة	١٩
24%	0.96118	1.99	يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	٢٠
15%	0.63694	1.96	التأثير المثالي	
26%	1.03152	1.96	يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون أعمالاً جيدة.	٢١
29%	1.14329	2.07	يعطى القائد اهتماماً شخصياً للعاملن الذين لديهم قدرات تميزهم من غيرهم.	٢٢
21%	0.85854	1.87	يتعامل القائد مع كل فرد من العاملن بطريقة تناسبه.	٢٣
29%	1.14151	2.04	يهتم القائد بمناقشة الحاجات الشخصبة للعاملين.	٢٤
22%	0.89853	1.95	يهتم القائد بمشكلات العاملن الذين لديهم قدرات تميزهم من غيرهم.	٢٥
28%	0.55667	1.98	الاعتبارات الفردية	
12%	0.47155	1.99	القيادة التحويلية	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور القيادة التحويلية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٠% - ٣٢%) أي أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٣% - ١٩%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (التحفيز الابتكارى) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٦) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٧٥٨٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٩%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ٥-١ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٣ - ٢.١١)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٦) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى توجه النمط القيادى نحو التحفيز الابتكارى للعاملين بالشركات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (الاستثارة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠١) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٦٧٣٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٧%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١٠-٦ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٩ - ٢.٢٠)،

بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في توجه النمط القيادي نحو الاستثارة الفكرية للعاملين بالشركات محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (الدافع الإلهامي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٥) بانحراف معياري يساوي (٠.٩٨٨٨٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٥%) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا تمثلت في العبارات من ١١-١٥ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٣-١.٧٨)، بتوصيف ضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠٥) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في توجه النمط القيادي نحو الدافع الإلهامي للعاملين بالشركات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (التأثير المثالي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٦) بانحراف معياري يساوي (٠.٦٣٦٩٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٥%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا تمثلت في العبارات من ١٦-٢٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٦-٢.٣٠)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٦) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في توجه النمط القيادي نحو التأثير المثالي للعاملين بالشركات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (الاعتبارات الفردية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٨) بانحراف معياري يساوي (٠.٥٥٦٦٧) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٨%) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاة أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ٢٥-٢١ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٧- ٢.٠٧)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٨) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في توجه النمط القيادي نحو مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين بالشركات محل الدراسة.

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق برأس المال النفسي.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد القيادة التحويلية على العبارات من (٢٦ - ٤٠)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على رأس المال النفسي

معدل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
22%	0.88606	1.90	أشعر بالثقة في أداء عملي تحت الضغوط والظروف الصعبة	٢٦
19%	0.8142	1.79	أتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون خوف	٢٧
25%	0.99482	2.08	أشعر بالثقة في الاتصال مع الآخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة بالعمل.	٢٨
20%	0.83749	1.84	أشعر بالثقة عند تقديم معلومات للزملاء	٢٩

القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

22%	0.90155	1.90	اشعر بالثقة في تحقيق أهداف عملي.	٣٠
17%	0.70186	1.91	الكفاءة الذاتية	
25%	1.05558	1.84	أرى نفسي كشخص ناجح جدا في عملي	٣١
27%	1.09224	1.88	أشعر أن العمل الصعب هو أساس النجاح	٣٢
20%	0.85607	1.80	عادة ما أنظر الى الجانب المشرق في عملي	٣٣
26%	1.06912	1.92	عادة ما أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد	٣٤
23%	0.93369	2.01	أنتفاع بشأن ما سيحدث مستقبلا في عملي	٣٥
4%	0.17809	1.89	التفاؤل	
15%	0.66953	1.66	اشعر أنني باستطاعتي إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في العمل	٣٦
28%	1.12483	2.03	لدي إمكانية تجاوز الظروف الصعبة في العمل	٣٧
27%	1.07146	1.97	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل	٣٨
27%	1.02458	2.16	لدي مرونة عالية في العودة لحالتي الطبيعية عند مواجهة العقبات	٣٩

تابع جدول رقم (٨)
استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على رأس المال النفسي

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.09233	2.02	عادة ما أتصدى للأشياء ذات الأعباء الكبيرة لأنني واجهت الأصعب	٤٠
13%	0.5434	1.97	المرونة	
11%	0.46118	1.92	رأس المال النفسي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات رأس المال النفسي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها واضحة جدالكافة الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) وواضحة بالنسبة للعبارات رقم (٢٧)، (٣٦) فقط مما أشار إلى عدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (الكفاءة الذاتية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩١) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٠١٨٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٧%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة عدا العبارة رقم (٢٧) ذا تقدير ضعيف جدا وتمثلت في العبارات من ٢٦-٣٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٩-٢.٠٨)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة

الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى قصور النمط القيادي بالشركات محل الدراسة نحو تدعيم سمة الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (التفاؤل) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٩) بانحراف معياري يساوي (٠.١٧٨٠٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٤%) وهي درجة اختلاف جيدة جدا وتشير إلى أتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وتمثلت في العبارات من ٣١-٣٥ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٠ - ٢.٠١)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٩) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى قصور النمط القيادي بالشركات محل الدراسة نحو التوجه إلى تدعيم سمة التفاؤل للعاملين بالشركات محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (المرونة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٧) بانحراف معياري يساوي (٠.٥٤٣٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٣%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وتمثلت في العبارات من ٣٧-٤٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٧ - ٢.١٦)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في توجه النمط القيادي بالشركات محل الدراسة إلى تدعيم سمة المرونة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسى: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكارى - الاستثارة الفكرية - الحافز الإلهامى - التأثير المثالى - الاعتبارات الفردية- وبين أبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية- التفاؤل- المرونة) فى شركات البترول محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وبين رأس المال النفسى فى شركات البترول محل الدراسة على النحو التالى:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على رأس المال النفسى فى شركات البترول محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
القيادة التحويلية	رأس المال النفسى	.916 ^a	.839	551.384	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية فى الشركات محل الدراسة وبين رأس المال النفسى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

(.٩١٦)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٥٥١.٣٨٤)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٨٣.٩%)، من رأس المال النفسي في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (.٨٣٩)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين رأس المال النفسي للعاملين في شركات البترول محل الدراسة.

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة:

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنويه
القيادة التحويلية	الكفاءة الذاتية	.752	.656	240.073	.000

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (240.073)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (65.6%)، من الكفاءة الذاتية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.656)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة:

جدول رقم (١١)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
القيادة التحويلية	التفاؤل	.786	.618	43.601	.000

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (43.601)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (61.8%)، من التفاؤل في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (61.8)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري - الاستثارة الفكرية - الدافع الإلهامي - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية- وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي للعاملين في شركات البترول محل الدراسة:

جدول رقم (١٢)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
القيادة التحويلية	المرونة	.857	.734	268.289	.000

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥٧)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٢٦٨.٢٨٩)، وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٧٣.٤%)، من المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٧٣.٤)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبل صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

النتائج

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين رأس المال النفسي للعاملين في شركات البترول محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في شركات البترول محل الدراسة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور التوجه نحو نمط القيادة التحولية بالشركات محل الدراسة:
ويرجع ذلك إلى:

١- ضعف التحفيز الابتكاري:

وذلك نتيجة إلى قصور توافر بيئة إيجابية تساعد العاملين على الابتكار والإبداع في العمل، وضعف تنمية النمط القيادي بالشركات محل الدراسة الإستعداد الذاتي لديهم لاكتشاف طرق جديدة أكثر ابداعاً لتحسين العمل، أو اكسابهم لمهارات جديدة من خلال التدريب بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بتشكيل فريق للابتكار للوصول إلى افكار جديدة تتعلق بتحسين مسار العمل أو التأكيد على تحفيز التفكير الإبداعي للعاملين.

٢- ضعف الاستثارة الفكرية:

ويرجع ذلك إلى:

عدم اهتمام النمط القيادي بالشركات محل الدراسة بأفكار العاملين أثناء مناقشات العمل والسخرية منها، ونتيجة لذلك لا تؤدي تلك المناقشات إلى تغيير آراء العاملين السابقة عن بعض القضايا التنظيمية، كما أن وسائل الإتصال السائدة بتلك الشركات لا تسمح بنقل آراء العاملين للإدارة العليا بسهولة ويسر، بالإضافة إلى وجود قصور في قدرة القادة على تنظيم أفكارهم والتعبير نتيجة عدم التمهت بالمرونة الذهنية لحل مشكلات العمل.

٣- قصور الدافع الإلهامي:

ويرجع ذلك إلى:

ضعف قدرة القادة على الإقناع، كما أنهم لا يتميزون بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للشركة، بالإضافة إلى القصور في اهتمامهم بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين أو إرادة تحدى الصعوبات أثناء العمل أو أن يكونوا قذوة ومثالاً يحتذى به العاملين.

٤- ضعف التأثير المثالي:

ويرجع ذلك إلى:

تصرف القادة بأسلوب لا يحظى من خلاله بتقدير العاملين، أو تجاوز نواتهم بهدف تحقيق المصلحة العامة للشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فإنهم لا يتصرفون كقدوة يسعى العاملون لمحاكاتها حيث لا يركزون على توفير حماس جماعي لديهم لإنجاز المهام الإدارية بالشركات محل الدراسة أو أفعالهم لزيادة حماسهم للعمل.

٥- القصور في مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين:

ويرجع ذلك إلى:

القصور في تعبير القائد للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون أعمالاً جيدة، وعدم اهتمامه الشخصي للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم من غيرهم بالطريقة التي تناسب كل منهم أو مناقشة حاجاتهم الشخصية ومشاكلهم المختلفة.

ب- قصور رأس المال النفسي بالشركات محل الدراسة.

ويرجع ذلك إلى:

١- ضعف الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

ضعف شعورهم بالثقة أثناء أداء عملهم أو تحقيق أهداف هذا العمل تحت الضغوط والظروف الصعبة أو من خلال الاتصال مع الآخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة به ، وكذا عند تقديم تقديم معلومات لزملائهم ، كما أنهم لا يتمكنوا من عرض مقترحاتهم في الاجتماعات دون خوف.

٢- ضعف الشعور بالتفاؤل:

ويرجع ذلك إلى أن:

ضعف شعور العاملين بأنهم أشخاص ناجحون في عملهم أو أن العمل الصعب هو أساس النجاح، كما أنهم في الغالب لا ينظرون إلى الجانب المشرق في عملهم

نتيجة عدم تفاؤلهم بشأن ما سيحدث مستقبلا في عملهم، كما أنهم لا يتوقعون الأفضل عندما تحيط بهم ظروف عدم التأكد في الاعمال التي يقومون بها.

٣- قصور المرونة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

شعور العاملين بضعف استطاعتهم إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت في مجال عملهم، أو إمكانية تجاوز الظروف الصعبة في العمل، كما أنهم لا يمتلكون القدره على التعامل مع جميع سلوكيات زملائهم في العمل، بالإضافة إلى ذلك يوجد ضعف في مرونة العودة لحالتهم الطبيعية عند مواجهة العقبات، وعدم التصدى إلى الأشياء ذات أعباء كبيرة حيث أنهم لم يواجهوا أعباء مثلها من قبل.

التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

توصيات الدراسة المتعلقة بالقيادة التحولية

المدى الزمني	جهة التنفيذ	خطوات التطبيق	التوصية
لمدة عام	- الإدارة العليا - إدارة التدريب	١- توافر بيئة إيجابية تساعد العاملين على الابتكار والإبداع في العمل. ٢- تنمية الاستعداد الذاتي لدى العاملين لاكتشاف طرق جديدة أكثر إبداعاً لتحسين العمل. ٣- الاهتمام بتشكيل فريق للابتكار للوصول إلى أفكار جديدة تتعلق بتحسين مسار العمل. ٤- تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين وتحفيز التفكير الإبداعي لديهم. ٥- الاهتمام باكتساب العاملين لمهارات جديدة من خلال التدريب. ٦- تدعيم الشركات محل الدراسة بمكتبة حديثة تتضمن أفضل الكتب والمجلات العلمية عن طرق العمل الحديثة مما ينمي الإبداع والابتكار لدى العاملين.	١- تعزيز قدرة الإدارة العليا على تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع.

القيادة التحولية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

المدى الزمنى	جهة التنفيذ	خطوات التطبيق	التوصية
لمدة ستة أشهر	- الإدارة العليا - إدارة التدريب	<p>١- تشجيع العاملين على حل مشكلات العمل بطرق غير تقليدية.</p> <p>٢- تدريب العاملين على التعامل مع كافة عناصر البيئة التنظيمية بأفكار واتجاهات حديثة.</p> <p>٣- احترام افكار العاملين وعدم السخرية منها، مما يؤدي إلى تغيير آراء العاملين السابقة عن بعض القضايا التنظيمية.</p> <p>٤- أهتمام القائد بالعاملين المتميزين وتطوير ما دون ذلك عن طريق التدريب.</p> <p>٤- تطوير وسائل الإتصال السائدة بالشركات محل الدراسة بما يسمح بنقل آراء العاملين للإدارة العليا بسهولة ويسر.</p> <p>٥- تدريب وتنمية النمط القيادي بالشركات محل الدراسة على المرونة الذهنية وكيفية تنظيم افكاره وكيفية التعبير عنها من خلال ورش العمل المختلفة.</p>	<p>٢- تعزيز قدرة النمط القيادي على الإستشارة الفكرية للعاملين ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.</p>
لمدة عام	- الإدارة العليا - إدارة التدريب	<p>١- تنمية القيم والاتجاهات وإرادة تحدى الصعوبات اثناء العمل لدى العاملين.</p> <p>٢- يهتم القائد بأن يكون قدوة ومثالا يُحتذى به العاملين، وكذا التمتع بشخصية تفاؤلية تجاة المستقبل.</p> <p>٣- أهمية توفر إحساس جماعي لتحقيق أهداف الوزارة.</p>	<p>٣- تعزيز قدرة النمط القيادي على تحقيق الدافع الإلهامى للعاملين</p>

القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

المدى الزمنى	جهة التنفيذ	خطوات التطبيق	التوصية
بصفة مستمرة	- الإدارة العليا - إدارة التدريب إدارة الموارد البشرية	- التفويض. - التمكين. - التدريب.	٤ - نشر الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية بين العاملين لتنمية مدركاتهم وتكوين صف ثان من القادة الملهمين خلال المستقبل القريب.
لمدة عام	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	١ - تحليل السلوك الفردى والجماعى للعاملين والإهتمام بتعزيز السلوك الإيجابى. ٢ - الوقوف على اهم المشكلات السلوكية التى قد تحد من تطبيق ابعاد القيادة التحويلية.	٥ - دراسة وتحليل المتغيرات السلوكية للعاملين والتي قد تؤثر على تطبيق ابعاد القيادة التحويلية.

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (١٤)
توصيات الدراسة المتعلقة برأس المال النفسي

المدى الزمني	جهة التنفيذ	خطوات التطبيق	التوصية
لمد عام	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية .	- الاستفادة من رصيد خبرات الفرد السابقة وتجارب النجاح، حيث إن ما حققه الفرد من نجاحات سابقة يؤثر على مستوى استعداده لمواصلة النجاح مستقبلاً. - التشجيع على التعلم ومن ثم الاقتداء بنماذج ناجحة سابقة في نفس المجال بحيث يمكن للعاملين محاكاة نفس النموذج حال تعرضه لنفس الظروف. - التدريب في مكان العمل وأن يكون الرئيس المباشر بمثابة مدرب للمرؤوس من خلال التمرينات العملية في الوظيفة، واقناع العاملين بأنهم يملكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المكلفين بها. - التغذية العكسية الإيجابية من القائد للعاملين بناء على مدى إنجاز المهام المنوطة به.	١- تنمية بعد الفعالية الذاتية لدى العاملين (الثقة).
لمدة ستة أشهر	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية .	- التعلم من الماضي وقبول الفشل، حتى يمكن إحياء روح التفاؤل لدى العاملين. - تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية، من خلال الوقوف على أهم الجوانب الايجابية سواء كان بالنسبة للأمور التي يمكن التحكم فيها أو التي يصعب التحكم فيها. - البحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلاً، حيث يجب النظر إلى الغموض وعدم التأكد المصاحب للمستقبل على أنه قد يحمل في طياته بعض الفرص التي يمكن استغلالها من أجل تحقيق المزيد من النمو والتقدم للشركات محل الدراسة. - المرونة في التفاؤل، من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب التفسيرية سواء في حالة النجاح أو الفشل ومن ثم تكييف تلك الأساليب مع طبيعة الموقف المتاح.	٢- تنمية بعد التفاؤل لدى العاملين.

القيادة التحولية وعلاقتها برأس المال النفسي (دراسة ميدانية على شركات البترول)

د/ محمد محمد محمود حماد

المدى الزمنى	جهة التنفيذ	خطوات التطبيق	التوصية
لمدة عام	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية .	- اعتناق مدخل المبادرة: على أساس إعادة النظر في هيكلية الشركات محل الدراسة لتصبح أكثر تركيزا على القدرة على التكيف والمرونة للعاملين من خلال ثلاث استراتيجيات وهي: استراتيجية التركيز على تخفيض المخاطر، استراتيجية التركيز على الموارد البشرية، استراتيجية التركيز على العمليات. - اعتناق المدخل التفاعلي: وهو مدخل علاجي يركز على حث العاملين على تغيير أنماط تفكيرهم، ولنظر إلى الأحداث والمواقف الضاغطة على أنها تنطوي على فرص يمكن استغلالها استراتيجيات المشاعر الإيجابية، لها، وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على عدة استراتيجيات، وهي إستراتيجيات المشاعر الإيجابية، إستراتيجيات تعزيز الذات.	٣- تعزيز بعد المرونة وقدرة العاملين على التقلّم، من خلال تبني مدخلين رئيسيين وهما: المبادرة، والتفاعل

المصدر: إعداد الباحث

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

(أ) الكتب :

- القيسي،فاضل ،الإدارة الاستراتيجية :نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، ٢٠١٦ .

- حميدة، صفوت ، التحليل الإستدلالي، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية، ٢٠١٦ .

- قنديل ، علاء ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ .

(ب) الدوريات والمجلات العلمية :

- الشنطي، محمود عبد الرحمن ، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الاردن، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠١٦ .

- سيد، مني محمد، نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، **المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا**، المجلد الأول، العدد الثاني، ٢٠١٠ .

(ج) الرسائل العلمية :

- السوداني، محمد ، تمكين وابداع المرؤوسين في اطار نموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٨ .

- القعقاع ، محمود الحسيني، متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٧ .

- جمعة، رانيا أحمد فوزي، أثر القيادة التحويلية على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على وزارة الطيران المدني، رسالة دكتوراة غير منشوره، جامعة عين شمس، ٢٠١٧ .

- عوض، محمد جمال، تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنه التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالشركة الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهليه، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٦ .

(د) المؤتمرات العلمية:

- عزباني، نور الدين ، صالح بلاسكة، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، **الملتقى الوطني الثالث حول تيسر الموارد البشرية**، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية.

A) Articles and Documents:

- Amir Sadeghi , “Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness”, **International Journal of Business and Social Science**, No.7, Vol. 3, 2012.
- Anis Eliyana, “Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance,” **European Research on Management and Business Economics** , Volume 25, Issue 3, September–December 2019.
- Ariadna Monje, “Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment”, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>, Available online 28 June 2019. .
- Al -Swidi , Abdullah Kaid&Nawawi , Mohd Kamal Mohd& Al-Hosam , Asma, “Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks , **Asian Social Science** ,Vol. 8, No. 10 , 2019.
- Bacha, E, "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics " **Journal of Management Dynamics**, vol.18, no. 3, 2014.
- Cetin, Fatih , “The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey”, **European Journal of Social Sciences**, 21 (3),2018.
- Coutu, D.L, How resilience works. **Harvard Business Review**, 80(5), 2012.

- Emily D.Campion, "Follower transformation as the linchpin of transformational leadership", <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>, Available online 12 November 2019.
- Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray , Brian , "Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm", **Journal of Managerial Issues** No. 4, 2019.
- Hee Jung , "Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy," **International Journal of Hospitality Management** , Vol. 75, September 2018.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., "Transformational and Transactional Leadership Styles", **Theoretical and Applied Economics**, No. 6, 2019.
- Janelle L. Harrison, "Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes", **Emerging Leadership Journeys**, No.1, Vol. 4, 2011.
- Keung, E.K, "The relationship between Transformational leadership and cultural intelligence leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders", **Journal of Educational Administration**, 51, (6), 2013.
- Luthans, F, "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment Organizational Mission: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover ", **Human Resource Management**, 48(5),2019.

- Mansoor Dehghan Manshadi, ‘A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning, **European Journal of Experimental Biology**, 2014, Vol. 4, Sec: 1, 2014.
- Minglu, liao, “Influencing factors and correlation of anxiety, psychological stress sources, and psychological capital among women pregnant with a second child in Guangdong and Shandong Province,” **Journal of Affective Disorders**, Vol. 264, 1 March 2020.
- Saif Rehman, Pervez Irbil **International Journal of Educational Management**, ISSN: 0951-354X, Publication date: 8 May 2017 .
- Schmitt, A.,Gielnik.”The motivational benefits of specific versus general optimism. **Journal of Positive Psychology** ,8,2013.
- Shibru, Bekele, &Darshan, G., "Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader :The Case of Leather Industry in Ethiopia, " **Interdisciplinary Journal of contemporary research in Busines** ,Vol 3. No.5, 2015..
- Talha, Academic Research Society,” **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**”, vol. 8(3), 2018.
- Tso, Jen, “Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support”, **Tourism Management Perspectives**, Volume 33, January 2020.
- Yaghoubipoor, A, "Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on titan’s automobile industry job satisfaction". **World Journal of entrepreneurship, Management and sustainable Development**, 9(1) , 2013.

- Zhining Wang, "The mediating role of psychological capital between perceived management commitment and safety behavior ",**Journal of Safety Research**, Volume 72, February 2020.

B)-Dissertations Studies:

- Bockorny, K. M. , **Psychological capital, courage and entrepreneurial success** ,Doctoral dissertation, Bellevue University, 2015
- Niekerk, Magdalena, Maria, Van: **Transformational Leadership at a Higher Education Institution** ,Master of arts, University of South Africa, 2019..

C- Conference:

Belle, Nicola, " Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation" , **Paper presented at the the Public Management Research Conference** ,Madison, Wisconsin, 2017.