

**دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث  
تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل"**

*The Role of Transformational Leadership in  
Strengthening the Positive Psychological Capital – An  
Analytic Research of the Views of a Sample of  
Employees at Babel Education Directorate*

Prof. Mithaq Hatif Al-Fatlawi

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي<sup>(١)</sup>

Badaa Aziz Mahdi

بيداء عزيز مهدي<sup>(٢)</sup>

**الملخص**

تهدف الدراسة الحالية إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (متغير مستقل) ورأس المال النفسي الإيجابي (متغير معتمد) لعينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة بابل بالاعتماد على مشكلة أساسية تم تحديدها من خلال عدد من التساؤلات، من أبرزها ما هو حجم التأثير لمتغير (القيادة التحويلية) في رأس المال النفسي الإيجابي؟ في المديرية العامة للتربية في بابل؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات وعرضها وتحليلها وكانت الإستبانة الأداة الرئيسية لجمع المعلومات لعينة من الموظفين كان قوامها (١٧٥) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية.

إذ استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط (بيرسون) والانحدار البسيط والمتعدد لأختبار العلاقات التفاعلية وان هذه الأساليب استخدمت عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS V, 23)، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من الاستنتاجات أهمها إنّ مديرية تربية بابل لديها مستوى عالٍ من سلوكيات القيادة التحويلية والتي تنعكس على تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي. وبناءً على هذه الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تفهم

١- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل" الإدارة العليا في المديرية لأهمية التفاعل بينها وبين الموظفين من خلال التعامل بكل تقدير واحترام، والعمل على منحهم حقوقهم الكاملة؛ لان ذلك يؤدي الى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رأس المال النفسي الإيجابي، المديرية العامة للتربية في بابل.

## Abstract

The present study aimed to test the relationship between transformational leadership (independent variable) and positive psychological capital (defendant variable) for a sample of employees of the Directorate General of Education in the province of Babylon based on a fundamental problem identified through a number of questions, the most. effect size of which is the impact of the variable Transformational Leadership) in Positive Psychological Capital? In the Directorate General of Education in Babylon? The descriptive analytical method was used to obtain, display and analyze information. The questionnaire was the main tool for collecting information for a sample of 175 employees from different administrative levels. A number of statistical methods were used, including arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (Pearson) and simple and multiple regression to test interactive relationships. These methods were used by statistical program (SPSS V, 23). Babel's education has a high level of transformational leadership behaviors which are reflected in the promotion of positive psychological capital. Based on these conclusions, a number of recommendations were made.

Key words: Transformational leadership, positive psychological capital, Directorate General of Education in Babylon.

## المقدمة

إن نجاح المنظمات يحتاج الكثير من الأسس والتوجيهات الجادة من قبلها ففلسفة النجاح تحتاج الى أن تمتلك المنظمات منهجاً للعمل يقوم على الابداع والذي يمكن من خلاله تعزيز موقف المنظمة من الخدمات او المنتجات التي يتم تقديمها، وإن هذا الابداع يقوم جزء كبير منه على المنظومة الثقافية والقيمية التي يمتلكها الافراد العاملين في تلك المنظمات، ومن هنا بذل المختصون والباحثون الكثير من الجهود لتحديد تلك السلوكيات الإبداعية في المجموعات والمنظمات ومن بين هذه العوامل هي مفهوم القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

يهتم هذا المحور بتوضيح فقرات بناء الإطار المنهجي للبحث وكما يلي:

## أولاً:- مشكلة البحث

واجه قطاع التربية والتعليم في العراق منذ عام (١٩٨٠) العديد من المشاكل، والتي انعكست على تدري وضع التعليم بصورة عامة، وعلى نوعية الطلبة المتخرجين بشكل خاص، المشاكل كثيرة واسبابها عدّة؛ ومنها على سبيل المثال الحروب والحصار الاقتصادي وتغير الانظمة السياسية وصولاً الى ما بعد عام (٢٠٠٣)، وما افرزته الحرب على الارهاب في السنوات السابقة دوراً كبيراً في التأثير على قطاع التربية والتعليم من حيث البنى التحتية والثقافة والتعلم ويمكن بذلك الاعتماد على مفاهيم وافكار منها القيادة التحويلية والتي تبنى على فكرة تغيير الاوضاع التنظيمية من حالة الى حالة اخرى افضل من السابقة، من خلال بث روح الالهام والاستشارة الفكرية لدى جميع العاملين في وزارة التربية، والتي تحتاج الى معالجات فضلاً عن الجوانب النفسية الساندة للموارد البشرية في مديريات التربية، وتمتعهم بالمرونة في تعاملها مع التغيرات الجديدة، والامل و التفاؤل مطلوب خلال مراحل التغيير وبالتالي فإن البحث الحالي يسعى الى معرفة مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية التي يتم تطبيقها في مديرية تربية بابل، وانعكاس ذلك على مستوى توافر رأس المال النفسي الإيجابي ويمكن صياغة التساؤلات الآتية كأساس لتأطير توجهات الباحثين في وضع حلول لمشكلة البحث العامة للتربية في بابل:

١. ما مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية في بابل؟
٢. ما مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي في المديرية العامة للتربية في بابل؟
٣. ما هو حجم التأثير لمتغير (القيادة التحويلية) في رأس المال النفسي الإيجابي؟

## ثانياً: أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي هو معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل وهناك مجموعة من الأهداف الأخرى التي يسعى البحث الحالي إلى الوصول إليها، تتمثل بالنقاط الآتية:-

- ١- بيان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي - المراعاة الفردية - الدافع الملهم - الاستشارة الفكرية) في مديرية تربية بابل.
- ٢- تحديد مستوى رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الثقة بالذات - التفاؤل - الامل - المرونة) في مديرية تربية بابل.

توضيح مساهمة القيادة التحويلية في رأس المال النفسي الإيجابي من خلال اراء عينة البحث.

## ثالثاً: أهمية البحث

تتركز أهمية البحث الحالي على:-

١. إبراز أهمية البحث عن طريق الأهمية الفكرية للمتغيرات المطروحة في البحث الحالي، إذ تشكل جزء من المفاهيم الضرورية، والتي لها دور مهم في سير عمل المنظمة، فتساعد القيادة التحويلية على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، وذلك من خلال فتح الافاق لديهم في التفكير وتدعم الابداع وتخلق شعوراً

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل"  
بالرضا الوظيفي في انفسهم (68-49:2007,Nemanich&Keller)، كما أن لرأس المال النفسي الإيجابي دور فعال في عملية خلق أجواء من التعاون داخل المنظمة، الى الدرجة التي يصل فيها العاملون الى الاستغراق الوظيفي في عملهم، وبالتالي الابداع فيه، وهذا له تأثير على مكانه وسمعة المنظمة بين المنظمات المنافسة وبالتالي رفع مستوى امكانياتها في مواجهه الصعوبات التي تعترض عملها والتي في اكثر الأحيان تكون سلبية (Larson et al., 2013:29).

٢. تعد مديرية تربية بابل الجهة الحكومية التي تعنى بشؤون القطاع التربوي في المحافظة ولها تأثير كبير على المسيرة التربوية لذلك من الضروري إعطاء الاهتمام لموظفيها والبحث عن الصعوبات التي تعترض عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها بالشكل الذي يؤدي الى النتائج الإيجابية في أداء عمل المديرية والقطاع التربوي في المحافظة ككل.

#### رابعاً: فرضيات البحث:-

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:-

##### الفرضية الرئيسة الأولى

(توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية بدلاله ابعاده مجتمعة ومتغير

رأس المال النفسي الإيجابي بدلاله ابعاده مجتمعة) وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:-

١. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي مع متغير رأس

المال النفسي الإيجابي)

٢. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده الدافعية الالهامية مع متغير

رأس المال النفسي الإيجابي).

٣. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده الاستشارة الفكرية مع متغير

رأس المال النفسي الإيجابي).

٤. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده المراعاة الفردية مع متغير رأس

المال النفسي الإيجابي).

##### الفرضية الرئيسة الثانية

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التحويلية بأبعاده ومتغير رأس المال النفسي

الإيجابي بأبعاده)

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي في

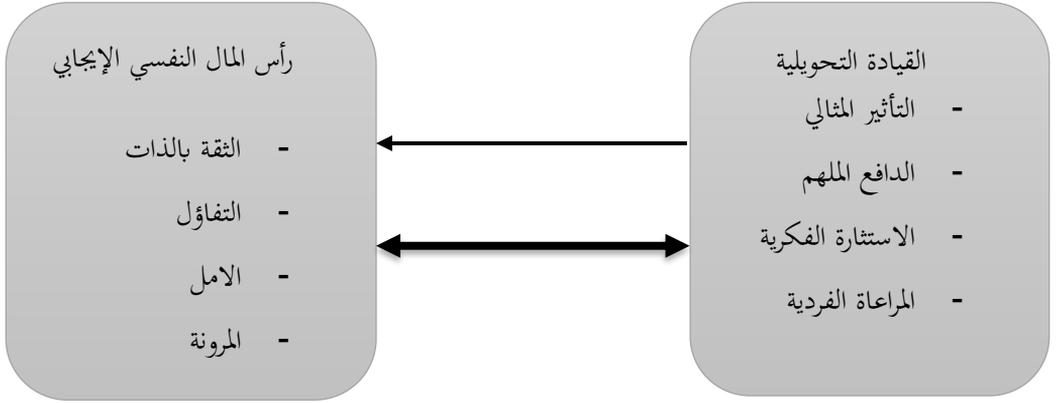
مديرية تربية بابل عينة البحث.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية الالهامية ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي في

مديرية تربية بابل عينة البحث.

٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشارة الفكرية ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي في مديرية تربية بابل عينة البحث.
٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المراعاة الفردية ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي في مديرية تربية بابل عينة البحث.

#### خامساً:- المخطط الفرضي للبحث



#### سادساً:- عينة البحث

تكونت عينة البحث الحالي من مجموعة من الموظفين في مديرية تربية بابل حيث كانت عينة البحث (١٧٥) موظفاً ومن كافة المستويات الإدارية في المديرية، والتي يبلغ عدد الموظفين الكلي فيها (٣٢٠) موظفاً إذ وزع الباحثان (١٧٥) استبانة للموظفين في مديرية تربية بابل والاقسام التابعة لها، وتم استعادة (١٧٥)، وبعد أن تم تدقيق الاستبانات تبين أن جميع الإستمارات التي تم استرجاعها كانت صالحة للتحليل الاحصائي

#### سابعاً:- حدود البحث

تحددت حدود البحث الحالي في النقاط الآتية:

١. الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للبحث الحالي على موظفي مديرية تربية بابل بمستوياتها الإدارية كافة.
٢. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث الحالي في مقر المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.
٣. الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقها الباحثان في إجراء البحث النظري والبحث العملي، والمتضمنة توزيع الإستبانات على العينة والحصول عليها، ومن ثم تدقيقها واستخراج النتائج والتي تمثلت في الفترة من ٢٠١٨/١١/١٣ ولغاية ٢٠١٩/٩/٣.

## ثامناً:- التعاريف الإجرائية

قام الباحثان بأعطاء تعريف اجرائي لكل متغير من متغيرات البحث، وكذلك لكل بعد من الابعاد وهي كما يلي:

١. القيادة التحويلية:- هي الأسلوب القيادي الذي يشجع الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز في الأداء.

أ- التأثير المثالي: الصفات غير العادية التي يمتلكها القائد كالصدق والشجاعة والحكمة والمبادرة والالهام والمثابرة وغيرها من الصفات التي تؤثر في الاتباع.

ب- الدافعية الألهامية: العملية التي يقوم القائد من خلالها بتشجيع الموظفين وزيادة حماسهم من اجل المساهمة بشكل اكبر في تحقيق اهداف المنظمة وبشكل جماعي من اجل جعل الرؤية ممكنة التطبيق في الواقع العملي.

ج- الاستثارة الفكرية: العملية التي تجعل المرؤوسين مبدعين ومبتكرين وتوفر بيئة مناسبة للتعلم داخل المنظمة من اجل تشجيعهم على التفكير بشكل إيجابي ومبدع.

د- المراعاة الفردية: قيام القائد بإظهار الاهتمام بأتباعه والعمل على توجيههم بالشكل الصحيح، وكذلك توفير وسائل الراحة لهم داخل المنظمة، والاحساس بهم وانعكاس ذلك على الموظفين بالشكل الذي يحفزهم على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

٢. رأس المال النفسي الإيجابي:- هو الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أ- الثقة بالذات:- وهي الثقة التي يمتلكها الفرد والتي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع او الموارد او مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح.

ب- التفاؤل:- اعتقاد الفرد بأنه سيحقق الأهداف التي يسعى للوصول اليها وانه سيتخطى كل العقبات التي تعترض تلك الأهداف وبالتالي الوصول الى افضل النتائج في المستقبل.

ج- الامل:- حالة من الدوافع الإيجابية التي تعمل على إعادة توجيه المسارات باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها.

د- المرونة:- القابلية على الارتداد للحالة الطبيعية من الشدائد او عدم اليقين او الفشل او الصراع او حتى الاحداث الإيجابية مثل تزايد المسؤولية او التغيير الإيجابي.

## المحور الثاني:- الاطار النظري للبحث

إن نجاح المنظمات يحتاج الكثير من الأسس والتوجيهات الجادة من قبلها ففلسفة النجاح تحتاج الى أن تمتلك المنظمات منهجاً للعمل يقوم على الابداع والذي يمكن من خلاله تعزيز موقف المنظمة من الخدمات او المنتجات التي يتم تقديمها، وإن هذا الابداع يقوم جزء كبير منه على المنظومة الثقافية والقيمية التي يمتلكها الافراد العاملون في تلك المنظمات، ومن هنا بذل العلماء والباحثون الكثير من الجهود لتحديد

تلك السلوكيات الإبداعية في المجموعات والمنظمات ومن بين هذه العوامل هي مفهوم القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي.

### أولاً:- مفهوم القيادة التحويلية

عندما تطلق كلمة القائد على أي شخص يعمل في مجال معين يعد امرأً طبيعياً في هذه الأيام، فغالباً ما نسمع كلمة قائد تطلق (بحق أو بغير حق) على العاملين في مختلف المجالات، الا ان القيادة الحقيقية التي نقصدها هي القيادة التي تتعدى الأهداف الإدارية التقليدية الى التأثير في نفوس العاملين، وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم، والوصول بهم الى مستويات فكرية لم يستطيعوا الوصول اليها من خلال التوجيهات الإدارية التقليدية (Bass, 1998:18) إن أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية ظهر على يد (Burns) من خلال كتابة "القيادة"، إذ ميز بين نوعين من القادة، النوع الأول القادة الذين يكونون علاقات قوية مع مرؤوسيههم، من اجل دعمهم ومن دون مقابل (القادة التحويليين)، اما النوع الثاني من القادة فهم القادة الذين يدعمون الموظفين ويشجعون أفكارهم ويدعمونها، من اجل مصلحة او منفعة معينة (القادة التقليديين)، (Burns, 1978:13, Bass, 1990:21) وتشكل القيادة التحويلية الدافع المهم لتحفيز المرؤوسين نحو العمل والإنجاز من اجل تلبية احتياجاتهم وتساعدهم على تحقيق ذاتهم لأنها تهتم بالتحفيز الفكري. (Xirasagar, 2008: 602).

كما عرفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي توفر الألهام لنجاح المنظمة بشكل كبير من خلال التأثير على قيم الافراد بالإضافة الى قيم المنظمة ككل مثل الحرية والسلام. (Certo, 2003: 326). كما وصفت ايضاً بأنها الأسلوب القيادي الذي يشجع المرؤوسين لتحقيق مستويات عالية من الانجاز في الاداء (Bass et al., 2003: 210).

ويعرف الباحثان القيادة التحويلية بأنها "الأسلوب القيادي الذي يشجع الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز في الأداء".

### ثانياً:- أهمية القيادة التحويلية

بينت العديد من الأبحاث والدراسات أن هنالك علاقة قوية بين القيادة والرضا الوظيفي والإنتاجية للأفراد العاملين وكذلك على النتائج النهائية، إذ كشفت في السنوات الأخيرة دراسة أجريت على مجموعة من العاملين مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التزام الموظف داخل بيئة العمل فضلاً عن الآثار والانعكاسات على التماسك داخل المجموعة والفعالية الجماعية، وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء النهائي للعاملين (Avolio et al; 2004:951-968)، وإن القيادة التحويلية تؤدي الى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم لأنها تفتح لهم الأفق في التفكير وتدعم الابداع وتخلق شعور الرضا في نفوس العاملين (Nemanich&Keller, 2007:49-68).

وإن القيادة التحويلية لها دور مهم وبارز في تشجيع العاملين على حل الصراعات داخل المنظمة، والتي قد تواجههم نتيجة التغييرات الداخلية والخارجية، فإن القادة التحويليين هم قادة تغيير، وبالتالي سوف تصبح بيئة العمل اقل مشاكل ويصبح التابعون اكثر قدرة على تحمل المسؤولية داخل منظماتهم وان زيادة

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل" تعرض المنظمات للعديد من القادة التحويليين سيجعل هذه المنظمات أكثر تطوراً، وإنَّ للقيادة التحويلية أهمية بالنسبة لكل بعد من أبعادها، ففيما يخص الكاريزما (التأثير المثالي)، يعدُّ القائد التحويلي هو النموذج الذي يحتذى به، وانه يقوم بتعزيز السلوك المرغوب فيه داخل المنظمة واما فيما يخص الدافع الملهم فأَنَّ القائد التحويلي يقوم بصياغة رؤية واضحة، وجذابة، في حين ان البعد الثالث الاستشارة الفكرية، فأَنَّ القائد يشجع التابعين ليصنعوا القرارات، وإنَّ هذه القرارات تكون خلاقة ومبتكرة، لكي تكون على استعداد لمواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والمتواصلة إذ يعدُّ القائد كمدرب ومرشد وكذلك فأَنَّ القيادة التحويلية لها تأثير كبير على التمكين حيث أنها تمكن التابعين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص المهام التي يقومون بها اما فيما يخص المشاركة (الاهتمام والمراعاة الفردية) فأَنَّ القيادة التحويلية تهتم بوضع رؤية مشتركة مع التابعين وان هذه الرؤية تكون ذات أساس هادف وخلاق بحيث تحدث تغييراً في الأشخاص والسياقات المعمول بها (Bass,1985:481-484).

وإنَّ القادة التحويليين لديهم استعداد لتحمل المخاطر ولا يترددون في محاربة الظلم والسلوك غير الأخلاقي في المنظمة ان وجدت فهم موهوبون للغاية، إذ يملكون سلطة داخلية لجذب الناس نحوهم، فهم يلهمون اتباعهم إلى حد، وإنَّ هؤلاء الاتباع يسرون خلفهم من دون تردد، او ندم، وان للقيادة التحويلية اثراً كبيراً على زيادة الإنتاجية إذ يخفز القادة التحويليين اتباعهم من اجل تحقيق افضل النتائج، وبالتالي فأَنَّ ذلك يجعل كل موظف في المنظمة يبذل أقصى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية وبالتالي تحسين الإنتاجية والأداء والربح الإجمالي للمؤسسة (Tichy&Devanna,1990:306).

### ثالثاً:- أبعاد القيادة التحويلية

من أجل تحديد ابعاد القيادة التحويلية بشكل واضح يمكن الرجوع الى الدراسات التالية (Bass,1998.,Avolio et al,1999., Avolio & (Bass&Avolio,1985,1994, 2000) (Yammarino 2002., Bycio et al, 1995) التي اكدت إلى أنَّ القيادة التحويلية تعتمد على أربعة ابعاد جوهرية والتي تبدأ بالحرف (I) بالإنكليزية وهذه الابعاد هي:

#### ١- التأثير المثالي (سحر الشخصية)

إنَّ نظرية القيادة الكاريزمية الاصلية التي كتبها ويبر (1947) وصفت الكاريزما بأنها الصفات غير العادية التي يمتلكها القائد، وفي السنوات الأخيرة تم تعديل هذه النظرية ووصفت الكاريزما بأنها مقدار تأثير القائد على الاتباع وهذه النظرية، تشمل القيام بصياغة رؤية واضحة وابتكارية توضح احتياجات الأعضاء، وإظهار الحساسية البيئية أي تحديد الفرص والتهديدات في البيئة، وإنَّ هذه الرؤية تؤكد على الجوانب الأيديولوجية للعمل من حيث إعطاء الثقة للمرؤوسين ونمذجة السلوك المثالي في العمل، وكذلك التأكيد على الهوية الاجتماعية. وكذلك فأَنَّ الكاريزما تعتبر صفة مؤقتة يمكن كسبها او فقدانها مع تغير الظروف وان هذه النظرية تحتاج الى تفسير حول كيفية فقدان الكاريزما، وإنَّ الشروط نفسها التي تؤدي الى اكتسابها ممكن ان تؤدي الى خسارتها إذ من الممكن ان تنخفض المشاعر اتجاه شخصية القائد عندما تنتهي الازمة، او عندما

يصبح الاتباع أكثر ثقة بأنفسهم وقدرتهم على حل مشاكلهم، أو قرارات الزعيم التي تؤدي إلى فشل واضح وكذلك خيانة القائد من قبل الاتباع أو ظهور منافسين أكثر جاذبية ومصداقية من القائد، أو عندما يفتقر القائد إلى القوة التي تضمن بقائه (Yukl, 1999: 293-297).

## ٢- الدافع الملهم:

وهو البعد الثاني من أبعاد القائد التحويلي إذ إن القائد يقوم من خلاله بتشجيع المرؤوسين وزيادة حماسهم من أجل المساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة وبشكل جماعي، من أجل جعل الرؤية ممكنة التطبيق في الواقع العملي. وأن هذا البعد يستطيع القائد من خلاله أن يحرر الطاقات الكامنة لدى الأفراد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Goodwin et al, 2011: 411).

## ٣- الاستشارة الفكرية:

وهو من الأبعاد المهمة للقائد التحويلي إذ يتم من خلال هذا البعد العمل على جعل المرؤوسين مبدعين ومبتكرين، وتوفير بيئة مناسبة للتعليم داخل المنظمة من أجل تشجيعهم على التفكير بشكل إيجابي ومبدع، بالإضافة إلى القدرة على تقديم أو إيجاد حلول مبتكرة بالنسبة للمشاكل التي تواجه المنظمة ويتم وضع المرؤوسين في تحدي حقيقي من أجل تشجيعهم على إيجاد أفضل الحلول للمشكلات. (المسعودي، ٢٠٠٧: ٥٦). وأن الاستشارة هي عبارة عن قدرة القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة وزيادة قدرة المرؤوسين على إيجاد حلول للمشاكل بطرق ابتكارية وجديدة في مجال عمل المنظمة وذلك من خلال إعادة استخدام المواقف القديمة بطرق حديثة ومتطورة وبذلك سوف يكون المرؤوسون متطورين بالفطرة بوصف هذا التطور مرتبط بشكل وثيق مع توجه القائد التحويلي (AL- Swidi et al, 2012: 136 – 137).

## ٤- الاعتبارية الفردية:

وهو أحد الأبعاد، المهمة والذي من خلاله يقوم القائد التحويلي بإظهار الاهتمام بأتباعه، ويعمل على توجيههم بالشكل الصحيح، وكذلك توفير وسائل الرفاهية والراحة لهم داخل المنظمة، والأحاساس بهم واعطائهم قيمة كبيرة داخل المنظمة وأن ذلك سينعكس على زيادة ولاء المرؤوسين وكذلك تحفيزهم على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها. (Ismail et al, 2010: 96)، والاعتبارية الفردية هي أحد الأساليب التي من خلالها يظهر القائد للمرؤوسين كل الاحترام والالطف والتقدير.

## رابعاً:- مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

لقد ظهر مصطلح رأس المال النفسي في نهاية التسعينيات من القرن العشرين إذ سعى عالم النفس (Martin Seligman) إلى استثمار نقاط القوة أو المشاعر الإيجابية والوصول بها إلى موضع الاهتمام وفهمها بشكل أوضح. وبين (Luthans et al., 2004) أن مصطلح رأس المال النفسي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في المجالات المختلفة منها الاقتصاد الاجتماع وعند ظهور علم النفس الإيجابي قام (Martin Seligman) بالدعوة إلى التغيير في طريقة التفكير والتركيز على الجوانب الإيجابية والصحيحة وكذلك نقاط القوة وعلى النشاط والحيوية بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية والأمراض في كتابة الأخير عن "السعادة الاصلية" إذ لم يبق رأس المال التقليدي فقط هو الأساس للوصول إلى الميزة التنافسية بشكل مستدام، كما

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل" أن الموارد التقليدية لم تعد هي الأساس في وصول المنظمة الى هذه الميزة بل ان المورد البشري اصبح مهماً بشكل كبيراً جداً في المنافسة العالمية بين المنظمات الأمر الذي دفع الباحثون الى معرفة السبل التي تؤدي الى تحسين نفسية العاملين داخل بيئة العمل بالشكل الذي ينعكس على الأداء النهائي لهم وكذلك زيادة التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي (Luthans et al, 2004:46). فقد عرف بأنه قيام الفرد بتقييم الظروف الإيجابية واحتمالات النجاح من خلال المثابرة وبذل الجهود (Luthans et a, 2007:550). كما وصف أيضاً بأنه كافة المتغيرات النفسية الإيجابية التي يمكن ان تساهم في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية (Avery, 2010:386). وكذلك هو سلوك أساسي في البناء التنظيمي الإيجابي والذي يركز على ضرورة اتباع أساليب أكثر إيجابية في أداء المنظمة والافراد (Cerovic&Kvasic, 2016:2). فيما يرى الباحثان ان رأس المال النفسي الإيجابي (هو الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة).

#### خامساً:- أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

أوضح العديد من الكتاب والباحثين الأهمية الكبيرة لرأس المال النفسي الإيجابي ومدى تأثيره على سلوكيات الأشخاص داخل المنظمة من خلال إيجابيات عده منها مساهمته في خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة فضلاً عن بث روح التعاون وخلق أجواء السعادة والارتياح داخل بيئة العمل ومدى تأثيره على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وانعكاس ذلك على الالتزام والولاء التنظيمي وبينت احدى الدراسات مدى تأثيره على مواقف الأشخاص مثل دوران العمل والرضا الوظيفي وكذلك على سلوكياتهم مثل الأداء الجيد وبث روح المواطنة التنظيمية (Martin et al., 2011:2-5).

#### سادساً:- ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي

إن دخول رأس المال النفسي كأحد المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية ساعد المدراء على الاستفادة منه، وإستثماره بشكل جيد من أجل تحقيق النفع للمنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب الإيجابية، والابتعاد عن الجوانب السلبية للعاملين، وبالتالي فإن ذلك سوف يحقق أهداف الموظف والمنظمة على حد سواء، وإن دراسة (Han et al,2012) حاولت البحث في الاختلاف والتشابه في مفهوم رأس المال النفسي وابعاده بين البيئة الغربية وجمهورية الصين الشعبية إذ حللت مجموعة ابعاد لرأس المال النفسي، وقد اثبتت ان الابعاد الأربعة (الامل،التفاؤل، المرونة، الثقة بالذات) هي الابعاد التي كانت صالحة عبر الثقافات المختلفة في كل من الصين والغرب، وإثما أثبتت ذلك من خلال الدراسات التجريبية بينما الابعاد الأخرى كانت بناءً على الدراسات النظرية فقط، وسوف يتم إستخدام مقياس (Luthans et al., 2008) في هذه الدراسة كونه الاصلح والأنسب وسوف نتناول هذه الأبعاد بشئ من التفصيل وكالاتي:

#### ١-الثقة بالذات

حسب نظرية المعرفة الاجتماعية (Social cognitive theory) التي طرحها عالم النفس المشهور (Albert Bandura)، تم تعريف الثقة بالذات بأنها قناعة الفرد بقدراته ومهاراته في أداء مهمة موكلة اليه

بنجاح (Bandura,2012) وكذلك عرفها (Luthans&Youssef,2004) بأنها اعتقاد الفرد بقدرته على استخدام مهاراته المعرفية من أجل الحصول على المخرجات المطلوبة. إذ أنها تعني استخدام المزيد من الجهود والإصرار على أداء مهمة محددة.

## ٢- التفاوض

يتم تداول كلمة التفاوض وذلك من أجل تفسير الطريقة التي يتم التفكير بها للمستقبل فقد يكون الأشخاص مقيدين بمشاعر سلبية نحو المستقبل، أو قد تتناهم بعض المشاعر الإيجابية والتي تزيد من مستوى أو درجة التفاوض لديهم بخصوص المستقبل، وإن درجة التفاوض تتفاوت من شخص الى اخر وسبب ذلك يعود الى استقرار الصفات الإيجابية لديهم، فأن الانسان المتفائل ينظر إلى المحنة أو الشدة على أنها وضع مؤقت وأنه قادر على تحطّي ذلك، وإنّ الفرص تلوح في الأفق دائماً (Luthans et al;2005;Youssef&Luthans,2007).

## ٣- الامل

على الرغم من أن الامل ليس عنصراً أساسياً من عناصر الكفاءة في المنظمات، إلا أنه يمكن أن يكون له دور كبير في رأس المال النفسي الإيجابي (Luthans et al ;2004:47). والامل حالة تحفيزية إيجابية وبناء سيكولوجي يحتوي ثلاثة مكونات أساسية هي الوكالة والمسارات والاهداف (Snyder & Colleagues,1991:287).

- الوكالة:- وهي عملية إمتلاك الإرادة من أجل انجاز الاعمال؛ ولذلك فإن الامل ينطوي على طاقة تحفيزية لتحقيق الأهداف المحددة.

- المسارات:- وهي المكون الثاني والذي لا يتضمن تحديد الأهداف والفئات الفرعية فحسب بل يشمل طرقاً بديلة للوصول الى الأهداف.

- الأهداف:- إن الأفراد الذين يأملون كثيراً في التخطيط للطوارئ يتوقعون العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، ويجددون بشكل إستباقي مسارات عدة لتحقيق الأهداف، وبعبارة أخرى فإنّ الأمل يشكل إرادة للنجاح والقدرة على تحديد وتوضيح ومتابعة طريق النجاح.

## ٤- المرونة

إن مفهوم المرونة وفقاً للجمعية الامريكية هو إمكانية التعافي من التشوه الناتج عن الضغط، وإنّ المرونة خلال السنوات (٤٠) الأخيرة أصبحت مفهوماً ذا استخدامات متعددة، إذ أنها بالإضافة إلى المجالات الهندسية فأنها تم تطبيقها في مجالات أخرى: مثل علم البيئة وكذلك علم الاقتصاد وعلم النفس والإدارة التنظيمية (Ponis&Koronis,2012:921).

## المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

### أولاً: ترميز متغيرات البحث ووصفها

تم في هذه الفقرة ترميز متغيرات وابعاد البحث وكما يلي:.

الجدول (1) الترميز والتوصيف

ت	المتغير	دور المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
1	القيادة التحويلية LT	مستقل	التأثير المثالي	6	ET	
			الدافعية الالهامية	6	MO	
			الاستشارة الفكرية	5	EN	
			المراعاة الفردية	6	IN	
2	راس المال النفسي الاجيبي CP	معتمد	الثقة بالذات	4	TR	
			التفاوض	3	OP	
			الامل	4	HO	
			المرونة	4	FL	

المصدر: من اعداد الباحثون

ثانياً: اختبار أداة قياس البحث

أ- صدق اداة القياس:

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق، ولتحقيق ذلك عرض الباحثان اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (13) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (1) يوضح اسماء المحكمين. وقد اعد الباحثان استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمون من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمون قام الباحثان بأجراء التعديلات التي اتفق عليها ما يقارب (13) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

ب- ثبات اداة قياس الدراسة:

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي من خلال حساب معامل ثبات ارتباط كرونباخ الفا والموضح في الجدول (2):-

الجدول (2) ثبات البنائي اداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمتغير
1- القيادة التحويلية		0.88

	0.84	التأثير المثالي
	0.80	الدافعية الالهامية
	0.86	الاستشارة الفكرية
	0.84	المراعاة الفردية
0.71		2- راس المال النفسي الإيجابي
	0.73	الثقة بالذات
	0.71	التفاؤل
	0.72	الامل
	0.79	المرونة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية. يلاحظ من الجدول (2) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.71 - 0.92) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

### ثالثاً: عرض نتائج استجابات عينة البحث

تتم هذه الفقرة بوصف إستجابات افراد العينة وتحليلها من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الإستبانة وإخلافاتها المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية حول المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتفسيرها. ويهدف التحديد الأفضل لمستوى إستجابات الأفراد عينة البحث فقد إعتد الباحثان في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة إعتد الباحثين على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (= 0.80 \ 4). وبُعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (3) الآتي:

جدول (3) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض

معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: اعداد الباحثين بإعتماد الأدبيات

### ١- الوصف الاحصائي الخاص بمتغير القيادة التحويلية:

حيث يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير القيادة التحويلية ان جميع مستويات الابعاد كانت مرتفعة ما عدا بعد الاستشارة الفكرية كان بمستوى معتدلاً وهذه النتيجة جيدة على مستوى الابعاد. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد الفرعية في ضوء الجدول الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاجابة وترتيب الابعاد لمتغير القيادة التحويلية (N=175)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	التأثير المثالي	3.54	1.068	مرتفع	الاول
2	الدافعية الالهامية	3.54	1.163	مرتفع	الثاني
3	الاستشارة الفكرية	3.30	1.165	معتدل	الرابع
4	المراعاة الفردية	3.44	1.135	مرتفع	الثالث
	المعدل	3.46	1.133	مرتفع	

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد التأثير المثالي حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الاستشارة الفكرية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مرتفع (3.46) وانحراف معياري عام بلغ (1.133).

### ٢- الوصف الاحصائي الخاص بمتغير رأس المال النفسي الإيجابي:

يشير الجدول (5) الى ملخص الأبعاد لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية إذ يُظهر بان جميع مستويات الابعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الابعاد. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد الفرعية في ضوء الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الاجابة وترتيب الابعاد لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي (N=175)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد

1	الثقة بالذات	3.60	1.097	مرتفع	الرابع
2	التفاؤل	3.75	1.021	مرتفع	الثاني
3	الامل	3.63	1.002	معتدل	الثالث
4	المرونة	3.81	.931	مرتفع	الأول
المعدل		3.70	1.013	مرتفع	

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد المرونة حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الثقة بالذات، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير راس المال النفسي الايجابي مرتفع (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (1.013).

#### رابعاً: اختبار الفرضيات

١- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة التحويلية بدلالة ابعاده مجتمعة ومتغير راس المال النفسي الايجابي بدلالة ابعاده مجتمعة. تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بأبعاده إذ يظهر الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده. إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*.513). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الايجابي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (6) يوضح تلك العلاقة

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة التحويلية بأبعاده ومتغير راس المال النفسي

الايجابي

Correlations						
	راس المال النفسي الإيجابي	القيادة التحويلية	المراعاة الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير المثالي
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	175	175	175	175	175	175
Pearson Correlation	.513**	.473**	.491**	.476**	.315**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	175	175	175	175	175	175

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:-

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل"

أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التأثير المثالي مع متغير راس المال النفسي الايجابي يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (6) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التأثير المثالي ومتغير راس المال النفسي الايجابي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.315). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الدافعية الالهامية مع متغير راس المال النفسي الايجابي يظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية و دالة معنويا بين بعد قيمة الدافعية الالهامية وراس المال النفسي الايجابي. اذ بلغت علاقة الارتباط (\*\*0.476) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الدافعية الالهامية وراس المال النفسي الايجابي، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الاستثارة الفكرية مع متغير راس المال النفسي الايجابي يشير جدول (6) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد الاستثارة الفكرية ومتغير راس المال النفسي الايجابي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.491) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده المراعاة الفردية مع متغير راس المال النفسي الايجابي يظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية و دالة معنويا بين بعد قيمة المراعاة الفردية وراس المال النفسي الايجابي. اذ بلغت علاقة الارتباط (\*\*0.473) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المراعاة الفردية وراس المال النفسي الايجابي، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الإرتباط بين متغير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الايجابي بوجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين تعكس مدى إرتباط القيادة التحويلية بأبعادها بتعزيز رأس المال النفسي الايجابي في مديرية بابل عينة البحث.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التحويلية بأبعاده ومتغير راس المال النفسي الايجابي بأبعاده) اذ يوضح الجدول (٧) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط، لغرض تقدير اثر القيادة التحويلية على راس المال النفسي الايجابي اذ يتضح ما يأتي:  
اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (61.713) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تثبت دلالة نموذج الانحدار المختبر وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة التحويلية على راس المال النفسي الايجابي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (٧) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الايجابي (N

(175=

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.730	1	15.730	61.713	.000 <sup>b</sup>
Residual	44.095	173	.255		
Total	59.825	174			

Dependent Variable: راس المال النفسي الإيجابي

Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثانياً: - يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (.263). يتضح بان القيادة التحويلية قادر على تفسير ما نسبته (26.3%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل عينة البحث. أما النسبة البالغة (73.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

جدول (٨) قيمة  $R^2$  المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الايجابي

(175 = N)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513 <sup>a</sup>	.263	.259	.50486

Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثالثاً: - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (.395). بان زيادة مستويات توافر القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستوى رأس المال النفسي ايجابي بنسبة (36%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

جدول (٩) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي الايجابي

(175= N)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.341	.178		13.152	.000
القيادة التحويلية	.395	.050	.513	7.856	.000

Dependent Variable: a. رأس المال النفسي الإيجابي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

وتنفرج من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى تركز على العلاقة بين بعد التأثير المثالي ومتغير رأس المال النفسي الايجابي، وكما يظهر من خلال الجدول (10) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $\beta = 0.237, P < .01$ ) بين بعد التأثير المثالي ومتغير رأس المال النفسي الايجابي وهذا جاء مطابق مع توقعات البحث.

ب- الفرضية الفرعية الثانية التي تشير الى العلاقة بين بعد الدافعية الالهامية ومتغير رأس المال النفسي الايجابي وتنبأ هذه الفرضية بان بعد الدافعية الالهامية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى رأس المال النفسي الايجابي في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل. اذ بلغ مستوى علاقة التأثير ( $\beta = 0.336, P < .01$ ) وكانت هذه النتيجة مطابقة لتوقعات البحث كما موضحة في الجدول (10).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة تأثر ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشارة الفكرية ومتغير رأس المال النفسي الايجابي بأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشارة الفكرية ومتغير رأس المال النفسي الايجابي اذ بلغت ( $\beta = 0.327, P < .01$ ) كما موضحة في الجدول (10)

ث- الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة تأثر ذات دلالة احصائية بين بعد المراعاة الفردية ومتغير رأس المال النفسي الايجابي بأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المراعاة الفردية ومتغير رأس المال النفسي الايجابي اذ بلغت ( $\beta = 0.439, P < .01$ )

كما تشير نتائج الجدول (10) الى ان ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الالهامية، والاستشارة الفكرية، والمراعاة الفردية) تساهم في تفسير (28%) من التغيير الحاصل في رأس المال النفسي الايجابي و (73%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما موضح في الجدول (10)

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى

المتغير المعتمد	ابعاد المتغير	B	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F
رأس المال النفسي الإيجابي	التأثير المثالي	.237	6.569	.000	0.283	16.802**

الدافعية	336	5.973	.000
الالهامية			
الاستشارة	327	7.765	.000
الفكرية			
المراعاة الفردية	439	4.982	.000

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات Spss V.23

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- هي بناء يتم على النتائج التي توصل اليها جانب الدراسة التطبيقي وتعد محطة مهمة للدراسة لأنه سيتم الاعتماد عليها في وضع التوصيات الخاصة بالدراسة وفيما يلي اهم الاستنتاجات:
1. اظهرت نتائج الدراسة ان المدراء في مديرية تربية بابل يجسدون ما يمتلكون من صفات الصدق في التعامل والشجاعة والحكمة والمبادرة وغيرها من الصفات الجيدة في مسار عمل مؤسستهم مما انعكس على وجود وضوح بالقيم والمعتقدات في المنظمة وشيوع أسلوب التغلب على الصعاب والمشاكل من خلال الايمان بالعمل الجماعي وتبادل الثقة بين الأعضاء في المجموعة والمؤسسة.
  2. بينت النتائج ان المدراء في المديرية يشجعون الافراد بطرق الهامية لزيادة مستوى أدائهم وحرصهم على إنجازها بأفضل الصور من خلال خلق الرؤية التفاضلية لديهم عن المديرية بالوقت الحالي والمستقبل الذي ينتظرونه.
  3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية بدلاله ابعاده مجتمعة ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي بدلاله ابعاده مجتمعة مما يدل على إمكانية استفادة المديرية من القيادة التحويلية اذا ما ارادت تحسين رأس المال النفسي الإيجابي.
  4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده.

### ثانياً:- التوصيات

1. ينبغي على مدراء المديرية عينة البحث الحفاظ على ما يمتلكونه من صفات و المتمثلة بالصدق في التعامل والشجاعة والحكمة والمبادرة وغيرها من الصفات الجيدة والعمل على ترسيخها داخل المديرية ولكافة المستويات وذلك من خلال تنمية قدرات المدراء عن طريق التطوير والتدريب المستمر.
2. على إدارة المنظمة زيادة سعيها من اجل توفير الظروف المناسبة والمستلزمات الضرورية خصوصاً بالنسبة للأثاث والأجهزة والأدوات المستخدمة في العمل لما لذلك من تأثير كبير على نفسية العاملين داخل المديرية وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي ويتم ذلك بواسطة قيام الإدارة بالمطالبة بزيادة الميزانية المخصصة لها للاهتمام بالأمر المادية.
3. ضرورة تفهم الإدارة العليا في المديرية لأهمية التفاعل بينها وبين الموظفين من خلال التعامل بكل تقدير واحترام والعمل على منحهم حقوقهم الكاملة لأن ذلك يؤدي الى زيادة ثقة الموظفين

دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل" بأنفسهم.

ينبغي على الإدارة العليا في المديرية التكيف مع التغييرات بصورة مناسبة وبما ينسجم ومتطلبات البيئة المحيطة

بالمديرية العامة لتربية بابل ويتم ذلك عن طريق القيام بتحسينات المستمرة وتعزيز استخدام النظام الالكتروني بشكل واسع ليتسنى لها الارتباط بشكل مباشر مع الفروع التابعة لها وبالتالي الحفاظ على النظرة التفاضلية للموظفين وبشكل مستمر.

## المصادر

### أولاً:- المصادر العربية

#### أ- الرسائل

1. المسعودي، محمد أصعب بكال (٢٠٠٧م) "العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والأقتصاد- جامعة بغداد.

### ثانياً:- المصادر الاجنبية

#### A. BOOK

1. ichy, N. M., Devanna, M. A. (1990): The transformational leader. John Wiley, New York. (1986, 1990), 306 p.
2. Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (2002), Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, Elsevier Science, Oxford.
3. Yukl, G. A. (1981). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Luthans Fred. W.luthans Kyle,C. luthans Brett (2004)" Positive psychological capital Beyond human and social capital" Business Horizons 47/1,p: 47.
5. Snyder, C. R. (2000), "Handbook of hope", Academic Press,San Diego.
6. Whetten,David A.&Cameron,Kim S(2011),Developing Management Skills,8th Edition,Copyright by Pearson Education, Inc.,New Jersey.

#### B. Journals & Periodicals

1. Nemanich L.A. & Keller R.T. (2007) Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees. Leadership Quarterly18, 49–68.
2. Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: industrial. Military, and Educational Impact, Mahwah.
3. Xirasagar, S. 2008. "Transformational, transactional and laissez – faire leadership among physician executive", Journal, of health Organization and management, Vol. 6, No. 11. pp.19 -26.
4. Avolio B., Zhu W., Koh W. & Bhatia P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of

- psychological empowerment role and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25, 951–968.
5. Goodwin, Vicki L. & Whittington, J. Lee & Murray, Brian, (2011), Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XXIII Number 4.
  6. Ismail,A., Mohamad,M., Mohamed,H., Rafiuddin,N., Pei Zhen,K.,(1010),"Transformational And Transactional Leadership Styles", *Theoretical And Applied Economics*,Volume Xvi), No. 6(547).
  7. Luthans F., Avolio, B.J., Avey, J.B.,&Norman,S.M.(2007),"Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, 60,P.541-572.
  8. Cerovic Zdenko, Kvasic Sanda Grudic. (2016) " Managing employees' psychological capital " Conference Paper, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303897526>.
  9. Martin A.,O'Donohue W., and Dawkins S.,(2011),"Psychological capital at the individual and team level: Implications job satisfaction and turnover intentions of emergency services volunteers", *Proceedings of the 25th Australian& New Zealand Academy Of Management Conference*, Australian& New Zealand Academy Of Management, Griffith University, P.1-19.
  10. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
  11. Luthans, F. (2005).The Linkage Between Psychological Capital and Commitment Organizational Mission:A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48(5),677-689.
  12. Luthans Fred. W.luthans Kyle,C. luthans Brett (2004)" Positive psychological capital Beyond human and social capital" *Business Horizons* 47/1,p: 47.
  13. T. Ponis.Stavros &Koronis. Epaminondas,(2012)" Supply Chain Resilience: Definition of Concept and its Formative Elements" *The Journal of Applied Business Research*, vol: 28, no: 5.