

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان :

# أثر النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف- ورقلة -

من إعداد الطالبتان: زينب بن حود وأميرة فاطمة الزهراء فقلو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019 /06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذة(ة) / شريفة جعدي (أستاذة محاضر -أ-جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذة(ة) / عبد الرحيم بوخلخال (أستاذة مساعد -أ-جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذة(ة) / سميرة صالحى (أستاذة محاضرة -أ-جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019/2018



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

# أثر النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد  
بوضياف- ورقلة -

من إعداد الطالبتان: زينب بن حود وأميرة فاطمة الزهراء فقلو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019 /06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذة(ة) / شريفة جعدي (أستاذة محاضر) – جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذة(ة) / عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد) – جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذة(ة) / سميرة صالحى (أستاذة محاضرة) – جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019/2018



## الإهداء

إلى كل من علمني حرف في هذه الدنيا الفانية

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحة والذي تعب من أجلني مصدر فخري (أي) أطلال  
الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان والتي صبرت على كل شيء والتي رعيتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد  
نبع الحنان (أمي) اعز ما أملك جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى من ادخلوا على قلبي السعادة وتمنوا لي التوفيق والنجاح أخواتيوأخي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى ثمرة جهدي الأستاذ (بوخلخال عبد الرحيم) الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناهاها لي

إلى كل أساتذة قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير

إلى كل الزملاء دفعة ماستر إدارة موارد بشرية

إلى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

أسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

زينب





## الإهداء

اهدي هذه القطرة من فيض العلم إلى أجمل وأروع مافي الكون

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها نبع الحنان (أمي) حفظها الله ورعاها

إلى الذي رباني وسهر على راحتي و أنار لي الطريق لأحقق أمنية النجاح في طلب العلم (أبي) أطال الله في عمره

إلى سندي ورفقة دربي (زوجي) أطال الله في عمره وأنار دربه

إلى من كانت بسمتهم ونظرهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة (اخواتي وأخواتي)

إلى كل اقاربي الى كل الاصدقاء والاحباب دون استثناء

إلى اساتذتي وكل رفقاء الدراسة

اميرة



## شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره على أن وفقنا بمنه وفضله وكرمه الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل عسى أن يمثل فائدة لغيرنا بعد  
شكر الله سبحانه وتعالى

أتقدم بجزيل الشكر للوالدين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح

ليس أقوى تأثير من كلمة شكر أقولها اعترافاً بالجميل إلى من شرفنا بإشرافه كلما سألناه عن معرفة زودنا بها وكلما طلبنا كمية  
من وقته الثمين وفرها لنا بالرغم من مسؤولياته المتعددة

الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم

والى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد على إنجاز إتمام هذا العمل

زينب + أميرة



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر النمط القيادي على الرأس المال النفسي الايجابي، كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما تأثير النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي بمستشفى محمد بضيف-ورقلة؟

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد لهذا الموضوع، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة أغراض الدراسة، استهدفت الدراسة عينة من عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بضيف-ورقلة، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة 54 استبانة، ولتحليل البيانات واختيار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، كما ظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الايجابي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة رئيس مباشر لتوعية العاملين على فهم الأهداف المشتركة، وان تعمل المؤسسة على بناء علاقات شفافة بين القادة والعاملين في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة - رأس المال النفسي الايجابي - المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف-ورقلة

### Abstract:

The objective of this study was to identify the effect of the leadership style on positive psychological capital, and also to study the relationship between them. The problem of the study was the following question: What is the effect of the leadership style on the positive psychological capital of Mohammed Badiaf-Ouargla Hospital?

The study used a descriptive descriptive approach to suit the purposes of the study. The study aimed at a sample of the directors of the public institution of hospital Mohammed Badiaf-Ouargla, where the questionnaire was the main tool for data collection. The sample size was 54 questionnaire, Data and selection of hypotheses The statistical package for social sciences (SPSS) was used, and a number of statistical tools such as arithmetic mean, standard deviation and Pearson correlations were used. For positive psychological money. The study recommended that the institution should adopt a direct head to sensitize employees to understanding the common goals, and that the institution should build transparent relations between the leaders and employees of the institution.

**Keywords:** Leadership Patterns - Positive Psychological Capital - Hospital Establishment Mohamed Boudiaf-Ouargla

## قائمة المحتويات

I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي
3	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول أنماط القيادة
11	المطلب الثاني : ماهية رأس المال النفسي الايجابي
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
23	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة
خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع رأس المال النفسي الايجابي والنمط القيادي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف - ورقلة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
55	المراجع

58	الملاحق
65	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الفرق بين القيادة والإدارة	1-1
9	الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	2-1
27	مجتمع الدراسة- التعريف بالمؤسسة	1-2
28	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	2-2
29	العبارات التي تقيس أبعاد محور أنماط القيادة	3-2
29	العبارات التي تقيس محور رأس المال النفسي الإيجابي	4-2
30	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)	5-2
31	نتائج اختبار كرونبارخ ألفا للاستبيان ككل وكل محور على حدا	6-2
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	7-2
33	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	8-2
34	توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	9-2
34	توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى الخبرة	10-2
35	توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي	11-2
36	توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة العائلية	12-2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة لبعدها القيادة التحويلية	13-2
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة لبعدها القيادة التبادلية	14-2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي	15-2
42	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي	16-2
43	تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي	17-2
44	نتائج اختبار فروق المتوسطات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير الجنس	18-2
45	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (العمر)	19-2
46	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي)	20-2
47	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة	21-2

	الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (الخبرة)	
48	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)	22-2
49	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (الحالة العائلية)	23-2

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أنماط القيادة الإدارية	01
15	أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي	02
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2-2
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3-2
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	4-2
36	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5-2
37	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	6-2
44	مدى ملائمة خط الانحدار	7-2

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
58	قائمة الأساتذة المحكمين	01
59	استمارة الاستبيان	02
63	مخرجات تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS	03

# مقدمة



أ. توطئة :

نتيجة لتغيرات و التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي كالعولمة ، ثورة المعلومات ... ، أصبحت المؤسسات بكل أنواعها عامة او خاصة ومهما كان مجال نشاطها تواجه تحديات كبيرة مما جعلها تبحث عن سبل وطرق لبناء إدارة ديناميكية مرنة تساعدها على مواجهة التحديات ، وعن أفراد لديهم القدرة الفنية (القائد) على إدارة الجهاز الإداري للقيام بأعمالهم وحث مرؤوسيه على المثابرة للوصول إلى الأهداف بفعالية و كفاءة عليتان فالقيادة هي أساس وأهم عوامل نجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها .

تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض بدونه ينهار الهيكل التنظيمي ويسود الكسل و الإهمال داخل المؤسسة حيث تقل كفاءة العمال و تتلاشى آمالهم ويمسي التشاؤم سيد الموقف داخل المؤسسة أو بمعنى آخر يتأثر رأس المال النفسي الايجابي سلبا وهذا يضر ثقافة المنظمة لأن هذا الأخير يرتبط ارتباطا ايجابيا بها وكلما كان التأثير عليه ايجابي يزيد من الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية فهو استثمارا طويل الأمد يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ب. طرح الإشكالية :

إدراكا لما سبق من رأس المال النفسي الايجابي والقيادة الإدارية وتأثير هذه الأخيرة على العدد يد من المتغيرات تبدو أهمية دراسة العلاقة بينهما، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي :

ما تأثير النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي بمستشفى محمد بضيف-ورقلة ؟

وسعيا للتحكم في الإشكالية، تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة؟
2. ما هو واقع رأس المال النفسي الايجابي لدى أفراد العينة المدروسة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الايجابي ؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس مال النفسي الإيجابي ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لخصائصهم الشخصية؟

ت. فرضيات الدراسة :

تبعاً للإشكالية المطروحة، ونتيجة الاطلاع على بعض الدراسات السابقة قمنا بوضع الفرضيات التالية التي نحاول فيما بعد اختبارها:

1. النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة هو نمط لقيادة التحويلية؛
2. هناك مستوى مقبول من رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة؛
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الايجابي؛
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس المال النفس الإيجابي؛

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة

الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لخصائصهم الشخصية.

ث. أهمية الدراسة :

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي عني بمعالجتها، خاصة وأن موضوع رأس المال النفسي الإيجابي والقيادة

الإدارية بصفة عامة والأنماط القيادية بصفة خاصة قد حصلت على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة.

ج. مبررات اختيار الموضوع :

تم اختيارنا لهذا الموضوع تبعاً لمجموعة عوامل نذكر منها:

✓ ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص ؛

✓ قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي وأنماط القيادة الإدارية كونه يتميز

بالحدثة؛

✓ إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع والتي تعتبر حديثة في حدود علم الطالبان.

ح. أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى

✓ إظهار وكشف معنى ومفهوم رأس المال النفسي الإيجابي ، والأنماط القيادة خاصة الحديثة منها ؛

✓ معرفة اثر انماط القيادة على رأس المال النفس الايجابي لعمال الادارة في المؤسسة الاستشفائية ؛ محمد

بوضياف ورقلة

✓ الخروج بمجموعة من التوصيات

خ. حدود الدراسة : شملت الدراسة عينة من عمال الادارة بمستشفى محمد بوضياف ورقلة.

الحدود الموضوعية :تمحور موضوع الدراسة حول معرفة القيادة الإدارية ومدى تأثير أنماطها على رأس المال النفسي الإيجابي

الحدود الزمنية :أجريت هذه الدراسة من أول يوم تم فيه توزيع الاستبيانات إلى تاريخ استلام آخر استبيان وكانت خلال

شهر مارس من سنة 2019 .

الحدود المكانية :المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة .

د. مرجعية الدراسة : اعتمدنا في جمع المعلومات للإلمام بموضوع الدراسة بمختلف جوانبه النظرية والميدانية من عدة

مصادر ومراجع أهمها: الكتب والمقالات العلمية والمجلات و المذكرات ذات صلي بالموضوع .

ذ. منهجية البحث و الأدوات المستخدمة :من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى

صحة أو خطأ الفرضيات، قررنا أن نستخدم المنهج الوصفي و التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما

قمنا بتوزيع استبيان على عينة العاملين الإدارة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة وعملنا على تدعيم هذا

البحث بأداة الملاحظة من أجل الوقوف أكثر على الحقائق وبالتالي تدعيم نتائج الاستبيان أو نفيها.

ر. صعوبات الدراسة :وجدنا عدة صعوبات أثناء القيام بالدراسة من بينها:

✓ قلة الدراسات التي تحدم الموضوع خاصة التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل حسب علم الطالبين.

✓ الصعوبة في استرجاع الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة .

ز. هيكل الدراسة: لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين :

**الفصل الأول:** يتمثل في الجانب النظري، وقسم بدوره إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول بالقيادة الإدارية ورأس المال النفسي الايجابي في ثلاثة فروع للقيادة الإدارية و فرعين لرأس المال النفسي الايجابي ، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الثاني:** دراسة ميدانية لدى مجموعة من عمال إدارة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات كما اعتمدنا أسلوب الملاحظة لتدعيم النتائج . حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس

المال النفسي الايجابي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

### تمهيد :

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولتها إدارة الموارد البشرية ولها أهمية بالغة في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة كما تعتبر أنماط القيادة من أكثر العوامل التي تؤثر على النفسية الايجابية وهذا ما يؤثر على أفرادها بشكل ايجابي مما يؤدي إلى التطور ويعد العامل الحيوي والحاسم في الإدارة .

وعليه جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للدراسة والدراسات التطبيقية السابقة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يتمحور حول الأدبيات النظرية لأنماط القيادة و رأس المال النفسي الإيجابي أما المبحث الثاني تم التناول فيه مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادة و رأس المال النفسي الإيجابي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأنماط القيادة و رأس المال النفسي الإيجابي

في هذا المبحث سوف نتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، و المتعلقة بأنماط القيادة و رأس المال النفسي الإيجابي .

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول أنماط القيادة

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها والأسس و مبادئ و أنماط القيادة

#### الفرع الأول : مفهوم القيادة الإدارية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد أن نتعرف على مفهوم كلا من القيادة بشكل عام مفهوم الإدارة للتوضيح .

#### ○ تعريف القيادة :

يشير مفهوم القيادة اصطلاحاً إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها و كونه معبراً عن آمالها و طموحاتها ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسب .

#### ومن التعاريف الواردة للقيادة نذكر :

✓ ورد أن " القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية دون التزام قانوني ، وذلك لاعتراضهم التلقائي بقيمة القائد لأهدافها وكونها معبراً عن آمالهم و طموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده " .<sup>1</sup>

✓ عرف KoontzOdonnell القيادة بأنها " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف " .<sup>2</sup>

ورغم اختلاف التعاريف السابقة وتباين اتجاهاتها إلا أنَّ جُلَّ العلماء والباحثين اتفقوا على ضرورة مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة، والتي نجد منها ما يأتي:

- كل قائد يجب أن يكون له أتباع، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع ؛
- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الأفراد التابعين له ؛
- غاية القائد أن يؤثر في الأتباع، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة، لذلك يعتبر تعريف هيث وزملائه من أشمل التعريفات وأدقها .

<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية الفعالة ، دار السيرة للنشر و التوزيع عمان ، طبعة الاولى 2010 ، ص 15.

<sup>2</sup>إيمان الحباري- <https://mawdoo3.com> آخر تحديث 2015/12/7:47،20

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

### ○ تعريف الإدارة: 1

❖ رديك تايلور: Frederick Taylor الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

❖ ليفنجستون: Livingstone الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

الجدول التالي يوضح الفرق بين القائد و المدير :

### الجدول رقم (1.1) : يوضح الفرق بين القائد و المدير

عناصر الاختلاف	المدير /الرئيس	القائد
التعيين و الاختيار	يعين عن طريق السلطة العليا أي أن الرئاسة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة	تنبع تلقائيا من الجماعة أي انه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها
وضعه و مكانته في التنظيم	يوجد فقد في التنظيم الرسمي	يوجد في الهيكل الإداري لتنظيم الرسمي و غير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	يعتمد على السمعة و قدرته على التأثير في سلوك الآخرين أي مصدرها شخصيته و حب و امتناع التابعين له
السبب الرئيسي لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطاته الرسمية و مركزه الوظيفي فهو يثير الخوف	نتيجة الاقتناع و الرضي و الحب فهو يثير الحماس لدى إتباعه
التقييم	يعرف من المخطئ و يؤنبه على الفشل	يعرف ما هو الخطأ و يصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل و يوزعه	يوضح كيف يتم العمل و ينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالناس و الأفراد و العمل
الأمر	يأمر	القائد يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب

المصدر: علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ذكره ، ص 31 .

<sup>1</sup> موقع ويكيبيديا ، <https://ar.wikipedia.org/wik>، آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 5 يونيو 2019، الساعة 22:09.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

➤ وعلى ذلك القيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة العامة إلا أنها تختلف عنها من ناحية التطبيق في مجال الإدارة :<sup>1</sup>

تعني " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف و متطلباته ، ويقوم بتحفيزهم و توجيههم و الاتصال بهم ، و يقدم الاتجاه و الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة "

أي : أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد و مرؤوسيه و تتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير :

المرحلة الأولى :هي توزيع المهام و تشمل نشاطات التخطيط و التوجيه للتعليمات .

المرحلة الثانية :وهي التنفيذ و تشمل نشاطات التوجيه - الرقابة - التعويض - تدعيم أداء المرؤوسين .

المرحلة الثالثة :وهي مرحلة التقويم و تشمل رقابة و تقويم العمل .

المرحلة الرابعة :وهي مرحلة التحفيز و تشمل تقديم المكافآت - المعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة و المخطط لها .

وكتعريف شامل للقيادة الإدارية نقول :<sup>2</sup>

أن القيادة الإدارية هي الجهود المبذولة من طرف القائد للتأثير على سلوكيات المرؤوسين بواسطة التأثير و الاستمالة لتحقيق أهداف المؤسسة .

### الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داوود، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:<sup>3</sup>

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين و من ثم زيادة الإنتاجية ؛
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيه و تسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة ؛
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة ؛
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري و الإبداعي و التجديدي لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز و الدفع و التشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد ؛

<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ذكره ، ص 19.

<sup>2</sup> من اجتهاد الطالبان

<sup>3</sup>علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره، ص 22 .



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة ايجابية من جميع العاملين ؛
- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و توجيهاتها المستقبلية .

### الفرع الثالث : أسس و مبادئ القيادة الإدارية

هناك بعض الأسس و المبادئ التي يجب توفرها في القائد الإداري حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه قيادة سليمة ، و دفعهم إلى الإنتاج و جعلهم جماعة متماسكة متعاونة من أهم ما يلي :<sup>1</sup>

- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون و روح الفريق و الالتزام ؛
- القدرة على مساعدة المرؤوسين ؛
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ؛
- القدرة على الاستفادة من طاقة القائد الشخصية ؛
- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة .

و لقد وضع وليام كوهين مجموعة من الأسس القيادية و أطلق عليها قوانين القيادة الثمانية تتمثل هذه النقاط فيما يلي :<sup>2</sup>

1. **الالتزام و الأمانة:** وهذا هو أساس كل أنواع القيادة فان لم يكن لدى الشخص القائد الأمانة فإنه لن يحض بثقة الآخرين ممكن يقودهم .
2. **البراعة :** لا يهم التابعين بما إذا كان القائد بارعا في الأعمال المكتتبية بل أنهم يريدونه أن يكون بارعا في انجاز الأعمال .
3. **الإعلان عن الهدف :** فلا يمكن الوصول إلى العلا بما لم يعرف الفرد هدفه ويخبر أتباعه به .
4. **الالتزام :** يجب على القائد ان يظهر التزامه لمرؤوسيه فإذا لم يكن ملتزما فلن يلزم أي فرد من أتباعه .
5. **توقع النتائج الايجابية :** يجب على القائد أن يتوقع النجاح دائما ويتوقع الأفضل ولا يتوقع الفشل أو الأداء السيئ .
6. **الاعتناء بالأتباع :** إذا ما اعتنى القائد بأتباعه فإنهم سوف يعتنون به و العكس صحيح .
7. **تقديم الواجب على الذات :** حتى يكون الشخص قائدا فانه يجب عليه تقديم المهنة و الأفراد على نفسه ، وهذه سمة من سمات القيادة الفعالة .
8. **أن يكون في القمة أو في المقدمة :** حتى يمكنه أن يرى أتباعه ويروونه وحتى يعرف ما يجري و يدركه أتباعه .

### الفرع الرابع : أنماط القيادة الإدارية

من خلال آراء الكتاب و الباحثين لأنماط القيادة يمكن تصنيف القيادة في ضوء معيارين رئيسيين هما :

1. **تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، و على أساس هذا المعيار صنفت أساليب القيادة إلى :<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 23.

<sup>2</sup>علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ذكره ، ص 28 .

<sup>3</sup>علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 42/41/40/39 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

■ القيادة الأوتوقراطية **Autocratic Leadership**: تعتبر الخاصية المميزة لسلوك القيادة الأوتوقراطية تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال ، وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها و الشدة و إنما يتفاوتون فمنهم :

- القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم
- القائد الأوتوقراطي العادل
- القائد الأوتوقراطي اللبق

■ القيادة الديمقراطية **Democratic Leadership**: وهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد ، كما تقوم على حرية الاختيار و الإقناع و الامتناع ، و أن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب .

■ القيادة المنطقية أو غير المواجهة أو التراسلية **LaissezFair Leadership** : وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد ، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل . حيث تبدو و كأنها غير موجودة ، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، و يعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقها ، ويقوم القائد التراسلي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته و يترك لهم الحرية المطلقة في التصرف دون تدخل منه ، و يتميز هذا النوع من القيادة بما يلي :

- انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة ؛
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين فتقل إنتاجيتهم ؛
- يترتب عليها روح معنوية عالية و إنتاج منخفض ؛
- يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجد حيث انه لا يكسب العاملين خبرات مهارات جديدة ترتفع بمستوى أداءهم المهني .

### 2. تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة و هي نوعان :

□ القيادة الرسمية **Formal Leadership**: وهذا القائد يستمد سلطته و حقه في التصرف و إصدار

الأوامر من وظيفته التي يشغلها بحكم القانون كقائد أو مدير رسمي

□ القيادة الغير رسمية **Informal leadership**: لا يتمتع بها إلا المدير الناجح و يستمدتها عادة

باعتراف مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره و الطريقة الصحيحة التي يراها .

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ، و سنتناول في التي كل من نمط القيادة التحويلية و

نمط القيادة التبادلية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين مزهودى و أمهتان قرزة ، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسيير ، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية ، العدد 6 ، سنة 2017 ، ص 95 و 96 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

➤ القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي ، وتعرف عليها كآلي :

❖ تعريف القيادة التحويلية : يعد **Bass** مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978 و من ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 ، وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدفعية و الأخلاق " .

ويمكن أن نعرف القائد التحويلي بأنه " القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من اجل إنجاز و التنمية الذاتية أو الذي يروج - في نفس الوقت - عملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات " و له خصائص عدة هي :

- له رؤية مستقبلية
- متمكن في الاتصال
- المصادقية
- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس

❖ أبعاد القيادة التحويلية: لقد بين Bass and Avolio (1994) أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد ، وهي :

- الجاذبية ( التأثير المثالي ) : حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام و تقدير المرؤوسين . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ؛
- الحافز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات ، و تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة و المثالية ؛
- الاستشارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشكلة بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل ؛
- الاعتبار الفكري : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف و يولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين و كذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الإطراء .

### ➤ القيادة التبادلية ( الإجرائية ) **Transactional Leadership** :

❖ تعريف القيادة التبادلية : يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة و مردود لدى الطرفين ، أي أن أساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس و المرؤوس و النتائج و العوائد المترتبة على تلك الصفقات التي تعقد بين الرئيس و المرؤوس و النتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة و الأهداف المتفق عليها .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

و نستطيع القول أنالقيادة التبادلية تركز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب .

كما عرف **Hollander** القيادة التحويلية على أنها " نتيجة لتعاون العوامل الموقفية ، صفات و ميزات و توقعات القائد ، ميزات و خصائص و توقعات المرؤوسين "

فالقيادة التبادلية تتميز إذا \_\_\_\_\_ :

- وجود اتفاق يكون طرفه كل من القائد و المرؤوسين ؛
- تبادل المنافع و الوعود بين القائد و مرؤوسيه ؛
- اعتماد القائد على المكافآت و العقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين .

### ❖ أبعاد القيادة التبادلية :

حددت أبعاد القيادة التبادلية بما يلي :

- **المكافأة المشروطة**: هي نوع من الاتفاق بين القادة و مرؤوسيهم لأنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين ، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة، و كيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرضي للطرفين باستخدام التعزيز الايجابي المتمثل في المكافآت و الامتيازات .
- **الإدارة بالاستثناء النشطة**: يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة ، حيث القادة منذ البداية يقوموا بوضع القواعد و التعليمات لضبط العمل ، وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خللا في الأداء لتجنبها ، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط و يقضون وقتا كافيا بالمراقبة و فحص الأنظمة و العمليات و طرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها .
- **الإدارة بالاستثناء الساكنة** : تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهام ، و ظهور النتائج و اكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدؤون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الانجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد .

وعلى أساس ما سبق قمنا بإعداد الجدول التالي لتوضيح الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية :

### الجدول رقم (1. 2): يوضح الفرق بين القيادة التبادلية و التحويلية

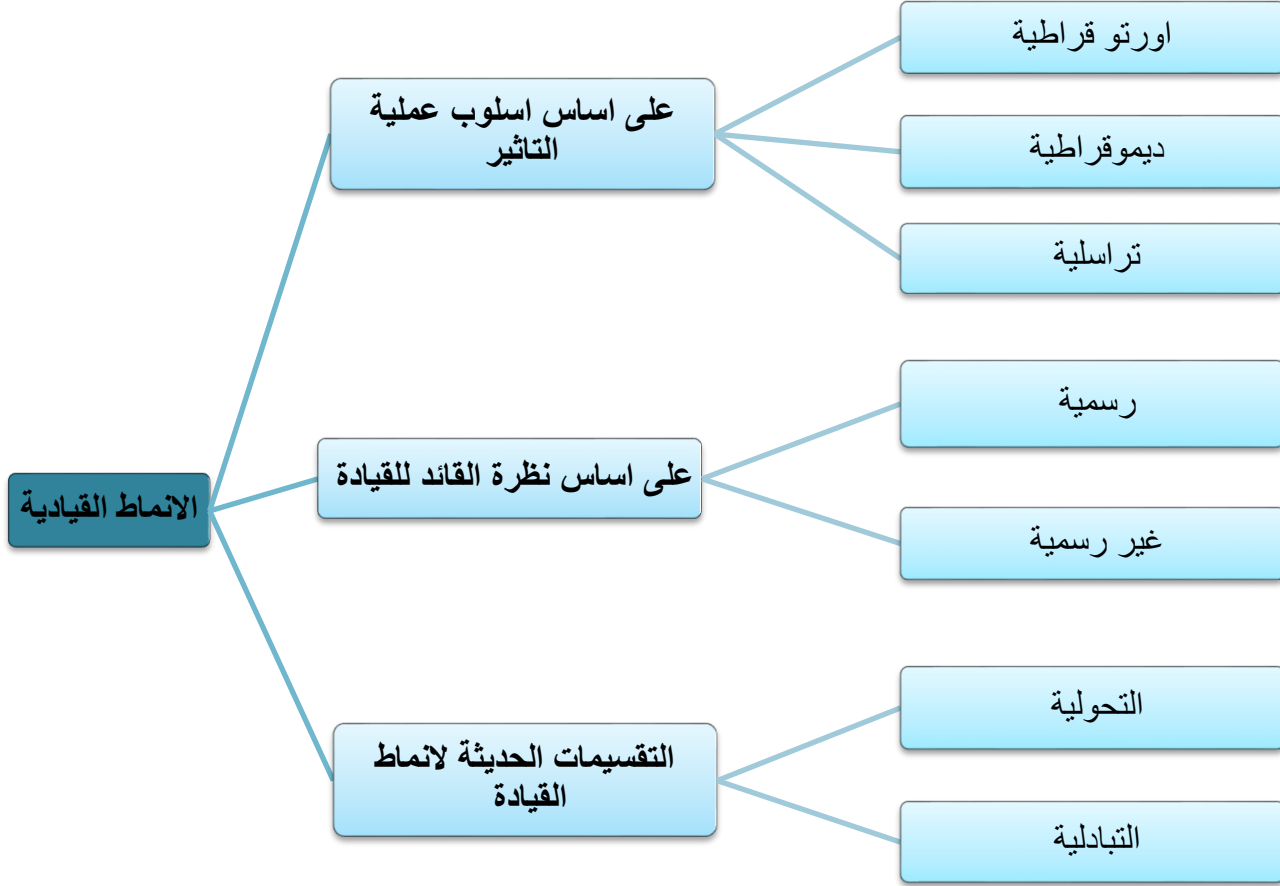
القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
- يمارس القائد عملية التبادل مع المرؤوسين .	- يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل .
- العاملون ينجزون الأعمال و الإدارة تقدم لهم المقابل أما مكافآت و علاوات و ترقية أو عقوبات إذا وحدا تقصير .	- يظهر القائد التحويلي اهتماما خاصا بالمرؤوسين ويستشيرهم عقليا و يحفزهم و يلهمهم .

المصدر من إعداد الطالبتان

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

و مما سبق نلخص أنماط القيادة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1 . 1) : يوضح أنماط القيادة الإدارية



المصدر من إعداد الطالبتان

الفرع الخامس : العوامل المؤثرة في نمط القيادة

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي <sup>1</sup>:

- خصائص القائد ؛
- خصائص المرؤوسين ؛
- خصائص النسق التنظيمي؛
- خصائص المهمة ؛
- البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسير للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الاولى 2010، ص 32.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

### الفرع السادس : معوقات القيادة الإدارية

هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة وتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

- الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم ؛
- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح القائد والقيادة ؛
- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري؛
- رد الفعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية ؛
- التشابك القائم بين القيادة الإدارية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة ،وتخطيطا وتنفيذا ،توجيها ورقابة ،سلطة ومسؤولية .

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها اثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة ،مما دفع كتاب الإدارة المحدثين إلى بذل محاولات واسعة وجادة لازالت كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا إلى نظرية متكاملة ومتطورة لها .

### المطلب الثاني: ماهية رأس المال النفسي الايجابي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم رأس المال النفسي الايجابي وأهميته وأهدافه أبعاده وفوائده

### الفرع الأول : مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

ظهور رأس المال النفسي كحقل فاعل نشأ أولا من تحذيرات لرئيس جمعية النفسانيين الأمريكيين (Martin Seligman) في أواخر التسعينات من القرن العشرين ، إذ دعا في تلك التحذيرات زملائه لتوسيع تركيزهم في التحقيق ليتضمن دراسة التفوق و السعادة الإنسانية . ويبدو أن ( Seligman ) سعى من خلال دعواته إلى تشجيع و تنشيط دراسة نقاط القوة الإنسانية أو المشاعر الايجابية و الارتقاء بها إلى موقع الاهتمام و الامتياز الذي يمكن أن يؤدي إلى استكشاف اختباري ثمين ، فضلا عن التوصل إلى فهم أفضل.<sup>2</sup>

✓ ويشير (Luthans , et al,2004 :46) إلى أن مصطلح (رأس المال النفسي ) ذكر في أعمال متعددة في مجال

الاقتصاد ، و الاستثمار ، وعلم الاجتماع . وعرفه على انه "حالة التطور الايجابية للفرد ، تتميز بالأمل و الثقة و التفاؤل و المرونة".<sup>3</sup>

✓ وقد تم توضيح مفهوم رأس المال النفسي على مدار الزمن حيث قال (Luthans ,et al.,2007 550) أنه "

تقييم الفرد الإيجابي للظروف واحتمالية النجاح استنادا إلى المثابرة و الجهد المحفز".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 112 .

<sup>2</sup> رشا مهدي صالح ،تأثير راس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة البصرة، العدد 41 المجلد 11 ، نيسان 2011، ص 06 .

<sup>3</sup> سندس رضوي،تأثير راس مال النفسي وراس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،جامعة المستنصرية،العدد 50،سنة 2017،ص 435 .

<sup>4</sup>(سندس رضوي ،مرجع سابق ،ص 435).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

- ✓ وضمن التصور العام وضح ( Cole,et al.,2009 : 474 ) رأس المال النفسي بأنه " حالة الفرد النفسية الإيجابية للتنمية التي تميز بالكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة " <sup>1</sup>.
- ✓ ويصفه (Caza et al.2010 54) انه " نضام يتكون من أربعة مكونات هي ( الأمل، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية، والمرونة )، وهو يجسد ميول الفرد لان يكون محفزا تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقه، والإيمان بالنجاح في الوصول إليه، و التعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه.وان التكامل بين الأمل، والكفاءة الذاتية، والمرونة، والتفاؤل هو البناء الأساسي لرأس المال النفسي <sup>2</sup>.
- ✓ وعلى وفق تعريف (walumbwa et al.,2011) أن رأس المال النفسي هو شكل من أشكال رأس المال البشري النفسي، يتألف من أربعة عناصر رئيسية (التفاؤل والأمل والكفاءة الذاتية والمرونة) وتتمثل ثوابت في غاية الأهمية لتحسين الأداء الفردي والفاعلية، وعوامل لتعزيز ورفع مستوى الموقف المهني للعاملين في بيئات العمل " <sup>3</sup>.
- ومن التعاريف السابقة نقول أن رأس المال النفسي الإيجابي هو: <sup>4</sup>
- هو السمات الشخصية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية رأس المال النفسي

تكمن أهمية رأس المال النفسي من خلال: <sup>5</sup>

- يمثل رأس المال النفسي مدخلا إيجابيا نوعيا من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تطوير الموارد البشرية وإدارة الأداء.
- يرتبط رأس المال النفسي ارتباطا إيجابيا بالثقافة التنظيمية، إذ تبحث الثقافة التنظيمية الإيجابية في جوانب كثيرة منها نقاط القوة والمرونة والحيوية والثقة والانحراف الإيجابي والاستثنائية
- يزيد رأس المال النفسي من سعى الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة
- يتشكل رأس المال النفسي من القبلات النفسية الإيجابية فضلا عن الطاقة النفسية الإيجابية
- يعد رأس المال النفسي استثمارا طويل الأمد يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- يسهم رأس المال النفسي في أدراك الأفراد العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف
- ينتج رأس المال النفسي باستمرار العلاقات المتبادلة مع نتائج الأداء العالي
- يسهم رأس المال النفسي في تحسين الأداء التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية، وخدمة أفضل لزبون والاحتفاظ بحق الموظف، وهذا يشير إلى الحاجة لرأس المال النفسي في المشاركة بالعمل وتدريب المديرين التنفيذيين
- يضيف رأس المال النفسي العديد من النتائج الإيجابية منها الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup>(رشا مهدي صالح، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup>رشا مهدي صالح، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup>من إعداد الطالبان.

<sup>4</sup>رشا مهدي صالح، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 41، المجلد 11، نيسان 2016، ص 11/10.

<sup>5</sup>مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وتأثيرها في تطوير رأس المال النفسي، اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016، ص29.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

- يسهم رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة )في زيادة جودة حياة العمل التي من شأنها أن تؤثر في نمو المنظمة وربحياتها
- تنعكس أهمية رأس المال النفسي على رفاهية الأفراد في مكان العمل وهذا يشير إلى المشاعر العاطفية الإيجابية للأفراد العاملين تجاه وظائفهم مثل الرضاء الوظيفي والمشاركة بالعمل ، مما يتولد لديهم شعور بالإنجاز تجاه أداء المهمة
- يعد رأس المال النفسي عملية شاملة لتنمية المهارات القيادية وتوسيع القدرات المعرفية ،ومن خلال التأثير الإيجابي في الآخرين
- يسهم رأس المال النفسي في استغراق الأفراد العاملين في العمل ،وكيف يمكن للقدرات النفسية ونقاط القوة للعاملين، أن تؤثر بدورها في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمديرين التنفيذيين

### الفرع الثالث : أهداف رأس المال النفسي

كما لوحظ أن رأس المال النفسي تم تطويره من خلال الاستثمار بالموارد وكانت نتيجة هذا الاستثمار الحصول على مكافأة تجريبية مع احتمالية زيادة القادة منها في المستقبل ،معنى آخر عندما نقوم بإشراك المكونات الأساسية لرأس المال النفسي والخبرة ورأس المال نحصل على شئ ذو قيمة ،وتأكيدا على ذلك فان رأس المال النفسي يرتبط مع أداء الموظف في عمله أن المنظمات تستطيع تحقيق أهدافها كل ما كان هناك استثمار في السمات الإيجابية وذلك لزيادة الوعي والتنظيم الذاتي ؛

في إطار ما تقدم أن رأس المال النفسي من أهم العوامل التي تؤثر على الفرد بوصفها عوامل ترتبط بالجوانب السلوكية والنفسية،وزيادة الاستثمار فيما سيولد لدى الفرد حالة من التطور في العمل والانتماء إليه والتعاون مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب والسعي الدائم لتحقيق هدف المنظمة .<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

إن أبعاد رأس المال النفس كانت محط اهتمام الأدبيات الخاصة بعلم النفس، ودعمت البحوث النظرية والتطبيقية الجمع بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي وهي الأمل، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية، والمرونة إذ أن المستوى العالي من الأمل ساعد على التفاؤل في تحفيز الأفراد، وان الكفاءة الذاتية تؤدي إلى مرونة أكبر تجاه المشكلات والمصاعب وهذه الأبعاد الأربعة تمثل مجملها حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد كما يأتي :<sup>2</sup>

#### 1. الأمل Hope :

يمثل الأمل مكونا جوهريا في رأس المال النفسي، عرف على انه التحفيز الإيجابي الذي يستمده الأفراد من خلال إدراكهم للنجاح. تم العثور على الأمل على انه مرتبط بالأداء الأكاديمي والرياضي ، والصحة العقلية والبدنية، والقدرة على التعامل مع الشدائد، فالأفراد عالية الأمل يميلون إلى أن يكونوا مفكرين مستقلين، ويبدوا إنهم أكثر عرضة للعمل على الأفكار الإبداعية من اجل حل المشكلات، وينظرون إلى المشكلات و الفرص من مختلف الجوانب .أما Madden,2013:21 فقد

<sup>1</sup> مريم سلمان عباس الدليمي ،مرجع سابق ذكره ،ص 29 .

<sup>2</sup> .رشا مهدي صالح ، مرجع سابق ذكره ، ص09/08 .



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

عرف الأمل على انه توقع الفرد الإيجابي لتحقيق الهدف ، يشير إلى رغبة الفرد للوصول إلى الهدف . ويتألف الأمل من مكونين هما :

- **القوة** : إذ تشير إلى أن الدافع وراء رغبة الفرد في الوصول إلى الهدف .
- **المسار** : ويحيل إلى قدرة الفرد على تحديد الهوية بطرائق معقولة للوصول إلى الهدف .

في علم النفس الإيجابي يعرف الأمل عموماً القدرة المدركة لاستخلاص المسارات لتحقيق الأهداف و تحفيز الذات عبر قوة التفكير في استخدام تلك المسارات .

### 2. التفاؤل Optimism:

ويمثل الغزو الإيجابي (Positive Attribution) أي التفاؤل في تحقيق النجاح الآني و المستقبلي (Luthans et al., 2008 223) ونعني بالتفاؤل ميل الفرد للاعتقاد بأفضل النتائج، و الاحتفاظ بالتوقعات الإيجابية من خلال النتائج . كما عرفه (Avey et al., 2009 681) على انه نمط توضيحي لأسلوب الفرد الذي يعزى للحوادث الإيجابية و الأسباب الشخصية الدائمة للفرد ، و الأحداث السلبية للمواقف المحددة الخارجية . فالأفراد المتفائلون ذوو صلة بالأحداث السلبية و الخارجية، و غير المستقرة ، و هؤلاء الأفراد يقيمون المتاعب اليومية بطريقة إيجابية ولديهم القدرة على التأقلم مع الإجهاد ، و الاستمرار في العمل الجاد و التعامل بفاعلية مع المشكلات التي يواجهونها في الوقت الذي تواصل به تحقيق النتائج المرجوة . يعطي المتفائل الإسناد للإحداث الخارجية السلبية في أي حال وقوع حدث غير مرغوب فيه ، يساعد المتفائل الفرد على التركيز على الجوانب الإيجابية المهمة للمتفائلون يشعرون ان الأمور جيدة و يأخذون الأشياء بإيجابية و سوف تحدث لديهم أهمية المعرفة بالعواقب ، وقد أظهر احد الباحثين بوجود علاقة إيجابية بين الإبداع و التفاؤل مع الموقف الإيجابي و التفكير البناء.

### 3. الكفاءة الذاتية Self- efficacy :

و تمثل الثقة الموجودة لدى الفرد ، و القدرة على تعبئة التحفيز ، و الموارد المعرفية او مسارات العمل اللازمة بنجاح تنفيذ مهمة محددة داخل سياق معين . وجدت إحدى الدراسات بوجود علاقة إيجابية قوية مع الأداء ذات الصلة بالعمل حتى في حالة غياب ردود الفعل . فهي حالة إيجابية من العقل تمكن الأفراد من الاقتراب من وظائفهم او تحديد المهمة مع الثقة . الكفاءة الذاتية تعني ثقة الموظف عن قدراته لتعبئة الموارد المعرفية ، و الحوافز ، او الاستراتيجيات المطلوبة للتنفيذ الناجح لمهمة محددة ضمن حالة معينة . وعلى وفق رأي ( Bandura & Locke ) في (2003) تتضمن الكفاءة الذاتية المعتقدات التي تعوق في تنفيذ الأنشطة . و يمكن قياس الكفاءة الذاتية بصفحتها إحدى أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي من خلال خمسة سمات هي :

- الهدف الذي يشير إلى الواجبات ؛
- الهدف الواضح و إلا تجنب ذلك ؛
- الحفاظ على الدافع في مستوى عال ، ومن الصعب الحصول على ذلك بالملل ؛
- تحديد الإجراءات اللازمة ، وتجنب الأفعال غير الفعالة ؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

- المثابرة على الرغم من مواجهة المشكلات المختلفة .

### 4. المرونة (الرجعية) Resiliency :

المكون الرابع في رأس المال النفسي وتعني القدرات النفسية الإيجابية من الصراع و عدم اليقين وعدم التغيير و التقدم و زيادة المسؤولية (Luthans&youssef,2004 154). فالأفراد المرنون لديهم القدرة على التعامل بإيجابية و التكيف مع المخاطر و المحن . تعني المرونة الاعتقاد ان احدهم لديه ما يلزم للنجاح و ما يلزم للنجاح وما يلزم للبقاء في السلطة و في مواجهة الفشل المتكرر و النكسات و ردود الفعل الاجتماعية الحرجة أو المتشككة . فالمرونة تساعد الأفراد على التكيف و يصبحوا بذلك مرنين ، فالأفراد المرنون متفائلون ذوو حيوية تجاه الحياة المفتوحة لتجارب جديدة . تثير مرونة الأفراد المشاعر الإيجابية في انفسهم وكذلك في غيرهم التي قد تساعدهم على خلق بيئة داعمة تسهل السلوكيات المبتكرة ، و مثل هؤلاء الأفراد تكون لديهم القدرة على التكيف الإيجابي و التكيف مع التغيير . ان مستويات عالية من المرونة تمكن من التعامل مع الانتكاسات بسلاسة ، و تساعد قدرة الفرد في التغلب على الشدائد و عدم اليقين لتحقيق النجاح (Huang&Lin,2013 5)

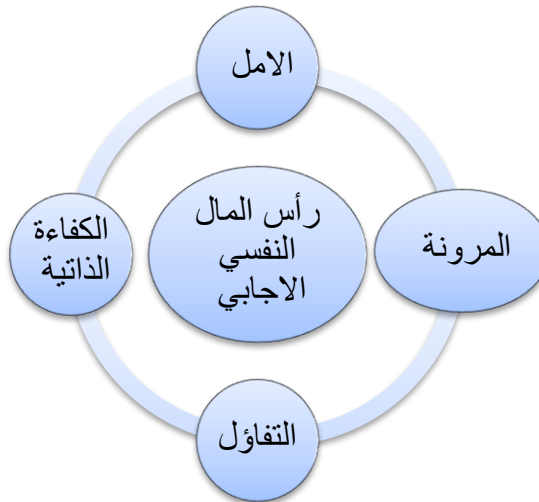
وأمأ (rostiana&Lihardja,2013 162) فقد وضعا مجموعة من الخصائص للأفراد الذين لديهم مرونة وهي كالآتي:

- قبول الواقع ؛
- الإيمان العميق استنادا إلى أن الحياة قيمة ذات معنى أو مغزى ؛
- مهارة غير عادية اتجاه التكيف و الارتجال و إدارة التغييرات في الحياة .

يمكن استنتاج أن المرونة هي القوة الإيجابية التي يمكن أن تكون تستخدم لمواجهة الأحداث السلبية وكذلك الأحداث الإيجابية المتطرفة .

ومن خلال ماسبق نلخص أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي كالآتي :

### الشكل رقم (1.2) : يوضح أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر من إعداد الطالبتان

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

الفرع الخامس : فوائد رأس المال النفسي

يحقق رأس المال النفسي عدة فوائد ،يمكن تلخيصها بما يأتي <sup>1</sup>:

- قدرة تأثير عالية ؛
- نتائج الأداء ؛
- القدرة على التعامل مع الضغط الإجهاد ؛
- الرضاء الوظيفي؛
- الالتزام التنظيمي ؛
- استقرار العاملين ؛
- زيادة الإبداع والتعاون ؛
- سعادة في العمل ؛
- تطوير إنتاجية العمل؛
- تنشيط الدافعية ؛
- زيادة الفعالية في العمل والقيادة ؛
- التحلي بالاتجاهات الصحية نحو العمل .

---

<sup>1</sup>مریم سلمان عباس الدليمي ،مرجع سابق ذكره ،ص 30/29

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية و رأس المال النفسي الإيجابي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية و رأس المال النفسي الإيجابي وتوضيح الفرق ما بين الدراسة التي نحن بصدد إجرائها والدراسات السابقة المتعلقة بأحد متغير الدراسة أو كلاهما.

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة

##### ❖ أولاً الدراسات العربية :

#### الدراسات الخاصة بأنماط القيادة الإدارية :

1. دراسة مريم سلمان عباس الدليمي بعنوان :خصائص القيادة النسوية و أثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدار التعليم الخاصة في عمان 2016 .  
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدلاً. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة هذه و استخدمت الاستبانة أداة رئيسية بعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة مكونة من 379 فرداً من شاغلي الوظائف التالية (معلمين و إداريين ) استبعدت منها 3 ، ولتحليل البيانات واختيار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفع في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان و مستوى رأس المال النفسي كان متوسط للمرؤوسين و كانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى و كان هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي وزادى أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفس بوجود قوة الخبرة متغيراً معدلاً في مدارس التعليم الخاصة في عمان .
2. دراسة سيف الدين جلال رشوان همد ،أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ،دراسة عينة البنوك السودانية ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال 2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ،كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما ،تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ،ما هو اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين؟،اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد لهذا الموضوع ،كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة أغراض الدراسة ،استهدفت الدراسة عينة من البنوك السودانية ،حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات ، وكان حجم العينة 150 استبانة استردت منها 130 استبانة ،ولتحليل البيانات واختيار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، كما تم استخدام التحليل ألعاملي الاستكشافي لقياس متغيرات الدراسة ،

كما ظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين ،وأوصت الدراسة المؤسسات السودانية أن تعمل على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على رفع مستويات الأداء لدي العاملين وان تعمل المؤسسة على تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

3. دراسة نهاية تلباني و رامز بدر و احمد الرقب بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع 660 استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات .

وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفر في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة وقد خرج الباحثون بعدة توصيات أهمها: زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، الاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين .

4. دراسة علي عباس، بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط -الأردن 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (لاوتوقراطية - الديمقراطية - المتساهلة) على عملية صنع القرار ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على 119 موظف في شركة الكهرباء الوطنية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة في القيادة الإدارية في الشركة كما أظهرت أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيا، كما توصي الدراسة إلى تعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين المتساهل والأوتوقراطي مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار ولاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين .

5. دراسة صباح بتوناس بعنوان، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت الدراسة 137 مفردة .

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي أكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لأنماط القيادة الإدارية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة .

6. دراسة قاسم شاهين قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة العامة عام 2009 م .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان وتم توزيعه على 31 دائرة حكومية عراقية، حيث حصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تكون هناك طرق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري لتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، ضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشئ المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها.

### الدراسات السابقة الخاصة برأس المال النفسي :

7. دراسة بوردهم كتره بعنوان، أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب — جامعة، رسالة ماجستير تخصص تسير موارد بشرية رسالة ماجستير عام 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب جامعة حيث طبقت الدراسة على عينة طبقية قصديه مكونة من (110) موظف ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية من ضغوط العمل ورأس المال النفسي الإيجابي ووجود علاقة عكسية ضعيفة بينهما تقدر نسبتها (23.8) كما توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس — العمل ديمومة الوظيفة — المستوى التعليمي — الخبرة — الوظيفة — الحالة العائلية) .

8. دراسة عنى دحام الزبيدي بعنوان، انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة عينة من الشركات ووزارة الأعمال والإسكان 2018 .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في عينة من شركات وزارة الأعمال والإسكان بلغ حجم العينة 190 فرد شملت مدراء الأقسام والشعب كما استخدموا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفير قدر جيد لمستوى رأس المال النفسي الإيجابي، قيام الشركات بتوظيف رأس المال النفسي الإيجابي لتطوير السلوك الإبداعي لديهم.

9. دراسة محمد جمال عبد القادر على عوض بعنوان: تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية مذكرة ماجستير 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما سعت إلى معرفة ماذا كان هناك تأثير لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام. بمحافظة الدهليزية ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات الصناعية التابعة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

لقطاع الأعمال العام بحافظة الدهقلية وهي أربعة شركات ،وقد استخلصت الدراسة عدة نتائج أهمها :وجود تأثير معنوي ايجابي لكل من الأمل واستعادة التوازن على الكياسة،وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على الروح الرياضية

10.دراسة سحر أحمد كرجي العزاوي ، بعنوان رأس المال النفسي الايجابي وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية أطروحة الدكتوراه 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع عمل كليات الجامعة المستنصرية في مجال رأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني ودورها في مجال الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية ،حيث تكون مجتمع الدراسة من 3195 تدريسي كما وزعت 482 إستبانة لأفراد عينة الدراسة ،ولمعالجة إشكالية البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت عددا من الأدوات الإحصائية كالوسط الحسابي ،والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بيرسون .

واهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :وجود تأثير لرأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية .

11.دراسة كمال كاظم طاهر الحسني ،بعنوان رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي ،دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية ،كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة المثنى 2013 .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ملامح رأس المال النفسي بإبعاده (الكفاءة الذاتية ،التفاؤل ،الأمل، والمرونة أو الاسترجاع ) وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره ( الحماس ،الإخلاص ،الانغماس ) كما اعتمد الباحث منهجا تكمليا ووصفا وتحليلا لمتغيرات البحث حيث تكونت العينة من 52 تدريسا في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية ،واستعملت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ،استعمل البحث العديد من الرسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية المتوسطات الحسابية معامل الاختلاف الارتباط والتحليل التباين ،كما توصل الباحث إلى وجود ارتباط واثر لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي .

❖ ثانيا الدراسات الأجنبية

1. دراسة : ( Jan ،Zainab Bibi، Nadeem Uz Zaman 2017 ،Jahanvash Karim،Mohammad

**The Mediating Role of Positive Psychological Capital between Perceived Leadership Styles and Workplace Advice Network Closeness**

**Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي بين أساليب القيادة المتصورة وقرب شبكة المشورة في مكان العمل هدفت هذه الدراسة في استكشاف الوساطة من خلال رأس المال النفسي الإيجابي وبين أساليب القيادة المتطورة وتقارب شبكة المشورة في مكان العمل. تم اختيار 15 مجموعة مختلفة بتكوين يتراوح من 20 إلى 25 عضواً بشكل عشوائي في أماكن العمل الصغيرة التي بلغ إجمالي حجم العينة فيها 329 حالة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم استعارته جزئياً من 30 عنصراً 12 لإجمالي رأس المال النفسي الإيجابي و 18 القيادة المتطورة ومصنوفة اجتماعية لقياس مدى قرب شبكة مشورة مكان العمل. أظهرت نتائج تحاليل الانحدار الفئوية أن الانتقال من PLS إلى الموثوقية يقلل من قرب المتابعين في شبكة نصيحة مكان العمل. نفس التحول في أساليب القيادة من موثوق إلى laissez-faire تحسّن أتباع PsyCap. علاوة على ذلك ، تميل PsyCap المحسّن من المتابعين إلى تحسّن مركزية التقارب. بما أن النصيحة هي مصطلح شامل للغاية ، يمكن إجراء مزيد من الدراسات حول تبادل المعرفة وتعليمات التدفق والتوجيهات للمضي قدماً في مجال المعرفة. علاوة على ذلك ، يمكن أيضاً النظر في دراسات حول كيفية تأثير المكونات الفردية لـ PsyCap على التقارب.

2. دراسة: (Ghorbani (Ph.D), 1Dr. Majid Zamahani (Ph.D), 2Dr. Vahid and 3Faezeh Rezaei 2011

### **Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance**

تأثير القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على ثقة وأداء المتابعين هدفت هذه الدراسة إلى أهم التحديات والمشاكل التي يواجهها المديرون في بيئة الأعمال اليوم هو الحصول على أفضل النتائج والأداء الفعال من خلال توفير التوجيه للمرؤوسين من أجل أداء مهامهم وأنشطتهم بطريقة مثالية. لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا كان أسلوب القيادة سيكون بطريقة يثق بها الموظفون لمديريهم في المؤسسة ويحاولون جاهدين تحقيق الأهداف التنظيمية. واحدة من أحدث نظريات القيادة في الألفية الثالثة هي نظرية القيادة الأصيلة. لذلك ، طبقت هذه الدراسة لمعرفة تأثير أسلوب القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي الإيجابي على ثقة وأداء المتابعين. تم إجراء هذا البحث في واحدة من أكبر شركات الاتصالات وشهرتها في إيران بحجم 200 عينة.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أصالة القادة ورأس المال النفسي الإيجابي وثقة المرؤوسين وأدائهم عند مستوى ثقة 99 في المائة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى أعلى من صحة القادة وإيجابيتهم يزيد من ثقة وأداء أتباعهم.

3. دراسة : (luthansfred et al 2010)

### **Impact of positive psychological capital on Employee well-being over time**

تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على رفاية الموظف بمرور الوقت هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على رفاة الموظف ورضاه عن وظيفته مع مرور الوقت ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،وقد تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة متنوعة من الصناعات والمهن



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

وهم أولئك الذين وافقوا على مشاركة في مشروع بحثي كبير ترعاه الجامعة في الغرب الأوسط حول الموظفين في مكان العمل اليوم، أما عينة الدراسة فتمثلت في 381 شخص تم توزيع الاستبيان عليهم، حيث تم استرجاع 280 منها .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من من النتائج أهمها: إن الناس الأكثر سعادة وأكثر ايجابية هم الأكثر مرونة في مواجهة المصائب والصعاب ،ولديهم نظم مناعة اقوي ،وهم أحسن صحة جسديا ،إن هناك علاقة بين الحالة المزاجية الايجابية ورضاء الموظف ،وان القدرات الايجابية تؤثر على الرفاهية ،إن الأفراد لديهم الفرصة لتعلم طرق تعزيز برامج العمل من خلال تدريب رأس المال النفسي الايجابي ،

### 4. دراسة: (Kyung–sunhankyung–heechung 2015)

## **Positive psychological capital, organisational commitment and job stress of nurses in small and medium –sized hospitals.**

رأس المال النفسي الايجابي ،الالتزام التنظيمي ،والضغط الوظيفي للمرضين في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة . هدفت هذه الدراسة إلى تقديم معلومات أولية عن تسيير التمريض في المستشفيات الصغيرة ومتوسطة الحجم ،ولتحقيق هذه الغاية بحثت هذه الدراسة عن درجة رأس المال النفسي الايجابي والالتزام التنظيمي والإجهاد الوظيفي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة ،لتحقيق في تأثير رأس المال النفسي الايجابي على الالتزام التنظيمي والإجهاد الوظيفي ، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،وقد تكون مجتمع الدراسة من 197 ممرضة عامة ذو الخبرة التي دامت أكثر من سنة في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة التي تقع في مدينة G الكبرى ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ان رأس المال النفسي الايجابي يؤثر على الالتزام التنظيمي وضغوط العمل ، وان الممرضات اللواتي هن أكثر ايجابية ولديهم رأس مال نفسي مرتفع هن أكثر التزاما تجاه التنظيم ولديهم ضغط عمل اقل من غيرهم ،إن رأس المال النفسي الايجابي كان له علاقة ايجابية كبيرة مع الالتزام التنظيمي ،إن رأس المال النفسي الايجابي له علاقة سلبية كبيرة مع ضغوط العمل .

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية ) و استخراج أوجه التشابه و الاختلاف بينهما .

أوجه التشابه : يكمن التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فيما يلي :

- فيما يخص أداة جمع المعلومات : اعتمدت كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .
- المنهج المستعمل : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات ( الحالية و السابقة ) .
- أداة تحليل المعلومات : تم الاعتماد على برنامج إحصائي SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات الحالية و السابقة .

أوجه الاختلاف : من خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي

- متغيرات الدراسة : اغلب الدراسات السابقة تناولت متغيرات تعرضت الدراسة النمط القيادي ورأس المال النفسي الإيجابي إما بشكل منفرد أو من خلال علاقاتهم بمتغيرات أخرى وإما بنفس الأبعاد أو أبعاد مختلفة وهذا باختلاف الهدف الذي تسعى إليه الدراسة .

- المكان : كما تختلف من حيث مكان الدراسة فأغلب الدراسات كانت في بلدان مختلفة عربية وأجنبية كالعراق وفلسطين و الجزائر(البلدية و بسكرة) لا أما الدراسة الحالية كانت بالجزائر ولاية ورقلة .

- الزمن : الدراسات السابقة كانت في سنوات مختلفة تتراوح ما بين ..... اما الدراسة الحالية في سنة 2019 .

- عينة الدراسة : كما أن هناك وجود اختلاف في عينة الدراسة حيث طبقت على العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة .

وقد استفادت الطالبتان من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري و تحديد الأبعاد وصياغة الفرضيات ومن ثم التحكم في بناء أداة الاستبيان، كما ساعدتها في الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة و اختبار الفرضيات ،وعلى تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### **المطلب الثالث :مميزات دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة**

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط يتم إيجازها كما يلي:

- دراسة سيف الدين جلال رشوان همد تعرض فيها إلى متغير واحد فقط وهو أنماط القيادة دون دراسة المتغير التابع أما الاختلاف فكان النمط السائد هو النمط الحر والتحويلي في البنوك السودانية

- دراسة صباح بتونس تعرض فيها إلى متغير واحد فقط وهو أنماط القيادة دون دراسة المتغير التابع أما الاختلاف فكان النمط السائد هو النمط القيادي التحويلي ويليه النمط التبادلي في القطاع البنكي بسكرة عكس الدراسة الحالية

- دراسة بوردهم كتره تعرضت فيها إلى متغير واحد فقط وهو رأس المال النفسي الإيجابي دون دراسة المتغير المستقل توجد علاقة بين الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس — العمل ديمومة الوظيفة — المستوى التعليمي — الخبرة — الوظيفة — الحالة العائلية ) .

- دراسة محمد جمال عبد القادر على عوض بينت فيها وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الأمل واستعادة التوازن على الكياسة، ووجود تأثير معنوي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على الروح الرياضية دون التعرض للمتغير المستقل.

- دراسة Majid Zamahani, GhorbaniVahid and Faezeh Rezaei الحالية من حيث التعرض إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أصالة القادة ورأس المال النفسي الإيجابي وثقة المرؤوسين وأدائهم .

- دراسة : (luthansfred et al 2010) تعرضت فيها إلى معرفة تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على رفاه الموظف ورضاه عن وظيفته .

- دراسة : (Kyung-sunhankyung-heechung 2015) تعرف على رأس المال النفسي الإيجابي مع متغير آخر وهو الالتزام التنظيمي ،والضغط الوظيفي للمرضين في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة .

- أما دراستنا الحالية فتناولت المتغيرين معا مقارنة بالدراسات الأخرى التي تناولت كل متغير على حدي ،أغلب الدراسات كانت في بلدان مختلفة عربية وأجنبية كالعراق وفلسطين و الجزائر(البلدية و بسكرة) لا أما الدراسة الحالية كانت بالجزائر ولاية ورقلة ،النمط السائد في اغلب الدراسات كان النمط الحر والتحويلي أما دراستنا الحالية فكان النمط القيادة التبادلية .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي

### خلاصة الفصل :

تتجلى أهمية هذا الفصل في محاولة إعطاء نظرة شاملة عن أنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي واهم المتغيرات المرتبطة بهذين المفهومين ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت احد المتغيرين او كلاهما وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :أن النمط القيادي هو عبارة عن الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين ،أما رأس المال النفسي الايجابي هو الصفات النفسية الايجابية التي تميز الفرد وتساعد على تحقيق النتائج في حياته المهنية بكل ثقة .

ويتأثر رأس المال النفسي الايجابي بعدة مؤثرات منها أنماط القيادة الإدارية وهذا ما نحاول أن نتعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة .

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع رأسمال النفسي الإيجابي  
والنمط القيادي في المؤسسة العمومية الاستشفائية  
محمد بوضياف ورقلة

## تمهيد :

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة والذي تناول في جانبه النظري أنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي، وكذا أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة من مؤسسات ولاية ورقلة وهي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، ميرزين في ذلك واقع النمط القيادي السائد فيها وكذا مستوى رأس المال النفسي الإيجابي الموجود فيها والعلاقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة .

وفي هذا الجانب من الدراسة اعتمدنا على المعلومات المحصلة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المؤسسة وعرض ومناقشة الفرضيات واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بالدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

➤ المبحث الأول: يتم فيه التطرق إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ المبحث الثاني: يتم فيه تناول عرض ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، و كذا أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، كما وتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بها الطالبتين في تطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية المعتمد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وكل ذلك كان على النحو التالي:

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة و كذا أهم مصادر البيانات، بالإضافة إلى أدوات جمعها. وتتمثل في ما يلي :

### الفرع الأول: منهج الدراسة

إنطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كمي و كيفيا كما أنه لا يتوقف فقط على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وإنما يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### الفرع الثاني : وسائل جمع بيانات الدراسة

جمعت المعلومات من خلال استخدام مصدرين أساسيين هما :

- 1 — المصادر الأولية: لقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض حيث تضمن مجموعة من الأسئلة وزعت على مجموعة من موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.
- 2 — المصادر الثانوية: وتمثلت في مصادر البيانات الخاصة بالجانب النظري من الدراسة بما فيها من كتب ومراجع عربية أو أجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا المجالات والرسائل الجامعية ومختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في ما يلي :

### 1 — مجتمع الدراسة

حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة محل الدراسة والموضحة معلوماتها من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-1) : يوضح مجتمع الدراسة" التعريف بالمؤسسة "

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال
المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة	1989/03/22	مؤسسة خدمية عمومية	70

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2 — عينة الدراسة

قامت الطالبتين بسحب عينة قصدية شملت عددا من موظفي ادارة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة تتكون من 70 موظف .

والجدول أدناه يوضح توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.

الجدول رقم (2 — 2) : يوضح توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة للتحليل	عدد الاستبيانات القابلة للدراسة	عدد الاستبيانات
70	61	9	7	54	العدد
%100	%87	%13	%10	%77	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

حيث تضمنت دراستنا المتغيرات التالية وهي :

- 1 — المتغير المستقل: أنماط القيادة.
- 2 — المتغير التابع: رأس المال النفسي الإيجابي.
- 3 — المتغيرات الوسيطة : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية.

### المطلب الثاني : الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات الجمعة من الاستبيان. حيث تمثلت هذه الأدوات في ما يلي :

#### الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

لقد تم الاعتماد على العديد من الأدوات و المصادر الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة والتي تمثلت في الأدوات التالية :

#### 1 — أداة الدراسة (الإستبيان )

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وقد تم إعداد هذا الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وقامت الطالبتين بتفريغه من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (spss) نسخة 22.

صممت الطالبتين الإستبيان في صورته الأولية على ثلاثة محاور أساسية تمثلت في ما يلي :

- ❖ **المحور الأول:** ويتضمن هذا المحور المعلومات المتعلقة بالموظف (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية).
- ❖ **المحور الثاني:** ويتضمن هذا المحور المتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية المتضمنة شقين، الأول القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

والثانية القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابي)، الإدارة بالاستثناء (السلي).)

❖ المحور الثالث: ويتضمن هذا المحور المتغير التابع وهو رأس المال النفسي الإيجابي، بأبعاده الأربع (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة، الأمل).

والجدولين المواليين ان العبارات التي تقيس أبعاد محاور الدراسة:

الجدول رقم (2-3) : يوضح العبارات التي تقيس أبعاد محاور أنماط القيادة

أبعاد القيادة Y	
1- القيادة التبادلية	
البعد	رقم العبارة
التأثير المتالي.	(Y3-Y2 - Y1)
الحافز الإلهامي.	(Y6-Y5-Y4)
الإثارة الفكرية.	(Y10-Y9-Y8-Y7)
الاعتبار الفكري.	(Y14-Y13-Y12-Y11)
2- القيادة التبادلية	
البعد	رقم العبارة
المكافأة المشروطة.	(Y17-X16-Y15)
الإدارة بالاستثناء (الإيجابي).	(Y20-X19-Y18)
الإدارة بالاستثناء (السلي).	(Y24-Y23-Y22-Y21)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (2-4) : يوضح العبارات التي تقيس محور رأس المال النفسي الإيجابي

أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي X	رقم العبارة
الكفاءة الذاتية.	(X7-X6-X5-X5-X4-X3-X2 - X1)
التفاؤل.	(X11-X10-X9 - X8)
المرونة.	(X16-X15-X14-X13-X12)
الأمل.	(X21-X20-X19-X18-X17)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة .

ب — الملاحظة : من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية السائدة فيها، وكل ما يتعلق برأس المال الإيجابي.



## الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

### 1 – الأدوات الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة واختبار صحة فرضياتها بالاعتماد على الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فبعد الإجابة عليه وتجميعه تم إدخال بياناته إلى الحاسوب بالاستعانة ببرنامج Excel وذلك بعد تبويبها وتميزها وتفرغها والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22). ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان ؛
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى استجابة أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بكل محور ؛
- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي ؛
- اختبار: T-test للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مختلفتين ؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.

### الفرع الثالث: المقياس المستخدم في التحليل

تم استخدام مقياس ليكارث الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لأراء الموظفين بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، وكانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل محور كم هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارث الثلاثي )

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين .

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (  $3 - 1 = 2$  ) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $2/3 = 0.66$  ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط، ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

### المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الاستبيان

#### الفرع الاول :صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

صدق أداة الدراسة هو أن تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الطالبتين على تحقيق الصدق لحتوى استمارة الاستبيان، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (05 أساتذة مختصين في المجال) كما هو مبين في الملحق رقم (01)، وقد تم الاستجابة للملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين إذ قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يتمثل ثبات أداة الدراسة في أنه في حالة تكرار نفس الاختبار على نفس العينة يؤدي إلى التحصل على نفس النتائج، ومن هنا قامنا بالتأكد من مصداقية وثبات المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، عن طريق حساب معامل الثبات كرومباخ ألفا والذي جاءت نتائجه كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-6): يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا للاستبيان ككل ولكل محور على حدا

محاور الإستبيان	المحور الاول	المحور الثاني	الكلية
كرونباخألفا	0,8690	0,7080	0,8640
عدد العبارات	24	21	45

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج الSpss.

من خلال الجدول رقم(2-6) والذي يبين معامل الثبات الكلي للإستبيان ومعامل ثبات كل محور على حدا نلاحظ أن قيمة كرونباخ ألفا لإجمالي المحاور تقدر بـ0,864 وهي قيمة كبيرة كما أنها أكبر من 0.60 المقبولة، أي أن قيمة الثبات الكلية للاستبيان تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف، كما وجاءت كرومباخ ألفا لكل محور على حدا على التوالي: 0,869 للمحور الأول (أنماط القيادة) و 0,708 للمحور الثاني (رأس المال النفسي الإيجابي) وهي كلها قيم كبيرة أكبر من القيمة المقبولة، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بالثبات ويمكن أن يقيس ما صمم لأجله.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض النتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج spss ومن تم مناقشتها.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

حيث تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص نذكرها في ما يلي :

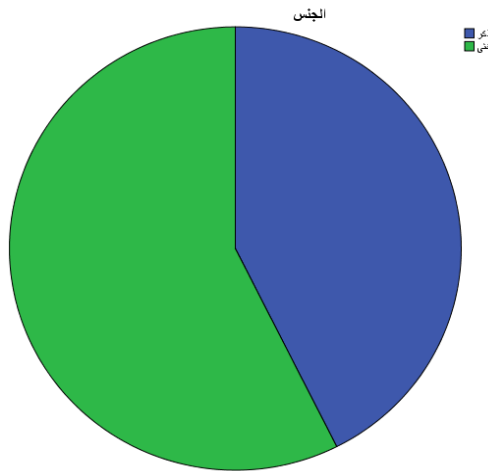
أولا – متغير الجنس

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	42,6%
أنثى	31	57,4%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين المتعلقين بتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة إناث بلغت 57,4 % وهي أعلى من نسبة الذكور التي بلغت 42,6 % وهذا يرجع حسب رأينا إلى طبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية الذي يستقطب فئة الإناث أكثر من فئة الذكور.

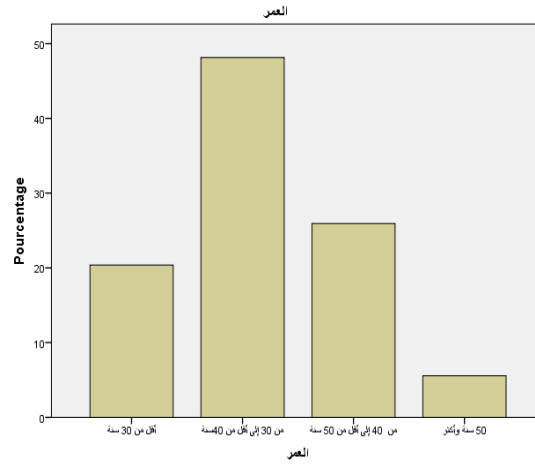
ثانياً — متغير السن

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	فئة السن
20,4%	11	أقل من 30 سنة
48,1%	26	من 30 إلى 40 سنة
25,9%	14	من 40 إلى 50 سنة
5,6%	3	أكثر من 50 سنة
100%	54	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتعلقين بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن يتضح لنا أن لفئة (من 30 إلى 50 سنة) احتلت المرتبة الأولى بما يقارب نصف أفراد العينة وذلك بنسبة قدرت بـ 48,1% ثم تلتها فئة (من 40 إلى من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 25,9%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 20,4%، بينما حلت في المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5,6%، وهذا يعود حسب رأينا إلى زيادة نسب التقاعد المبكر بين الموظفين وكذا ارتفاع نسبة الشباب في المجتمع الجزائري ككل.

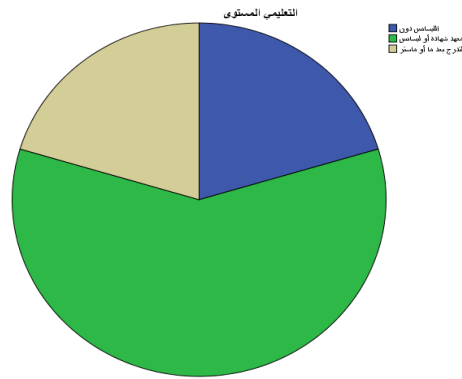
### ثالثا – المستوى التعليمي

الجدول رقم ( 2 – 9) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20,4%	11	ثانوي فأقل
59,3%	32	دون الليسانس
20,4%	11	ليسانس أو شهادة معهد
100,0%	54	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم ( 2 – 3) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول والشكل السابقين والمتعلقين بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن 59,3% من المستجوبين هم من فئة دون الليسانس ثم تليها فئتا ثانوي فأقل وليسانس أو شهادة معهد بنفس النسبة والمقدرة بـ 20,4%، وهذا يرجع حسب رأينا إلى أن الفئة الغالبة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية نوعية وظائفهم لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عالية.

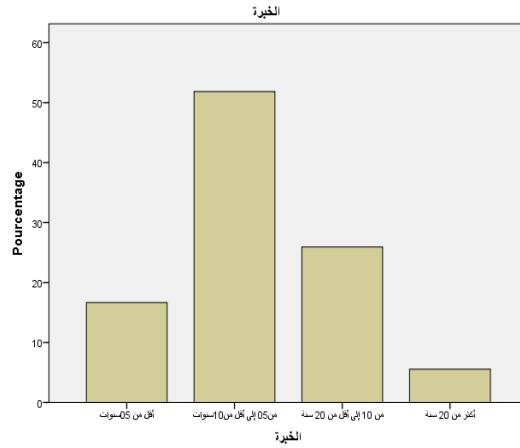
رابعا : سنوات الخبرة في العمل

الجدول رقم ( 2 – 10) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16,7%	9	أقل من 05 سنوات
51,9%	28	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
25,9%	14	من 10 إلى أقل من 20 سنة
5,6%	3	أكثر من 20 سنة
100,0%	54	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في العمل نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من فئة ( من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 51,9%، في حين احتلت فئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 25,9%، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 16,7%، أما في المرتبة الأخيرة فقد حلت فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 5,6% وتفسير هذه النتائج حسب رأينا يعود يعود إلى زيادة فئة الشباب وتوظيفهم فهم حديثي الالتحق بالوظائف وتراجع عدد كبار السن يسبب التقاعد المبكر.

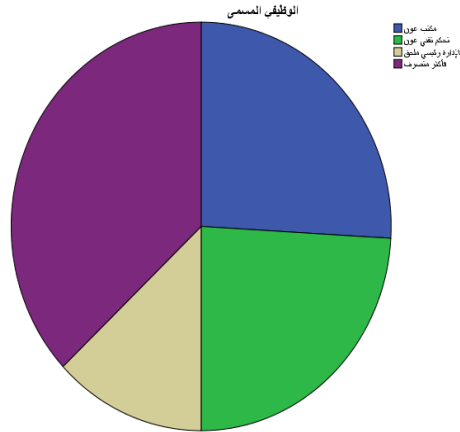
خامسا : المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-11) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
25,9%	14	عون مكتب
24,1%	13	عون تقني تحكم
13,0%	7	ملحق رئيسي للإدارة
37,0%	20	متصرف فأكثر
100,0%	54	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من فئة (متصرف فأكثر) بنسبة 37,0 %، في حين احتلت فئة (عون مكتب وعون تقني تحكم) بنسبة 25,9% و 24,1% على التوالي، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة (ملحق رئيسي للإدارة) بنسبة 13%.

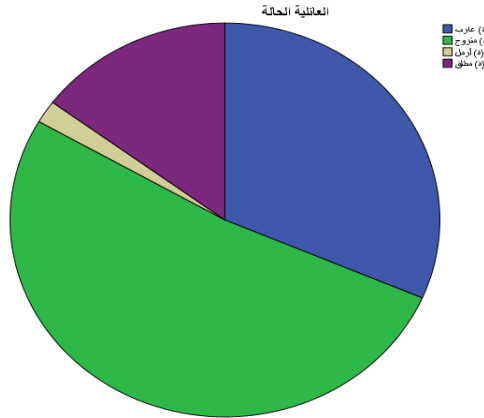
سادسا : الحالة العائلية

الجدول رقم (2-12) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
عازب (ة)	17	31,5%
متزوج (ة)	28	51,9%
أرمل (ة)	1	1,9%
مطلق (ة)	8	14,8%
المجموع	54	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة العائلية نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من فئة (متزوج (ة)) بنسبة 51,9%، في حين احتلت فئة (عازب (ة)) بنسبة 31,5% ثم فئة (مطلق (ة)) 14,8%، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فئة (أرمل (ة)) بنسبة 1,9% وهذا ما يعني أن هناك نوع من الاستقرار الاجتماعي في المؤسسة باعتبار أن أكثر من نصف الموظفين من فئة المتزوجين.

#### الفرع الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة قامت الطالبين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الممثلة لمحور الأول المتعلق بأنماط القيادة، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لها والممثلة في: القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء - الإيجابي، الإدارة بالاستثناء سلبي). والمحور الثاني والمتمثل في رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة، الأمل).



## 1 – محور أنماط القيادة

البعد الأول: القيادة التحويلية .

الجدول رقم (2 – 13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة لبعد القيادة التحويلية .

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاجابة
01	رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	2,00	0,700	05	متوسط
02	رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل, ويدرك مدى الحاجة للتغيير	1,85	0,763	10	متوسط
03	رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة	1,83	0,771	12	متوسط
04	رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره, وكانت في صالح المؤسسة	1,89	0,793	08	متوسط
05	رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل	2,06	0,712	02	متوسط
06	رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف	2,04	0,726	04	متوسط
07	رئيسي المباشر يسمح بتداول الأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل	1,85	0,684	11	متوسط
08	رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات والوصول إلى أفضل الحلول الممكنة	2,11	0,664	01	متوسط
09	يثق في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير	2,06	,6850	03	متوسط
10	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة	1,94	,7380	06	متوسط
11	يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم	1,93	,7730	07	متوسط
12	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا	1,87	,7540	09	متوسط
	البعد الأول : التأثير المثالي	<b>1,8951</b>	<b>,517310</b>	-	متوسط
	البعد الثاني : الحافز الإلهامي	<b>1,9938</b>	<b>,555100</b>	-	متوسط
	البعد الثالث : الإثارة الفكرية	<b>1,9907</b>	<b>,468240</b>	-	متوسط
	البعد الرابع : الاعتبار الفردي	<b>2,0741</b>	<b>,419540</b>	-	متوسط
	المتوسط العام لبعد القيادة التحويلية	<b>1,9884</b>	<b>0,40093</b>	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

من خلال الجدول رقم (2\_13) يتضح لنا أن نمط القيادة التحويلية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة حيث أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور قدر بـ (1,9884) و إنحراف معياري (0,40093) كما نلاحظ من الجدول أن العبارة التي تحتل أكثر أهمية هي العبارة رقم 08 "رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات وللوصول إلى أفضل الحلول الممكنة" بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,664) وبمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم 12 "رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,83) وانحراف معياري (0,771). بمستوى متوسط كذلك، وقد جاء بعد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط (2,0741) وانحراف معياري (0,41954) وباتجاه متوسط.

البعد الثاني : القيادة التبادلية

الجدول رقم (2\_14): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية

محمد بوضيف ورقلة لبعد القيادة التبادلية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
01	رئيسي المباشر يقدم المساعدة للعاملين مقابل الجهد الذي يبذلونه	2,26	,5210	07	متوسط
02	رئيسي المباشر ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم	2,24	,6120	08	متوسط
03	رئيسي المباشر يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من إنجاز ما طلب منهم	2,30	,5000	05	متوسط
04	رئيسي المباشر يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل	2,30	,5710	06	متوسط
05	رئيسي المباشر يتساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم	2,22	,5020	09	متوسط
06	يقوم بتصحيح الانحرافات, ويخصص وقت لتوجيه العاملين	2,19	,5170	10	متوسط
07	يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	2,76	,5810	03	مرتفع
08	رئيسي المباشر يتجنب التدخل في حل النزاعات بين العاملين	2,91	,3510	01	مرتفع
09	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء	2,87	,4360	02	مرتفع
10	يتجاهل دور الرقابة في تسير العمل	2,72	,5640	04	مرتفع
البعد الأول : المكافأة المشروطة					
		2,2654	,459600	-	متوسط
البعد الثاني : الإدارة بالاستثناء - الايجابيا لقيادة التبادلية بمتوسط					
		2,2346	,446880	-	متوسط
البعد الثالث : الادارة بالاستثناء_ سلبي					
		2,8148	,304000	-	مرتفع

المتوسط العام لبعد القيادة التبادلية	2,4383	,306420	-	مرتفع
--------------------------------------	--------	---------	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج الـSpss.

من خلال الجدول رقم (2-14) يتضح لنا أن إجمالي بعد القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمتوسط حسابي عام يقدر بـ (2,4383) و انحراف معياري (0,30642) وبمستوى مرتفع، كما أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة رقم 08 " رئيسي المباشر يتجنب التدخل في حل النزاعات بين العاملين" وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,91) وانحراف معياري (0,351). بمستوى مرتفع، في حين جاءت العبارة رقم 06 "يقوم بتصحيح الانحرافات ويخصص وقت لتوجيه العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,19) وانحراف معياري (0,517) وبمستوى متوسط، أما عن البعد الأكثر أهمية بين أبعاد القيادة التبادلية فكان بعد (الادارة بالاستثناء\_ سلمي). بمتوسط حسابي (2,8148) وانحراف معياري (0,30400) وبمستوى مرتفع.

المحور الثاني: رأس المال النفسي الإيجابي.

الجدول رقم (2-15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المؤسسة الاستشفائية

محمد بوضياف ورقلة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاجابة
01	الشعور بالثقة في الاتصال مع الآخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة	2,83	,4230	01	مرتفع
02	الإحساس بالثقة عند تقديم معلومات للزملاء	2,69	,5770	09	مرتفع
03	التمكن من عرض اقتراحات في الاجتماعات دون تخوف	2,80	,5280	05	مرتفع
04	لديك قوة الإرادة على انجاز الأهداف أثناء العمل	2,61	,6560	14	مرتفع
05	التعامل بجدية مع الأخطار المستقبلية في العمل بالمؤسسة	2,80	,4510	06	مرتفع
06	التوقع بحدوث الأشياء الايجابية لنفسك أكثر من فرصة حدوثها للآخرين	2,81	,4380	03	مرتفع
07	هناك نظرة إيجابية في العمل تجعلك ناجحا في المؤسسة	2,81	,4790	02	مرتفع
08	الشعور بالعمل الصعب هو أساس النجاح	2,63	,4870	13	مرتفع
09	التفاؤل بحدوث أشياء إيجابية في المستقبل أثناء العمل	2,67	,5140	09	مرتفع
10	الشعور بروح المسؤولية والثقة في النفس أثناء ضغوط العمل	2,56	,5720	15	مرتفع
11	الإحساس بالنجاح هو أساس المثابرة والتفاؤل بالأحسن	2,67	,5140	11	مرتفع
12	أشعر أنه يمكن إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في ضغط العمل	2,35	,5200	17	مرتفع

متوسط	20	,8530	2,09	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل	13
مرتفع	07	,5720	2,78	أستطيع أن أكون موجودا في المؤسسة في أي وقت لو تطلب الأمر ذلك	14
مرتفع	12	,5250	2,63	لدي الإمكانية والقدرة لتجاوز الظروف الصعبة في العمل	15
مرتفع	16	,6070	2,50	عادة ما أواجه المهام ذات الأعباء الكبيرة لأني متعود على ذلك	16
متوسط	21	,8530	2,09	لدي الإمكانية في التفكير بالخيارات الكفيلة بتجاوز سلوكيات الآخرين	17
مرتفع	08	,5720	2,78	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	18
متوسط	19	,8730	2,26	لدي القدرة على التفكير بطرق عديدة للوصول إلى أهدافي الحالية	19
متوسط	18	,8470	2,33	أمتلك الكثير من المسارات لحل المشكلات التي تعترض عملي	20
مرتفع	04	,3920	2,81	عندما أقيم بأن أدائي في العمل ضعيف أحاول البحث عن طرق لتحسينه	21
مرتفع	-	,317820	2,7646	البعد الأول: الكفاءة الذاتية	
مرتفع	-	,286240	2,6296	البعد الثاني: التفاؤل	
مرتفع	-	,318390	2,4704	البعد الثالث: المرونة	
مرتفع	-	,428100	2,4556	البعد الرابع: الأمل	
مرتفع	-	,228540	2,5800	المتوسط العام لمحور رأس المال النفسي الإيجابي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج الـ Spss.

من خلال الجدول رقم (2-15) يتضح لنا أن رأس المال النفسي الإيجابي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة. بمتوسط حسابي عام لفقرات هذا المحور قدر بـ (2,5800) وانحراف معياري (0,22854)، كما يتضح كذلك أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة رقم 01 "الشعور بالثقة في الاتصال مع الآخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (2,83) وانحراف معياري (0,423) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت العبارة رقم 17 "لدي الإمكانية في التفكير بالخيارات الكفيلة بتجاوز سلوكيات الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,09) وانحراف معياري (0,853) وبمستوى متوسط، كما حل بعد الكفاءة الذاتية في المرتبة الأولى بين بقية الأبعاد الأخرى لرأس المال النفسي وذلك بمتوسط مرجح يقدر بـ (2,7646) وانحراف معياري (0,31782) وبمستوى مرتفع.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأدوات الاحصائية التي سبق

ذكرها.

### 1- الفرضية الأولى

نصت هذه الفرضية على أن "النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة هو نمط القيادة التحويلية"، وللتأكد من صدق هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما ورد في الجدول رقم (2-13) والجدول رقم (2-14) الذين يبينان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعدي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، إذ جاءت نتائج الجدول الأول بالنسبة للبعد الأول في اتجاه متوسط إذ أن المتوسط الحسابي العام لفرقاته قدر بـ (1,9884) وانحراف معياري (0,40093) وهو أقل من المعدل المطلوب بينما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (2,4383) وانحراف معياري (0,30642) وبمستوى مرتفع مما يؤكد على سيادة نمط القيادة التبادلي في المؤسسة محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية القائلة بسيادة النمط القيادي التحويلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة.

## 2- الفرضية الثانية

نصت هذه الفرضية على أنه "هناك مستوى مقبول من رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة"، واختبار هذه الفرضية استخدمنا كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما جاء في الجدول رقم (2-15) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد رأس المال النفسي الإيجابي، حيث كان المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد (2,5800) وانحراف معياري (0,22854) وباتجاه مرتفع وكذا مجمل فقرات هذا البعد، وهذا ما يؤكد على أن رأس المال النفسي الإيجابي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية القائلة بوجود مستوى مقبول فقط من رأس المال النفسي في المؤسسة محل الدراسة.

## 3- الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الإيجابي" ولمعرفة مدى صدق هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتبط بيرسون.

الجدول رقم (2-16): يوضح العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغيرات	الارتباط	الاحصاءات
القيادة التحويلية	الارتباط	0,308
	مستوى الدلالة	0,0230
القيادة التبادلية	الارتباط	0,572
	مستوى الدلالة	0,0000
أنماط القيادة	الارتباط	0,472
	مستوى الدلالة	0,0000

\*\*الارتبط دال إحصائيا عند مستوى 0,01\* الارتباط دل إحصائيا عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بان هنالك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية مع رأس المال النفسي الإيجابي، عند مستوى (0.05) وان علاقة الارتباط بينهما كانت ضعيفة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,308\*) وبمستوى

دلالة (0,023)، مما يدل على الأهمية النسبية لنمط القيادة التحويلية في رأس المال النفسي الإيجابي للأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما ويظهر الجدول أيضا ان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية مع رأس المال النفسي الإيجابي، عند مستوى (0.01) وان علاقة الارتباط بينهما كانت متوسطة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0,572^{**}$ ) وبمستوى دلالة (0,000)، مما يدل على الأهمية النسبية لنمط القيادة التبادلية كذلك في رأس المال النفسي الإيجابي للأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بينما جاء مستوى الارتباط بين الأنماط القيادية مجتمعة ورأس المال النفسي الإيجابي دالا إحصائيا وموجبا عند مستوى (0.01) وبدرجة متوسطة إذ بلغ ( $0,572^{**}$ ) وبمستوى دلالة (0,000)، وبهذا نقول أنه قد تحققت الفرضية الثالثة القائلة بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مع رأس المال النفسي الإيجابي.

#### 4- الفرضية الرابعة

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس مال النفس الإيجابي".

لاختبار هذه الفرضية إستخدمنا أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

نلاحظ حسبما يظهر في الجدول رقم (17.2) وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي، إذ يبين معامل التحديد ( $R^2$ ) ان المتغير المستقل أنماط القيادة يفسر ما نسبته (29,30%) من المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي، اما النسبة المتبقية (70,7%) فأنها ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في مخطط البحث، وان نتيجة التأثير المعنوي لأنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي قليلة لكنها مقبولة لأن قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (14,873) بمستوى دلالة (0,000) عند مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة 99%، وهذا يعد كافياً لأثبات اختبار التأثير، اما القيمة الثابتة  $\alpha$  تساوي (1,827) أي عندما تكون أنماط القيادة تساوي صفراً فإن رأس المال النفسي الإيجابي يساوي (1,827)، أما معامل التأثير  $\beta$  فقد بلغ (0,340) عندما يتغير المتغير المستقل بقيمة واحدة فان المتغير التابع سيتغير بمقدار قيمة  $\beta$ ، أي انه سيتغير بمقدار (0,340).

$$Y = a + b_1 x_1$$

ومنه تكون معادلة خط الانحدار:

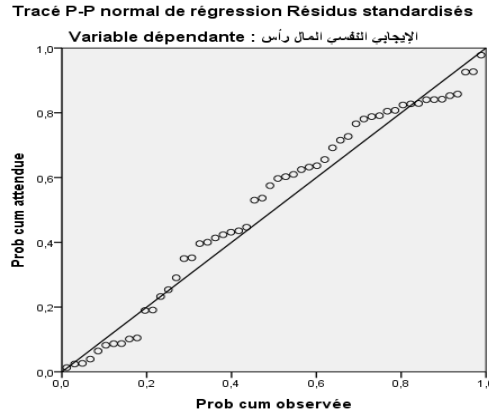
$$= 1,827 + 0,340x_1$$

#### جدول رقم (17.2): يوضح تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي

والشكل الموالي الشكل يبين مدى ملائمة خط الانحدار

المتغير التابع	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	Sig	T	B	المتغير المستقل
رأس المال النفسي	0,000 <sup>b</sup>	14,873	0,329	0,222	0,000	9,265	1,827	$\alpha$
						57	0,340	$\beta$
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss								

الشكل رقم (2-7): يبين مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

والنتائج المتحصل عليها هذه تؤكد على صدق الفرضية الرابعة القائلة بوجود تأثير لأنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي.

#### 5- الفرضية الخامسة

نصت هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لخصائصهم الشخصية. للتأكد من هذه الفرضية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وقد قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية هي كالتالي:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-18): نتائج إختبار فروق المتوسطات (ت) Independent -T-test بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (الجنس)

مستوى الدلالة	قيمة (ت) T	درجات الحرية	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	المحور
,6040	,8910	52	,075120	,360240	2,2597	ذكور	أنماط القيادة
			,050570	,281590	2,1790	إناث	
224,0	-,0340	52	,052930	,253830	2,5788	ذكور	تجسسين ونظير الأداء
			,038110	,212190	2,5809	إناث	

مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

يتبين من الجدول أن قيمة T المحسوبة بالنسبة لمحور أنماط القيادة تساوي 0,891 وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 52 ومستوى دلالة 0,05، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,604) وهي أكبر

من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس).

نلاحظ كذلك أن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي تساوي 0,034 وهي أكبر كذلك من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 52 ومستوى دلالة 0,05، وقيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,224) وهي أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس). ومن هنا يمكننا القول أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس سواء أكان ذكورا أو إناثا حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي لتغير العمر.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول لتأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لتغير (العمر)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)
أنماط القيادة	بين المجموعات	0,1850	3	0,0620	0,6020	0,6170
	داخل المجموعات	5,134	50	0,1030		
	المجموع	5,320	53			
رأس المال النفسي الإيجابي	بين المجموعات	0,0280	3	0,0090	0,1700	0,9160
	داخل المجموعات	2,740	50	0,0550		
	المجموع	2,768	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أنماط القيادة تساوي (0,602) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,617) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول أنماط القيادة تعزى لـ (العمر).

أما بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (0,170) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,916) وهي كذلك أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لـ (العمر).

ومنه يمكننا أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لتغير العمر، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية الثانية.



ثالثا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)
أنماط القيادة	بين المجموعات	0,0000	2	0,000	0,001	0,999
	داخل المجموعات	5,320	51	0,104		
	المجموع	5,320	53			
رأس المال النفسي الإيجابي	بين المجموعات	,0160	2	0,008	0,146	0,865
	داخل المجموعات	2,753	51	0,054		
	المجموع	2,768	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Sps

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أنماط القيادة تساوي (0,001) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,999) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول أنماط القيادة تعزى لـ (المستوى التعليمي).

أما بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (0,146) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,916) وهي كذلك أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لـ (المستوى التعليمي).

ومنه يمكننا أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

رابعا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)
أنماط القيادة	بين المجموعات	0,2110	3	0,0700	0,6870	0,5640
	داخل المجموعات	5,109	50	0,1020		
	المجموع	5,320	53			
رأس المال النفسي الإيجابي	بين المجموعات	0,0160	3	0,0050	0,0990	0,9600
	داخل المجموعات	2,752	50	0,0550		
	المجموع	2,768	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أنماط القيادة تساوي (0,687) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,564) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول أنماط القيادة تعزى لـ (العمر).

أما بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (0,099) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,960) وهي كذلك أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لـ (الخبرة).

ومنه يمكننا أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير الخبرة، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)
أنماط القيادة	بين المجموعات	,1590	3	,0530	,5140	,6740
	داخل المجموعات	5,160	50	,1030		
	المجموع	5,320	53			
رأس المال النفسي الإيجابي	بين المجموعات	,0670	3	,0220	,4150	,7430
	داخل المجموعات	2,701	50	,0540		
	المجموع	2,768	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أنماط القيادة تساوي (0,514) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,674) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول أنماط القيادة تعزى لـ (المسمى الوظيفي).

أما بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (0,415) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,743) وهي كذلك أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لـ (المسمى الوظيفي).

ومنه يمكننا أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية الخامسة.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير (الحالة العائلية)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)
أنماط القيادة	بين المجموعات	0,3510	3	0,1170	1,176	0,3280
	داخل المجموعات	4,969	50	0,0990		
	المجموع	5,320	53			
رأس المال النفسي الإيجابي	بين المجموعات	0,0570	3	0,0190	,3510	0,7880
	داخل المجموعات	2,711	50	0,0540		
	المجموع	2,768	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لمحور أنماط القيادة تساوي (1,176) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,328) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول أنماط القيادة تعزى لـ (الحالة العائلية).

أما بالنسبة لمحور رأس المال النفسي الإيجابي فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (0,351) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0,788) وهي كذلك أكبر من (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لـ (الحالة العائلية).

ومنه يمكننا أن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لمتغير الحالة العائلية، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الجزئية السادسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة حول أثر النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي، حيث تم عرض نتائج الدراسة الميدانية، وكان عدد استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي 54 استبانة، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- بحيث اتضح أن هناك مستوى عال لرأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي متغيرات الشخصية حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي؛
- النمط السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف هي القيادة التبادلية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس مال النفس الإيجابي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الإيجابي .

الخاتمة

لقد حاولنا في هذا الموضوع التعرف على اثر أنماط القيادة على رأس المال النفسي الإيجابي وذلك عبر الإجابة على إشكالية البحث " ما تأثير النمط القيادي على رأس المال النفسي الإيجابي بمستشفى محمد بضيف-ورقلة ؟ " وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الإيجابي وبعض الدراسات السابقة التي تندرج ضمن سياق هذا الموضوع أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية المؤسسة عمومية الاستشفائية محمد بضيف-ورقلة .

### 1-نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** نصت الفرضية على ان النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة هو نمط القيادة التحويلية؛ من خلال استخدام الأدوات الاحصائية التي سبق ذكرها ومنه نرفض الفرضية لأن النمط السائد هو النمط التبادلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة.

**الفرضية الثانية:** نصت هذه الفرضية على أنه هناك مستوى مقبول من رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف ورقلة؛ من خلال استخدام الادوات الاحصائية نجد ان مستوى رأس المال النفسي الإيجابي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ماينفي صحة الفرضية الثانية

**الفرضية الثالثة:** نصت الفرضية على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الإيجابي؛ ولمعرفة مدى صدق هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتبط بيرسون ، نتجد ان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية مع رأس المال النفسي الإيجابي، وبالتالي نقول ان الفرضية محققة .

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس مال النفس الإيجابي؛ من خلال النتائج المتحصل عليها تاكد هناك صدق للفرضية .

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات الباحثين في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي تعزى لخصائصهم الشخصية، من خلال الفرضيات الجزئية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي نقول ان الفرضية الرئيسية محققة .

### 2- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج على النحو التالي :

- النمط السائد في المؤسسة الاستشفائية محمد بضيف هي القيادة التبادلية ؛

- أن البعد الاستثنائي الساكن هو أكثر بعد من أبعاد القيادة التبادلية طاغي على التعامل بين المدير و العمال في المؤسسة حيث أن المدير لا يتدخل إلا بعد إنهاء المهام و يتجنب التدخل في نزاعات العمال ؛
- هناك مستوى عالي من رأس المال النفسي الايجابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف-ورقلة؛
- وأن العمال لديهم كفاءة ذاتية عالية من خلال الشعور بالثقة في الاتصال مع الاخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال النفسي الايجابي ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة على رأس مال النفس الإيجابي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (السن ،الجنس ،المستوى التعليمي ،المستوى الوظيفي ،الحالة العائلية ) في المؤسسة عينة الدراسة حول تأثير أنماط القيادة في رأس المال النفسي الإيجابي .
- تساهم القيادة في خلق المناخ لأبتكار والابداع لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز و التشجيع وتنمية القدرات لدى الأفراد ؛
- -يزيد رأس المال النفسي من سعى الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المنظمة.

### 3-التوصيات :

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج والمتمثلة فيما يلي :

- ضرورة تبني المؤسسة رئيس مباشر لتوعية العاملين على فهم الأهداف المشتركة ؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة؛
- ضرورة وضع قائد ينتبه لتصحیح الانحرافات وتوجيه العاملين؛
- ضرورة بناء علاقات شفافة بين القادة والعاملين في المؤسسة.

### 4-أفاق البحث :

وفي ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال :

- اثر النمط القيادي على الأداء المالي للمؤسسة .
- اثر أنماط القيادة على كفاءة العاملين .
- اثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي .
- أثر رأس المال النفسي على الأداء الاستراتيجي .



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسير للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى، 2016
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية الفعالة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان 2010

المواقع :

- ايمان الجباري: <https://mawdoo3.com> - آخر تحديث 20، 2015/12/7:47
- موقع ويكويديا، <https://ar.wikipedia.org/wik>، آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 5 يونيو 2019، الساعة 22:09

المجلات:

اطروحة المذكرات

- بوردهم كتره بعنوان، أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الايجابي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب — جامعة، رسالة ماجستير تخصص تسير موارد بشرية رسالة ماجستير عام 2018.
- دراسة علي عباس، بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط —الأردن 2012
- رشا مهدي صالح، تأثير راس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 41 المجلد 11، نيسان 2011
- سحر أحمد كرجي العزاوي، بعنوان رأس المال النفسي الايجابي وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية أطروحة الدكتوراه 2014 .
- سندس رضوي، تأثير راس مال النفسي وراس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة المستنصرية، العدد 50، سنة 2017
- عنى دحام الزبيدي بعنوان، انعكاس رأس المال النفسي الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة عينة من الشركات وزارة الأعمال والإسكان 2018 .
- قاسم شاهين قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة العامة عام 2009 م .
- كمال كاظم طاهر الحسني، بعنوان رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة المثنى 2013 .

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد جمال عبد القادر على عوض بعنوان: تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية مذكرة ماجستير 2016.
- مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وتأثيرها في تطوير رأس المال النفسي، اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016
- نهاية تلباني و رامز بدر و احمد الرقب بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 2013.
- نور الدين مزهودى و أسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسيير ، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية ، العدد 6 ، سنة 2017

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

5. (Kyung-sunhankyung-hee chung) Positive psychological captalorganisational commitment and job stress of nurses in small and medium –sized hospitals. 2015
6. 1Dr. Majid Zamahani (Ph.D), 2Dr. Vahid (Ghorbani (Ph.D) and 3Faezeh Rezaei 2011 Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance
7. luthansfred et al Impact of positive psychological capital on Employee well-being over time 2010
8. Nadeem Uz Zaman, Zainab Bibi, Jan Mohammad, Jahanvash Karim ( The Mediating Role of Positive Psychological Capital between Perceived Leadership Styles and Workplace Advice Network Closeness, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2017

الملاحق

المحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الحاج عرابة	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بوخلخال عبد الرحيم	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	حجاج عبد الرؤوف	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناصيرية رشيد	04
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	هتهات الياس	05

الملحق 02

استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلباتنا حاز مذكرة ماستر تحت عنوان "أثر أنماط القيادة على رأس المال النفسي الايجابي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الاول: معلومات متعلقة بالموظف:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
المستوى التعليمي	دون الليسانس	ليسانس أو شهادة معهد
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
المسمى الوظيفي	عون مكتب	عون تقني تحكم
الحالة العائلية	عازب (ة)	متزوج (ة)
		أرمل (ة)
		مطلق (ة)

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأنماط القيادة:

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول : التأثير المثالي</b>				
01	رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين			
02	رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل, ويدرك مدى الحاجة للتغيير			
03	رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة			
<b>البعد الثاني : الحافز الإلهامي</b>				
04	رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره, وكانت في صالح المؤسسة			
05	رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل			
06	رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف			
<b>البعد الثالث : الإثارة الفكرية</b>				
07	رئيسي المباشر يسمح بتداول الأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل			
08	رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات, للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة			
09	يثق في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير			
10	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة			
<b>البعد الرابع : الاعتبار الفردي</b>				
11	يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم			
12	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا			
13	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له			
14	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير			
<b>أبعاد القيادة التبادلية</b>				
<b>البعد الأول : المكافأة المشروطة</b>				
15	رئيسي المباشر يقدم المساعدة للعاملين مقابل الجهد الذي يبذلونه			
16	رئيسي المباشر ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم			
17	رئيسي المباشر يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من إنجاز ما طلب منهم			
<b>الايجابي (البعد الثاني : الإدارة بالاستثناء )</b>				
18	رئيسي المباشر يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل			
19	رئيسي المباشر يتساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم			
20	يقوم بتصحيح الانحرافات, ويخصص وقت لتوجيه العاملين			

البعد الثالث : الإدارة بالاستثناء (سليبي)			
21	يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات, ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة		
22	رئيسي المباشر يتجنب التدخل في حل التزايدات بين العاملين		
23	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء		
24	يتجاهل دور الرقابة في تسير العمل		

المحور الثالث : أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	موافق
	<b>الكفاءة الذاتية</b>			
01	الشعور بالثقة في الاتصال مع الآخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة			
02	الإحساس بالثقة عند تقديم معلومات للزملاء			
03	التمكن من عرض اقتراحات في الاجتماعات دون تخوف			
04	لديك قوة الإرادة على إنجاز الأهداف أثناء العمل			
05	التعامل بحياضية مع الأخطار المستقبلية في العمل بالمؤسسة			
06	التوقع بحدوث الأشياء الإيجابية لنفسك أكثر من فرصة حدوثها للآخرين			
07	هناك نظرة إيجابية في العمل تجعلك ناجحاً في المؤسسة			
	<b>التفاؤل</b>			
08	الشعور بالعمل الصعب هو أساس النجاح			
09	التفاؤل بحدوث أشياء إيجابية في المستقبل أثناء العمل			
10	الشعور بروح المسؤولية والثقة في النفس أثناء ضغوط العمل			
11	الإحساس بالنجاح هو أساس المثابرة والتفاؤل بالأحسن			
	<b>المرونة</b>			
12	أشعر أنه يمكن إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في ضغط العمل			
13	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل			
14	أستطيع أن أكون موجوداً في المؤسسة في أي وقت لو تطلب الأمر ذلك			
15	لدي الإمكانيية والقدرة لتجاوز الظروف الصعبة في العمل			
16	عادة ما أواجه المهام ذات الأعباء الكبيرة لأني متعود على ذلك			
	<b>الأمــــل</b>			
17	لدي الإمكانيية في التفكير بالخيارات الكفيلة بتجاوز سلوكيات الآخرين			
18	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة			



## الملاحق

---

			لدي القدرة على التفكير بطرق عديدة للوصول إلى أهدافي الحالية	19
			أمتلك الكثير من المسارات لحل المشكلات التي تعترض عملي	20
			عندما أقيم بأن أدائي في العمل ضعيف أحاول البحث عن طرق لتحسينه	21

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données4.

SAVE OUTFILE='C:\Users\rahim\Downloads\faklouapplication.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
DATASET CLOSE Jeu_de_données4.
GET
  FILE='C:\Users\rahim\Desktop\faklouapplication.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données9 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A3 A5 A6
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
    
```

## Fréquences

		Remarques
Sortie obtenue		02-JUN-2019 06:46:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\rahim\Desktop\faklou application.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données9
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A3 A5 A6 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,83
	Temps écoulé	00:00:03,73

[Jeu\_de\_données9] C:\Users\rahim\Desktop\ faklou application.sav

Statistiques

		الجنس	المستوى التعليمي	المسمى الوظيفي	الحالة العائلية
N	Valide	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	42,6	42,6	42,6
	أنثى	31	57,4	57,4	100,0
Total		54	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون الليسانس	11	20,4	20,4	20,4
	ليسانس أو شهادة معهد	32	59,3	59,3	79,6
	ماستر أو ما بعد التدرج	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون مكتب	14	25,9	25,9	25,9
	عون تقني تحكم	13	24,1	24,1	50,0
	ملحق رئيسي للإدارة	7	13,0	13,0	63,0
	متصرف فأكثر	20	37,0	37,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide (ة) عازب	17	31,5	31,5	31,5
(ة) متزوج	28	51,9	51,9	83,3
(ة) أرمل	1	1,9	1,9	85,2
(ة) مطلق	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données9.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\rahim\Desktop\faklouapplication.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=A2 A4
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		02-JUN-2019 06:50:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\rahim\Desktop\faklou application.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données9
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A2 A4 /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,81
	Temps écoulé	00:00:00,83

### Statistiques

		العمر	الخبرة
N	Valide	54	54
	Manquant	0	0

### Table de fréquences

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	20,4	20,4	20,4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	48,1	48,1	68,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	25,9	25,9	94,4
	سنة وأكثر 50	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	9	16,7	16,7	16,7
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	28	51,9	51,9	68,5
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	14	25,9	25,9	94,4
	أكثر من 20 سنة	3	5,6	5,6	100,0

Total	54	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18
Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	27-MAY-2019 04:43:34	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\rahim\Downloads\faklou appliquation.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	54	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	54	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	24

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
X19 X20 X21
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue		27-MAY-2019 04:44:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\rahim\Downloads\faklou application.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	54
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY	
		/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7	
		X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16	
		X17 X18 X19 X20 X21	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,02



# الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة ورأس المال النفسي الايجابي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أنماط القيادة
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
5	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية
6	الفرع الثالث: أسس و مبادئ القيادة الإدارية
6	الفرع الرابع: أنماط القيادة الإدارية
10	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في نمط القيادة
11	الفرع السادس: معوقات القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: ماهية رأس المال النفسي الايجابي
11	الفرع الأول: مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

12	الفرع الثاني: أهمية رأس المال النفسي
13	الفرع الثالث : أهداف رأس المال النفسي
13	الفرع الرابع : أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي
16	الفرع الخامس : فوائد رأس المال النفسي
17	المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية و رأس المال النفسي الايجابي
17	المطلب الأول : الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
23	المطلب الثالث : مايميز دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة
24	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لواقع رأس المال النفسي الايجابي والنمط القيادي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف -ورقلة
26	تمهيد
27	المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول :الطريقة المستخدمة في الدراسة
27	الفرع الأول :منهج الدراسة
27	الفرع الثاني :وسائل جمع بيانات الدراسة
27	الفرع الثالث :مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
28	الفرع الرابع :متغيرات الدراسة
28	المطلب الثاني :الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
28	الفرع الأول :الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة
30	الفرع الثاني :الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
30	الفرع الثالث :المقياس المستخدم في التحليل
31	المطلب الثالث :صدق وثبات أداة الاستبيان
31	المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
31	المطلب الأول :عرض وتحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها
32	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
32	الفرع الأول :خصائص عينة الدراسة
32	الفرع الثاني :تحليل عبارات محاور الدراسة

## الفهرس

---

41	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
55	المراجع
58	الملاحق
71	الفهرس