

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

The impact of transformationnel leadership on human resources flexibility at Capital Bank

حمزة نصر يوسف مقابلة

بمستل لغايات التخرج، وزارة التعليم العالي، الأردن

Email: maqabla45@gmail.com.

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/٨/١٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٣ / ٧ / ٢٨

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٣/٧/٢٢

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في كابتال بنك. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة كلية من الإداريين في كافة الإدارية المكونة من (١٩٧) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (١٩٧) استبانة بنسبة استجابة ١٠٠% ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج التحليل الحصائي (SPSS). وتمثلت أهم النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) للإدارة في كابتال بنك. توصي الدراية ضرورة إهتمام البنوك بالتطورات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد البشرية، لتلعب دورها في تطوير المهارات الإدارية ومرونة الإداريين وزيادة حافزهم نحو تحسين الأداء وحفزهم على التقدم والتطور والتركيز على تطوير القادة التحويليين في البنوك والعناية بتطوير مهاراتهم، بحيث يمكن مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة لماهية التغيير، ثم السعي لترجمته ثم تطويره إلى إطار عملي للبرامج التي يمكن تطبيقها في البنوك.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مرونة الموارد البشرية، الأردن، البنوك التجارية، كابتال بنك، تنمية الموارد البشرية، الأداء.

Abstract This study aimed to know the impact of transformational leadership on the flexibility of human resources in Capital Bank. This study was applied to a total sample of administrators at all administrative levels consisting of (197) employees and it was possible to collect (197) questionnaires with a response rate of 100%, and the descriptive-analytical method was used by using the statistical analysis program (SPSS). This paper found a significant effect at the significance level ($\alpha=0.05$) of transformational leadership with its dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual excitability, and individual moral) in the flexibility of human resources in its dimensions (flexibility of practice, behavior flexibility, skill flexibility) for management in Capital Bank . The study presented the most important recommendations, which indicated the need for banks to pay attention to administrative developments, and the creation of a special department for the development of human resources, to play its role in developing administrative skills and flexibility of administrators, and increase their incentive towards improving performance and motivating them to progress and develop and focus on developing transformational leaders in banks and caring for the development of their skills, so that they can helping them to form a clear vision of what change is, then seeking to translate it and then developing it into a practical framework for programs that can be applied in banks.

Keywords: Transformational Leadership, Human Resource Flexibility, Jordan, Commercial Banks, Capital Bank, Human Resource Development, Performance.

تُعد القيادة مهمة لأنها أصبحت القاعدة التي تحدد نجاح وأداء المنظمة ، خصيصاً المنظمات التجارية، وذلك بسبب تأثيرها المباشر على العملية التجارية من جميع النواحي، وتعتبر واحدة من الطرق الجديدة، حيث تعتبر القيادة التي ظهرت على أنها جزء لا يتجزأ من العملية التشغيلية للمنظمة ، ويعتبر التقدم جزء مرتبط بالقيادة التحويلية، وهي طريقة ناشئة حديثاً في عالم التاريخ والسياسة، والتي تستخدم التحديات والتطورات الحديثة، وتؤثر على سلوك المرؤوسين وتطور إبداعاتهم لإستمرار المنظمة (الغزالي، ٢٠١٢). نظراً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، أدى كل ذلك إلى أحداث تغييرات في بيئة الأعمال الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة إلى مرونة يمكن من خلالها التغلب على هذه التغيرات. في حين أن التغيرات لا تقتصر على إدخال أدوات للتكنولوجيات المتقدمة، ولكن تشمل تغييرات حقيقية في مواقف وسلوكيات العمال بسبب تأثيرها الكبير والمهم على الأداء التنظيمي، ومن الطبيعي أن القادة في مجال التحول يلعبون دوراً رئيسياً في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين؛ لذلك يجب تقدير دور الموارد البشرية من خلال جهد رائع لخلق بيئة إيجابية، حيث يمكن لموظفي المؤسسات من جميع مستويات المهارة إظهار مهاراتهم وتعظيمها، الأمر الذي له تأثير إيجابي على معنوياتهم، حيث يمكنهم القيام بهذه المهمة وإيجاد حلول للمشاكل التي يتم تقديمها لهم بشكل مثالي مما يعكس على أداء المنظمة بشكل إيجابي (محمد ، ٢٠١٣).

ظهرت القيادة التحويلية كوسيلة مستخدمة لمواجهة و ردع الظروف غير المرغوب بها في بيئة المنظمة، وإحدى هذه الأساليب هي استخدام مرونة الموارد البشرية (الطائي والتميمي، ٢٠١٦) التي تشكل الأساس للتغلب على التغيرات التعليمية والديناميكية في مواقف العمل غير المتوقعة، ومن المحتم على المنظمات العربية المضي في اعتماد التغيرات الهيكلية الأساسية ولتحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية، يجب أن تتحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الإدارية الحديثة التي تتبنى نهجاً إدارياً ، مثل مرونة الموارد البشرية والقيادة التحويلية. تأتي هذه الدراسة لدراسة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الأردن من خلال هذه الدراسة في الكابيتال بنك في الأردن كحالة دراسية، لمعرفة هل هناك أثر بين القيادة التحويلية في أبعادها ومرونة الموارد البشرية في أبعادها. حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك ، مرونة المهارة) للإدارة كابتال بنك في الأردن.

الدراسات السابقة:

يمثل جذب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها والإحتفاظ بها التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات في مواجهة المنافسة المتزايدة، لذلك الموارد البشرية هي أفضل طريقة للحصول على مزايا تنافسية (Renault, 2015). كما أن القيادة العملية التي يتأثر الأفراد من خلالها لجعلهم يريدون تحقيق أهداف المجموعة، كما حددها هاشم حمدي رضا (٢٠١١)، هي أن القائد يظهر الطريق من خلال مثاله ولا يدفع للأفراد وبدلاً من ذلك يجذبهم للقيام بذلك. ولقد تم تحديد أنه لا يعتبر عملية وضع جدول الأعمال والتأثير على الأفراد كبائعين، ولكن تلك القيادة تتمثل في رفع رؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى مستويات أعلى وبناء شخصية الفرد خارج حدوده الطبيعية (نجم، ٢٠٠٣)، أو هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وهنا المسؤولية تجاه المجموعة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة (عساف، ٢٠١٨)، على قدرة شخص على تنظيم مجموعة معينة لتحقيق هدف معين، حيث أنه يمتلك سلطة التفويض لمتابعة تحقيق الهدف. هذه الكلمة معروفة بالمصطلحات، التي يقال إنها تتمتع بالتغير من يوم إلى آخر في التعريفات السابقة، تقترح تعريفاً شاملاً للقيادة على أنه "القدرة على التأثير على الآخرين أو الجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب القائد في تحقيقها: القدرة على إجراء تغييرات في الأهداف والأساليب"، وايضا التدابير في العمل، والقدرة على تصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على إنشاء إطار لعمل الأفراد والجماعات، وبناء الثقة وتعظيم روح وأخلاقيات مجموعة العمل".

لقد تراكت الآن بيانات كافية للسماح باستنتاج لا بأس فيه بأن ممارسات الموارد البشرية والقيادة التحويلية لها تأثير على أداء المنظمة. وعلى الرغم من أن هذه الآثار مثبتة جيداً، ولا تزال هناك أسئلة لم تتم الإجابة عنها حول طبيعة هذه العلاقات ولم تكن هناك محاولة تذكر لدمج

هذين النوعين من البحث. على وجه الخصوص، كان هناك ندرة من الأبحاث التي أجريت لدراسة التأثير التفاعلي المحتمل لمرونة الموارد البشرية والقيادة التحويلية على أداء المنظمة، وأداء الموظف. يعد هذا هو الهدف من هذه الدراسة، ستحاول هذه الدراسة تحديد أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي للمنظمة، والربط بين اختبار مرونة الموارد البشرية والقيادة وسيتم فحص تفرد آثارها المدججة على أداء المنظمة، وعلى المستوى الأصغر، سيكون الاهتمام باستكشاف ما إذا كان يمكن تعزيز أداء المنظمة من خلال تدريب قادة المنظمة على أن يكونوا أكثر تحولا في أسلوبهم القيادي. وأيضا، تحديد تأثير القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية على المستوى العام للبنك، وربط اختبار مرونة الموارد البشرية والقيادة، وتعزيز أداء البنك من خلال تدريب قادة المنظمة ليكونوا أكثر تحولا في أسلوبهم القيادي.

نظرية الخط المستمر في القيادة: وهي نظرية تصور خطأ متدرجا بين حرية المرؤوسين في إتخاذ القرار وسلطة وتدرج الأسلوب القيادي المتسلط إلى أسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الأفراد، ومن سيئات نظريات سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في إتخاذ النمط القيادي للموفق الذي يحتم سلوكا معينا (هاشم رضا، ٢٠١١).

نظرية بديل القيادة: وتقترح هذه النظرية أن مصدر نجاح المنظمة هو النظام في المنظمة وليس القائد ويستطيع أن يقول هذه الأفكار وهذه النظرية والمبادئ التي تتناقض تماما مع نظريات الصفات والسلوك في القيادة، لأنها تقلل من شأن السمات والسلوك ويركز القائد على أهمية الموقف وخصائصه بناءً على نظرية أنه في بعض الحالات هناك ظروف أخرى تلعب دوراً أكثر أهمية في نجاح القيادة وفعاليتها، بغض النظر عن شخصية وسلوك القائد. ولقد أثبت أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل فريق متماسك مع ذوي المهارات والكفاءات العالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلاً (حافظ غزالي، ٢٠١٢).

حيث تعني القيادة المتبادلة مجموعة من نماذج القيادة التي تركز على التبادلات بين القادة وأتباعهم، ويستخدم المديرون الذين يجتذبون الموظفين الذين تتجاوز أهدافهم القيادة المتبادلة، وأيضاً في الفصل الدراسي، يستخدم المعلمون القيادة المتبادلة عندما يعطون درجات طلابهم بناءً على ما فعلوه، حيث يعد البعد المتبادل شائع جداً ويمكن رؤيته على العديد من المستويات في جميع أنواع المنظمات. كما حقق عدد قليل من الباحثين الذين خضعوا لشبه تجارب مع مبادرات التدريب في القيادة التحويلية نتائج إيجابية، بما في ذلك الأداء المالي العالي والالتزام التنظيمي (Arnold, 2001)، وتحسين الكفاءة الذاتية والوظائف، إهتمام أكبر بالسلامة (Mullen & Kelloway, 2008) ورفاهية فردية أكبر (McKee, 1996, Driscoll et al., 2011). لقد طلب القادة إجراء المزيد من الأبحاث التطبيقية في المنطقة حتى تتمكن من تطوير فهم أفضل لعملية تطوير القيادة والطرق التي يولد بها القادة التحويليون نتائج إيجابية (Collins & Kelloway and Barling, 2010; Holton, 2004).

على الرغم من البحث المكثف في القيادة التحويلية، لا تزال هناك مجالات لا يزال يتم إختبارها وتم تحديد السياق التنظيمي كأحد هذه المجالات (Barling et al, 2010). قد يكون تفسير ذلك عناصر سياقية مختلفة. في الواقع، لاحظ (Johns, 2001) أن السياق "يعمل بطريقة مخفية بشكل خاص" عندما يُفترض أن يكون ثابتاً، كما هو الحال في الكثير من الأبحاث القيادية الحالية، وتعد ممارسات الموارد البشرية هي عنصر سياقي لم يتم إستكشافه في سياق القيادة.

حيث بينت دراسة الغزالي (٢٠١٢) أن التأثير المثالي كان له التأثير الأكبر بين أبعاد القياس في عملية تصنيع كفاءة إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وكذلك دراسة (العنبي، 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين، كما أكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التنبؤ بالتمكين.

في حين أن دراسة (العنبي، ٢٠١٦) أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين وأن الحفز الإلهامي أكثر بعد لديه التأثير على مستوى التمكين، كذلك الأمر في دراسة التويجيري (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الحفز الإلهامي لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، ومع

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

دراسة (الرشيدى، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الحفز الإلهامي وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية.

كما أشارت دراسة (2008, al et Morales-a 'Garcı) إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إحصائي مهم على أداء المنظمة كما أن زيادة مستوى الإبتكار والمعرفة داخل بيئة المنظمة مما تؤدي لرفع مستوى أداء المنظمة ككل. كما تتفق مع دراسة (Darawsheh et al , 2016) التي أشارت إلى أن تحديد درجة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام بالمملكة العربية السعودية لقيادة نهج القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين بأن أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.

توصلت دراسة (Pongpearchan, ٢٠١٦) إلى أن تأثير القيادة التحويلية ونظام العمل العالي الأداء على التحفيز الوظيفي وأداء المهام في كليات إدارة الأعمال في الجامعات التايالندية يستخدم بدرجة كبيرة. وأظهرت نتائج دراسة (الغزالي، ٢٠١٢) وجود درجة مرتفعة من مستوى وجود القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع، الروح المعنوية الفردية، الصحة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين، دراسة (الطائي والتميمي، ٢٠١٦) والتي تشير إلى وجود مستوى مرتفع من أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، في حين أن دراسة حماد (٢٠١١) أكدت أن مستوى تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر في دمشق جاء متوسطاً.

دراسة (محمد، ٢٠١٣) والتي أشار إلى وجود درجة مرتفعة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي لدى في مديرية محطة كهرباء الرصافة الجنوبي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في بغداد، وكذلك دراسة (الطائي والتميمي، ٢٠١٦) والتي تشير الى وجود رغبة مرتفعة أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، ودراسة (Beltrán, 2015) التي أظهرت درجة متوسطة من تأثيرات مرونة الموارد البشرية، ويعود ذلك الإختلاف نتيجة اختلاف المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات إذ أن كل منظمة تعتبر كيان إداري مستقل بذاته يطبق أنماط الموارد البشرية الخاصة به التي ربما تدفع الأفراد نحو التمسك بالمنظمة، كما أن بيئة العمل الأردنية تتسم بالخصوصية الشديدة نتيجة ضعف قدرة سوق العمل على التكيف السريع مع الظروف البيئية التي يواجهها الإداريين وخاصة البنوك.

كما أشارت نتائج دراسة محمد (٢٠١٣) إلى وجود درجة مرتفعة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي لدى في مديرية محطة كهرباء الرصافة الجنوبي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في بغداد، ودراسة (الطائي والتميمي، ٢٠١٦) والتي تشير الى وجود رغبة مرتفعة أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، ودراسة (Beltrán, 2015) التي أظهرت درجة متوسطة من تأثيرات مرونة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من كابيتال بنك كدراسة حالة، وتتكون وحدة المعاينة من العاملين الإداريين بالمناصب التالية (المدراء، المشرفون، رؤساء القسم) وقد شملت المدير العام والمديرون في كابيتال بنك والذي كان عددهم حتى وقت إعداد الدراسة (١٩٧) موظفاً، استناداً إلى جداول تشكيلات الوظائف في كابيتال بنك والذي شوهد بتاريخ ٢٧/١١/٢٠١٩. في حين تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة خاصة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتطويرها لتغطي الفرضيات التي تستند عليها، وإستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة. قام الباحث بتطوير استبانة لدراسة "القيادة التحويلية وأثرها على مرونة الموارد البشرية من العاملين في المناصب الإدارية في كابيتال بنك.

جدول ١: علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية

المتغيرات	مرونة الممارسة	مرونة السلوك	مرونة المهارة	مرونة الموارد البشرية
التأثير المثالي	*0.0125	**0.0096	*0.0241	*0.0315
الحفز الإلهامي	*0.0030*	*0.0140	**0.0060	**0.0054
الإستشارة الفكرية	0.0170*	*0.0132	*0.0177	*0.0196
الإعتبارية الفردية	*0.0280	*0.0973	*0.0781	**0.0075
القيادة التحويلية	*0.0411	*0.0255	*0.0114	*0.0392

*مستوى معنوية ٠,٠٥

من الجدول أعلاه، أظهرت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة علاقات ارتباط معنوية مع مرونة الممارسة التي تعد إحدى متغيرات مرونة الموارد البشرية الفرعية وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها دور في مرونة الممارسة، حيث ترتبط بعلاقة معنوية مع التأثير المثالي بنسبة (٠,٠١٢٥)، وترتبط بعلاقة معنوية قوية مع الحفز الإلهامي بنسبة (٠,٠٠٣)، وترتبط بعلاقة معنوية مع الإستشارة الفكرية بنسبة (٠,٠١٧٠)، وأخيراً ترتبط بعلاقة معنوية مع الإعتبارية الفردية بنسبة (٠,٠٢٨٠). وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الممارسة لإدارة في كابتال بنك. "

أظهرت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة علاقات ارتباط معنوية مع مرونة السلوك التي تعد إحدى متغيرات مرونة الموارد البشرية الفرعية، وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها دور في مرونة السلوك بنسبة (٠,٠٢٥٥)، حيث ترتبط بعلاقة معنوية قوية مع التأثير المثالي بنسبة (٠,٠٠٩٦) وترتبط بعلاقة معنوية مع الحفز الإلهامي بنسبة (٠,٠١٤٠)، وترتبط بعلاقة معنوية مع الإستشارة الفكرية بنسبة (٠,٠١٣٢)، وأخيراً ترتبط بعلاقة معنوية مع الإعتبارية الفردية بنسبة (٠,٠٩٧٣).

وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة السلوك لإدارة في كابتال بنك. "

أظهرت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة علاقات ارتباط معنوية مع مرونة المهارة التي تعد إحدى متغيرات مرونة الموارد البشرية الفرعية وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لها دور في مرونة المهارة بنسبة (٠,٠١١٤)، حيث ترتبط بعلاقة معنوية مع التأثير المثالي بنسبة (٠,٠٢٤١)، وترتبط بعلاقة معنوية قوية مع الحفز الإلهامي بنسبة (٠,٠٠٦٠)، وأخيراً ترتبط بعلاقة معنوية مع الإستشارة الفكرية بنسبة (٠,٠١٧٧)، وترتبط بعلاقة معنوية مع الإعتبارية الفردية بنسبة (٠,٠٤٨١) وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة المهارة لإدارة في كابتال بنك. "

جدول ٢: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (اختبار الفرضية العدمية الأولى)

الإحتمالية النسبية	t-Statistic	معامل الارتباط	B	النموذج
0.005	1.631	0.004	5.669	(Constant)
0.011	-0.649	-0.038	-0.065	التأثير المثالي
0.000	-0.457	-0.027	-1.338	الحفز الهامي
0.002	4.315	0.252	0.921	الإستشارة الفكرية
0.004	0.587	-0.035	-0.047	الإعتبارية الفردية
			0.393	R-squared
			0.367	Adjusted R-squared

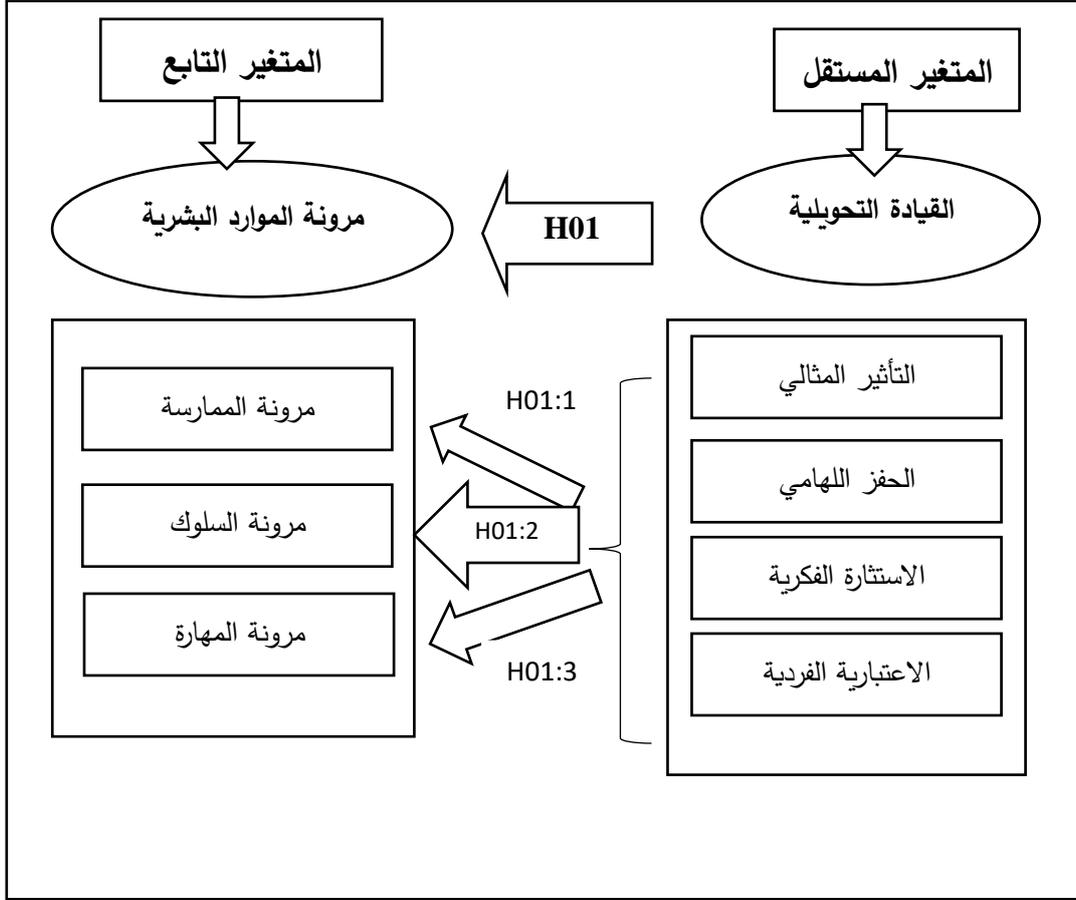
*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ أو أقل .

* العامل التابع: مرونة الموارد البشرية.

* المصدر: إعداد الباحث بناء على SPSS .

يوضح الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للقيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية لإدارة في كابيتال بنك. تشير النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية ، وبالتالي رفض الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أن: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= ٠,٠٥$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك ، مرونة المهارة) لإدارة في كابيتال بنك" ، و أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والإعتبارية الفردية) لها ارتباط سلبي مع مرونة الموارد البشرية بأبعادها بإستثناء بعد الإستشارة الفكرية الذي له ارتباط إيجابي مع مرونة الموارد البشرية بأبعادها بمعامل ارتباط يبلغ (٠,٢٥٢). Adjusted R- squared بنسبة ٣٦,٧% مما يشير إلى أن النموذج العام يفسر- ٣٦,٧% من الاختلافات في مرونة الموارد البشرية (المتغير التابع).

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة . 1



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، وجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، ولكن قلة من الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية بالعرض والتحليل من عدة جوانب. ويلاحظ أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية وأهداف مختلفة، وقد قام كل باحث بالتوصل إلى نتائج معينة تعالج قضايا مختلفة ومتعددة، ويعود الاختلاف إلى تباين الاهتمامات لدى الباحثين ووجهات نظرهم المختلفة، واختلاف ظروف كل دراسة ومجتمعها؛ حيث تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة؛ كونها تعتبر الدراسة الحالية الوحيدة التي تناولت دراسة القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية لإدارة كابتال بنك في الأردن على حد علم الباحث، بينما طبقت الدراسات السابقة على قطاعات وأماكن مختلفة.

وتعتبر هذه الدراسة امتداداً واستكمالاً لجهود الباحثين، حيث إستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومجالاتها، وتحديد منهجية الدراسة وصياغة فرضياتها وأهدافها وأهميتها، وتحديد أبعاد متغيراتها، وأيضاً صياغة فقرات الاستبانة، كما تم رصد نتائجها وتوصياتها، والتي سيتم مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة، لتوضيح الجوانب التي تتفق معها هذه الدراسة والتي تختلف معها، وأخيراً تقديم التوصيات العملية التي تساعد إدارة البنك من التركيز على القيادة التحويلية لما تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين مما ينعكس على أداء البنك ككل.

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

حيث تستند هذه الورقة لإختبار الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) لإدارة في كابيتال بنك".

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

الارتباط R	قيمة F	دلالة F الإحصائية	قيمة β	قيمة t
0.40	0.704	0.042	1.391	0.778
0.20	0.350	0.002	3.691	0.859
0.51	10.198	0.002	1.084	0.087

اختبار الفرضية والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الممارسة لإدارة في كابيتال بنك. يتبين من الجدول رقم (٣) وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,40$)، كذلك فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذات دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) ($0,704$)، بدلالة إحصائية أقل من ($0,05$)، وهذا ما أكدته اختبار (T)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (β) ($0,40$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الممارسة لإدارة في كابيتال بنك.

اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة السلوك لإدارة في كابيتال بنك. وكذلك وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,20$)، كذلك فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذات دلالة إحصائية آثار المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) ($0,350$)، بدلالة إحصائية أقل من ($0,05$)، وهذا ما أكدته اختبار (t)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (β) ($0,20$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة السلوك لإدارة في كابيتال بنك.

يتبين من الجدول رقم (٣) وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط)، كذلك فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذات دلالة إحصائية آثار المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) ($10,198$)، بدلالة إحصائية أقل من ($0,05$)، وهذا ما أكدته اختبار (t). كما بلغت قيمة معامل التحديد (β) ($0,51$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة المهارة لإدارة في كابيتال بنك.

الخاتمة

أجريت هذه الدراسة مباشرة لتحديد أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية لإدارة كابيتال بنك في الأردن، والتي قدمت نتائج تجريبية لحالة السوق الأردني، إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مرونة الموارد البشرية. وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) لإدارة في كابيتال بنك. وتبين أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) في مرونة الممارسة ومرونة السلوك وكذلك مرونة المهارة لإدارة في كابيتال بنك. في حين يوصي الباحث بإجراء البحوث المستقبلية في هذا المجال باستخدام مقاييس مختلفة سواء للقيادة التحويلية أو لمرونة الموارد، وكذلك ضرورة ربط القيادة التحويلية مع متغير آخر مختلف عن مرونة الموارد البشرية، وقياس القيادة التحويلية ومرونة الموارد البشرية عن طريق استخدام فترات زمنية أطول على قطاعات مختلفة سواء الخدمية أو التعليمية أو الصناعية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- العساف (٢٠١٨) مهارات القيادة وصفات القائد.

- نجم، عبدو نجم (٢٠٠٣) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون.

- هاشم، حمدي رضا. (٢٠١١) تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية.

ثانياً: المقالات

- التوجيري، هيلة منديل (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، المجلد 611، صفحة ١٨.

- الرشيد، علي (٢٠١٧) دراسة بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد ٣٣، العدد ٧١، ص ٤٠-٣.

- الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

- الطائي، علي؛ والنجمي، محمد (٢٠١٦) أثر مرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، مجلة كلية التراث الجامعة، ٤، ٢٠، ٣٥-٦٧.

- العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢) "انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية"، دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١١٠.

- العتيبي، سعد (٢٠١٦) دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاصة بمدينة الرياض، المجلة العربية لإدارة، مج ٦٣، ع ١.

- الغزالي، حافظ (٢٠١٢) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠) إدارة الأعمال. منظور علمي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حماد، إباد (٢٠١١) دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

- رندة، رباحي (٢٠١٢) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية بعين جاسر، باتنة.

- محمد، أثير (٢٠١٣) دراسة بعنوان تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة إستطلاعية ، مجلة دراسة محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد ٣٢.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- ADECCO. (2014). Encueta Adecco sobre presentiso laboral. Spain, Adecco; (online); Available from http://www.adecco.es/_data/Notspremsa/601.pdfAccessd.(6 April 2015).
- Amabile, T & Kramer, S. (2012). “How Leaders Kill Meaning at Work, “The Mckinsey Quarterly, Issue: 46-70.
- Arnold, K.A., Barling, J., Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal. 23, 315-20.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology.
- Barling, J., Christie, A. & Hopton, C. (2010). Leadership. In S. Zedeck (Ed), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 183-240). Washington, DC: APA Books.
- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem? Journal Of Educational Administration.
- Barnett, K. McCormick, J. and Cornners, R. (2003). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem. Journal of Educational Administration.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource – based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review , 26(1), 41-56.
- Bass BM, & Avolio BJ. (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire technical report, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency and general satisfaction relate to rating and rankings of transformational and transactional leadership contracts. Educational and Psychological Measurement, 49: 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture, International Journal of Public Administration, 17: 541 – 554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor leadership Questionnaire, 2nd EDN. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88: 207-218.

- BELTRAN, I. (2006) Influence on high commitment management on organizational performance: Human resource flexibility as a mediator variable. Doctoral thesis, Jaume I.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. N.Y: Harper & Row
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Chen, C. J., & Huang, J. W (2009), Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Collins, D. B. & Holton, E. F. III. (2004) A Meta-analysis of Leadership Development Studies since Burke and Day (1982). *Human Resource Development Quarterly*, 15: 217-248
- Conger, J. and Kanungo, R. N. (2002). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Conger, J.A. (2004). Developing Leadership Capability: What's inside the Black Box?The *Academy of Management Executive*,18(3) 136-139.
- Darawsheh ,Saddam. R., ALshaar. A., Masadeh . R.,and Al-Lozi. (2016). The degree of heads of departments at the University of Dammam to practice transformational leadership style from the point of view of the faculty 136 members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494.
- Elsevier Ltd. - Foley, Sharon, and Ngo, Hang-yue, and Loi, Raymond, (2008)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, 47, 106–113, Elsevier Inc.
- Fielder, F. (2005).Contingency Theory of Leadership. In: *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. (edt. John B. Miner). M.E.Sharpe Inc. USA
- Fields, D. (2007). Leadership style: Developing a leadership style to fit 21st century challenges. In C. Wankel (Ed.), *Handbook of 21st Century Management*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Fisch, Jan Hendrik & Zschoche, Miriam, (2011),"The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations", *International Business Review*.
- Garcia - Morales, V.J., Llorens -Montes, F.J. & Verdu - Jover, A.J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation *British Journal of Management*,19:299– 319
<http://onlinelibrary.wiley.com.rproxy.upei.ca/doi/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x/pdf>. 137.

- Garcia-Morales, V.J., Jimenez - Barrionueva, M.M. & Gutierrez Gutierrez, L. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*.
- Giessner, S. R., Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail..?! Leader prototypicality, leader performance, and leadership endorsement. *The Leadership Quarterly*, 20: 434-451.
- GOUSWAARD, A., KRAAN, K.O., & DHONDT, S. (2001) Flexibility in balance: Flexibility of labour and its consequences for employers and employees. TNO-report R990440.
- Hetland, H. and Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal of Work Organizational Psychology*.
- Jane, Teng Yan Fang & Thuraiya, Zakaria& Suzyanty, Mohd Shokory., (2013). The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers, Faculty of Management & Economics, University Pendidikan Sultan Idris, Malaysia.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behaviour*, 22: 31-42.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress. Special Issue: Organizational interventions: Issues and challenges*, 24(3): 260-279.
- Ketkar, Sumita and Sett, P.K., (2009), " Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model", *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, December 2001: R0111F.
- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International Interdisciplinary Business- Economics Advancement Journal*, 1(2), 73-84.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 115-134.
- Manafi, M & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between Human Resources Management Practices, Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Innovation in Iranian Electronic Industry. *Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science*; Vol. 11, No. 10.

- Mansouri. N. (2016). Moderating Role of the Transformational Leadership in the Relationship between HRM Practices and Performance: A Study of ICT Companies of Malaysia. *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 7.
- McKee, M.C., Driscoll, C., Kelloway, E.K. & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and wellbeing in healthcare workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3): 233–255.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational Behavior: Essentials*: New York: McGraw- Hill Companies, Inc.
- MICHIE, J. & Sheehan-Quinn, M. (2001) Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance; *British Journal of Management*.
- Mullen, J. & Kelloway, E.K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 20: 253-272.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Peiro, J.M, Garcia-Montalvo, J., Garcia, F. (2002). How do young people cope with job flexibility? Demographic and Psychological antecedents of the 140 resistance to accept a Job with non-preferred flexibility features; *Applied psychology: An international review*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, B.J. & Bacharach, D.J. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 6: 513–563.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Renault, Ana (2015). Human Resource Flexibility and job satisfaction. Master thesis, Portugal.
- SANCHEZ, R. & TOHARIA, L. (2000) ‘Temporary workers and productivity: The case of Spain’; *Applied Economics*.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28, 2400-2413.
- Singh, Prakash and Lokotsch, Karl (2005). Effects of transformational leadership on human resource management in primary schools. *South African Journal of Education*. Vol 25(4)279–286.

- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1): 3–34.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*.
- University - Bjurstrom, E. (2012). "Minding the Contexts of Mindfulness in Quality Management, *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Van Buren, Harry J. & Greenwood, Michelle and Sheehan, Cathy, (2011), "Strategic human resource management and the decline of employee focus", *Human Resource Management Review*, No. 21, Published by Elsevier Inc.
- Verdu', Antonio J. and Gomez-Gras, Jose'-Marí'a, (2009)," Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6 pp. 668-690.
- Victor J. Garcia-Morales, Francisco Javier Llorens-Montes & Antonio J. Verdu –Jover (2008). The Effects of Transformational Leadership on 142 Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, Vol. 19, 299–319 (2008) DOI: 10.1111/j.14678551.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(91): 17-24.
- Whittington, J.L., Coker, R.H., Goodwin, V.L., Ickes, W. & Murray, B. (2009). Transactional leadership revisited: self-other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 1860-188.
- Woods, R. (2003). *Inspirational Leadership Model* International Leadership Studies Conference.
- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management; *Academy of Management Review* 23.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist* 62: 6-16.
- Zohoori, M., Mohseni, S., Samadi, B., & Attarnezhad, O. (2013). The relationship between knowledge sharing and innovation performance in electronic industry of Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 5(1), 722-729.

- Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", Journal of Business Research, Published by Elsevier Inc.