

نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال  
النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية  
بجامعة المنصورة

د. منى محمد سيد إبراهيم

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

monaib2071@yahoo.com-mail:

Mobile: 0106086535

## نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي

بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة

أولاً: مقدمة:

تتطلب بيئة الأعمال اليوم المرونة والإبتكار والتطوير الفعال لمعارف وخبرات ومهارات العاملين والتي يطلق عليها بصورة مجتمعة رأس المال البشري، وقد حصل رأس المال الإقتصادي على اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين والذين يدركون اليوم ليس فقط أهمية الأصول الملموسة والموارد المادية ولكن أيضاً رأس المال البشري والذي أصبح العامل الرئيسي لتحسين أداء المنظمات، ومع تزايد الاهتمام بالمواد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، لذا فقد حصلت دراساته المختلفة، وبعد ذلك رأس المال الإجتماعي على اهتمام متزايد، بينما لم يحظ رأس المال النفسي بعد بنفس القدر من الاهتمام (Luthans et al., 2004). هذا، وينظر لرأس المال النفسي باعتباره مفهوماً يحدد من هو الفرد؟ وما الذي يستطيع أن يصبح عليه؟، وهو بذلك يختلف عن رأس المال البشري الذي يعكس ما يعرفه الشخص، ورأس المال الإجتماعي ويعكس من الذي يعرفه الشخص، ورأس المال المادي والذي يعكس ما الذي يمتلكه الشخص، ولذلك يمكن النظر إلى رأس المال النفسي كأداة أو وسيلة ضافية يمكن من خلالها للمنظمة أن تستثمر وتطور الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق أداء أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية (Avolio, 2005; Avolio & Luthans, 2006).

ثانياً: مفهوم رأس المال النفسي: Psychological capital

بالرغم من أن مصطلح رأس المال النفسي تم ذكره باختصار في بعض الدراسات السابقة سواء الإقتصادية أو الإجتماعية، فإن البداية الفعلية لاستخدامه بدأت مع بداية القرن الواحد والعشرين عندما دعا (Seligman, 2002) إلى التحول من المدخل التقليدي لدراسة الجوانب النفسية لدى العاملين الذي يركز على تحليل جوانب الضعف وسلوكيات الخلل الوظيفي إلى التركيز على الجوانب الإيجابية وبناء نواحي القوة لدى العاملين أو على الأقل الاهتمام بكلا الجانبين السلبي والإيجابي بقدر متساوٍ، وقد دعم عدد من الباحثين الإتجاه ذو التوجه الإيجابي موضحين أن تركيز الأبحاث لفترة طويلة على المظاهر السلبية للطبيعة البشرية أحد الأسباب التي جعلت العديد من الأبحاث النفسية ذات ارتباط محدود بالدراسات التنظيمية (Wright, 2003).

وقد تم تطبيق فرعين جديدين فيما يتعلق بالجوانب النفسية الإيجابية في

المجال التنظيمي :

أولهما المنحة التنظيمية الإيجابية (Positive organizational scholarship) وهو ذلك المجال البحثي الذي يؤكد على الخصائص الإيجابية للمنظمة والذي يُسهل من قدرة المنظمات على العمل أثناء فترة الأزمة.

ثانيهما السلوك التنظيمي الإيجابي ( Positive organizational behavior)، حيث أوضح (Luthans, 2002a) أن هناك قيمة لدراسة الجوانب النفسية الإيجابية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية، وبناء على الأساسيات التي قدمها (Seligman, 2002) والذي أوضح أهمية دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي الذي عرفه بأنه دراسة وتطبيق نقاط القوة للمورد البشري الموجه إيجابياً والقدرات النفسية الإيجابية التي يمكن قياسها وتمييزها وإدارتها بفعالية لتحسين أدائه . حيث تركز الجوانب النفسية الإيجابية على الوظائف البشرية المثالية ويعتبر السلوك التنظيمي الإيجابي هو تطبيق لتلك الجوانب في مكان العمل.

لتحديد أوجه الاختلاف بين السلوكيات التنظيمية الإيجابية والمداخل الإيجابية الأخرى حدد (Luthans, 2002b) مجموعة من المعايير لكي يعتبر أى مفهوم من ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي الإيجابي، وتمثل تلك المعايير في: وجود أساس نظري وتطبيقى للمفهوم في مجال السلوك التنظيمي، ولديه مقياس له مصداقية، وأن يكون له تأثير على الأداء وبالتالي أهمية في تطوير الموارد البشرية، وقابل للتطوير لأنه بمثابة حالة state like يعكس المفاهيم النفسية الأخرى مثل الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية والتقييم الذاتى الأساسى للنفس والتي تعتبر بمثابة سمات trait like غير قابلة للتغيير والتطوير إلى حد كبير، وأضاف أن التركيز فى مدخل السلوك التنظيمي الإيجابي يكون على مستوى الفرد وليس على مستوى التنظيم.

وقد توسع (Luthans et al., 2004) فى دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث قدموا مفهوم رأس المال النفسي كأحد المفاهيم الرئيسية لسلوك التنظيمي الإيجابي والذي يساهم فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، موضحين أن مكونات رأس المال النفسي تتوافق مع مكونات معايير السلوك التنظيمي الإيجابي، كما أوضح (Luthans & Youssef, 2007) أن رأس المال النفسي الإيجابي يعكس حالات نفسية إيجابية تساهم فى تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية بالمنظمة ، وقد

عرف (Luthans, et al, 2007) رأس المال النفسي بأنه حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد توصف من خلال:

- القيام بمساهمات إيجابية للنجاح في الوقت الحالي وأيضاً في المستقبل (التفاؤل).
  - المواظبة على تحقيق الأهداف وتعديل المسارات - عند الضرورة - لتحقيق النجاح (الأمل).
  - إمتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهود الضرورية لتحقيق النجاح فى أداء المهام التى تحتوى على قدر من التحدى.
  - القدرة على الإرتداد والعودة مرة أخرى من القيود والمعوقات والتغلب عليها لتحقيق النجاح عند مواجهة المشكلات والمعوقات المختلفة (المرونة).
- ويمكن استعراض تلك المكونات الأربعة بشيء من التفصيل على النحو التالى:

#### ١/٢ التفاؤل : Optimism

يوصف التفاؤل من خلال النمط التفسيري الإيجابي للفرد، فالأفراد المتفائلون يميلون لجعل الأحداث الإيجابية مستمرة نتيجة لعوامل ذاتية، بينما الأحداث السلبية ناتجة عن عوامل خارجية وتكون بمثابة أحداثاً مؤقتة (Seligman, 1998)، كما أوضح (Seligman, 2002) أن نتيجة ذلك فإن المتفائلين يتميزون بأن لديهم توقعات إيجابية عن مخرجات أحداث محددة، و يؤمنون بقدرتهم على تحقيق النجاح فى مجالات عديدة، والثبات والاستمرارية فى تحقيق ذلك النجاح، وعند تعرضهم للفشل يقومون بمواجهة ذلك الفشل من خلال العديد من الاسهامات غير المحدودة.

ولقد قدم (Carver & Scheier, 2003) تفسيراً آخر للتفاؤل مفترضين أن الأفراد المتفائلين يتوقعون أن الأشياء الجيدة ستحدث لهم والتي بدورها سيكون لها انعكاسات سلوكية ومعرفية هامة، ومن المهم أن نلاحظ أن رأس المال النفسي يأخذ بعين الاعتبار قيمة التفاؤل الذى يرتبط بالمخرجات الإيجابية ويتضمن الدوافع والعواطف الإيجابية وقدرأ كبيراً من الواقعية التى تحدد ما الذى يستطيع الفرد إنجازه فى موقف محدد، وما الذى لا يستطيع الفرد إنجازه فى موقف ما، وذلك لأن التفاؤل غير الواقعى سيؤدى لنتائج سلبية (Luthans, 2002a)، حيث أوضح ( Peterson & Luthans, 2003) أن التفاؤل الواقعى عملية ديناميكية وقابلة للتغيير بدرجة كبيرة،

وأن الأفراد الذين لديهم تفاؤل واقعي يكون لديهم التزاماً مما يؤدي إلى تحقيقهم لمستوى أداء مرتفع.

وقد أوضح (Martin-Krumm et al., 2003) أن كون المتفاوضون يركزون على المستقبل وعلى أن الأحداث المستقبلية ستكون إيجابية بطبيعتها، فإن مكونات التفاؤل ستؤثر على الأداء حيث أن الأفراد ذوي النمط المتفاؤل يتحسن أداؤهم بعد تعرضهم للفشل والذي يعتبر بالنسبة لهم بمثابة فرصة تمكنهم من التحسين وتحقيق النجاح، بينما الأفراد المتشائمون لا يحدث لهم ذلك، كما أكد (Seligman, 1998) إمكانية تطوير التفاؤل داخل الفرد.

## ٢/٢ الأمل : Hope

وفقاً للأدبيات التي تناولت الجوانب النفسية الإيجابية، يُعرف الأمل بأنه إدراك الفرد لإملاكه القدرات التي تستنتج المسارات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وتحفيز الفرد لذاته من خلال قوة وطاقته التفكير الموجهة بالهدف لإستخدام هذه المسارات (Snyder et al., 2002)، ولقد تم تعريف مفهوم الأمل في السلوكيات التنظيمية الإيجابية- اعتماداً على ما قام به Snyder ورفاقه- باعتباره حالة من الدافعية الإيجابية والتي تعتمد على التفاعل بين ثلاثة عوامل هي:

### • الأهداف.

• قوة التفكير والتي تتمثل في توافر الطاقة الموجهة بالهدف والتي يمكن إعتبارها بمثابة قوة الإرادة willpower التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف.

• المسارات pathways، أي التخطيط لتحديد الوسائل التي يمكن إستخدامها لتحقيق الأهداف.

هذا، وينطلق الأفراد لإنجاز أهدافهم من خلال إحساسهم وإدراكهم لقدراتهم والتي تمدهم بتصميم ذاتي وقوة إرادة لإستثمار الطاقة الضرورية لتحقيق أهدافهم، فالأفراد الذين يمتلكون الأمل غالباً ما يتم حفزهم من خلال شعورهم بإملاكهم القدرات لتطوير الطرق للوصول إلى ما يرغبون في تحقيقه والتي تمدهم بالقدرة على خلق مسارات بديلة تجاه تحقيق أهدافهم إذا ما حدثت معوقات ضد مسارهم الرئيسي

الذي تم تبنيه (Snyder & Lopez, 2002)، وقد أوضح (Avolio & Luthans, 2006) أن الأمل قابل للتطوير من خلال العديد من الممارسات مثل المشاركة في وضع الأهداف، وأن تقسم الأهداف بالمرونة، وأن يتم إحتواء العاملين وغيرها.

توجد بعض الدراسات التي تقدم دلائل على أن الأمل له تأثير إيجابي على الأداء في مكان العمل، حيث تقترح هذه الدراسات أن الأشخاص الذين لديهم أمل يكون لديهم دافعية وثقة كبيرة في قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم ولديهم مسارات بديلة عند التعرض للعبث مما ينتج عنه أداء مرتفع (Peterson & Luthans, 2003)، كما أوضحت دراسة (Luthans & Youssef, 2004) أن وجود أمل لدى القادة له تأثير إيجابي معنوي على الأداء المالي، ورضا العاملين.

### ٢/٢ الكفاءة الذاتية: Confidence/Self-efficacy

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها ثقة الأفراد في قدرتهم على تحريك دافعيتهم والموارد المعرفية لديهم أو التصرفات والطرق المطلوبة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في ظل بيئة معينة (Stajkovic & Luthans, 1998)، كما عرفها (Luthans & Youssef, 2004) بأنها الإيمان بقدرة الشخص على حشد الموارد المعرفية لديه للحصول على مخرجات محددة.

توصف الكفاءة الذاتية من خلال الجهود الإضافية والمثابرة المتعلقة بالتصميم على إنجاز مهام محددة، فقبل إختيار وبدء القيام بمجموعة من التصرفات، يفكر العاملون ملياً في قدراتهم ويقيمونها، وبالتالي فإن العاملين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة يختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي ويستثمرون جهودهم في إنجاز تلك المهام ويثابرون أثناء المحن التي يواجهونها (Larsen & Luthans, 2006).

وقد أكد (Luthans, 2002b) على أن الكفاءة الذاتية يمكن أن يتم التدريب عليها وتقويتها من خلال الخبرات التي يتم إكتسابها في العمل، كما أوضح (Norman, 2006) أن الكفاءة الذاتية يمكن تطويرها وزيادتها من خلال أربعة طرق هي:

- عندما ينجح الفرد في إنجاز المهام المطلوبة منه.

- عندما يتعلم الشخص القيام بالأشياء من خلال مشاهدته الآخرين فى مجموعات مقارنة تتجز مهاماً محددة.
- عندما يتلقى الفرد من زملاء أو الرؤساء تغذية مرتدة إيجابية عن قدرته على إنجاز المهام.
- وأخيراً تعزز وتطور الكفاءة الذاتية من خلال الاستثارة الجسدية و/أو النفسية التي تصاحب إنجاز المهام المرغوبة.

هذا وتوجد العديد من الدراسات التي دعمت فكرة وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء من بينها دراسة (Luthans et al., 2006a) فى الصين، ومن قبلها الدراسة التي قام بها (Stajkovic&Luthans, 1998) اعتماداً على نتائج Meta Analysis لـ ١١٤ دراسة أن الكفاءة الذاتية ذات علاقة إرتباط إيجابية قوية مع الأداء.

## ٤/٢ المرونة : Resiliency

تعتبر المرونة أقل عناصر رأس المال النفسي التي حصلت على إهتمام فى الأدب التنظيمي، حيث تعرف فى مجال الصحة النفسية بأنها التكيف الإيجابي عند مواجهة المخاطر أو المعوقات (Masten & Reed, 2002) وتم تطبيقها فى مكان العمل من قبل (Luthans, 2002a) والذي عرفها بأنها قدرات نفسية إيجابية للإرتداد أو العودة مرة أخرى من العقبات، وعدم التأكد، والصراع، والفشل، بل وحتى التغييرات الإيجابية والتقدم الذي يحرزه الفرد، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

وفي ضوء ما سبق، توصف المرونة بالإستجابة الإيجابية ليس فقط للأحداث المعاكسة ولكن أيضاً للأحداث الإيجابية التي يمكن أن تسبب ردود أفعال معاكسة من قبل الفرد، وأيضاً في شكل زيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد (Norman, 2006).

وتختلف المرونة عن عناصر رأس المال النفسي الثلاثة الأخرى نظراً لأنها تعتبر بمثابة رد فعل وليس مبادرة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، وبمعنى آخر فإن المرونة تمثل إستجابة للأحداث وبخاصة المعوقة منها وليس صنع الأحداث، فعندما يواجه الأفراد أو الجماعة معوقات أثناء أدائهم للمهام المطلوب إنجازها، فإن المدى الذى عنده يعود الأفراد مرة أخرى بسرعة وبفعالية يكون هو ناتج المرونة (Clapp-Smith et al., 2009)، وبالتالي فالأفراد الذين

يمتلكون المرونة بميلون لأن يكونوا أكثر كفاءة في خبرات الحياة المتنوعة بما في ذلك إمكانية التطوير في العديد من خبرات الحياة المتنوعة في ظل ظروف قد يتعرضون فيها إلى تهديد (Coutu, 2002).

وقد أوضح (Masten, 2001) أن المرونة تعتبر قدرات نفسية يمتلكها كل شخص يمكن أن تتغير بمرور الوقت وتتأثر من خلال البيئة والأفراد المحيطة بالشخص، وبالتالي فإنها تحتاج للتطوير وإطلاق العنان لها، كما أوضح أيضاً أن قوة المرونة تتمثل في كونها لا تسمح فقط للأفراد بإمكانية الارتداد والعودة مرة أخرى، وإنما تسمح لهم بأن يكونوا في حالة توازن أفضل من الحالة السابقة، وبالتالي فمن خلال تطوير المرونة وكذلك التكامل بين المرونة وعناصر رأس المال النفسي الأخرى فإن الموارد البشرية يمكن أن تتغلب على الضغوط وعدم التأكد سواء تلك التي يواجهونها حالياً أو مستقبلاً (Luthans et al, 2008).

ونظراً لأن المرونة أقل عناصر رأس المال النفسي التي حصلت على إهتمام في الأدب التنظيمي في الآونة الأخيرة، لذا يوجد القليل من الدراسات التي حاولت ربط المرونة بالأداء (Youssef & Luthans, 2005)، حيث أن الأفراد ذوي المرونة المرتفعة من المحتمل أن يكونوا مبدعين بشكل أكبر من الآخرين، ويكون لديهم القدرة على التغيير والمثابرة على التعامل مع العقبات مما يؤدي إلى تحقيقهم لمستويات أداء مرتفعة (Luthans et al, 2006).

وقد تم التوصل إلى أن رأس المال النفسي له فوائد إضافية تفوق منافع كل مكون من تلك المكونات الأربعة على حدة، وذلك لأن العلاقة بين تلك المكونات تعطي نوعاً من الموازنة لبعضها البعض عندما تتجمع معاً لتعضد بعضها البعض ومن ثم تفوق الفوائد الناتجة عن ذلك ما يتم الحصول عليه دون تجميع هذه العناصر معاً (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004)، وقد أكد (Avolio, 2005; Avolio & Luthans, 2006)، أن فكرة تطوير رأس المال النفسي للفرد بمثابة عملية مستمرة تُتمى خلال مراحل حياته المختلفة.

ثالثاً: النموذج المقترح والفروض:

١/٣ مسببات رأس المال النفسي :

من خلال مراجعة أدبيات رأس المال النفسي، أمكن التوصل إلى وجود بعض الجوانب التي يمكن اعتبارها بمثابة مسببات لرأس المال النفسي وهي: القيادة



الموثوق بها، والمناخ التنظيمي الداعم، والتعقيد الموقفي، ويمكن الإشارة إليها بإيجاز على النحو التالي:

### ١/١/٣ رأس المال النفسي والقيادة الموثوق بها:

تعتبر القيادة الموثوق بها أحد المفاهيم التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام حديثاً من قبل الباحثين، حيث قدم (Luthans & Avolio, 2003) نظرية جديدة للقيادة وتطوير القادة من خلال مفهوم القيادة الموثوق بها على اعتبارها تجمع لكل من السلوك التنظيمي الإيجابي، والقيادة التحويلية، والتطوير الأخلاقي، وقد عرف (Avolio et al., 2004) القيادة الموثوق بها "بأنها عملية تتبع من القدرات النفسية الإيجابية، والبيئة التنظيمية المتطورة، والتي تؤدي إلى إدراك وفهم أكبر للذات، وسلوكيات إيجابية منتظمة ذاتياً من قبل القادة والمروسين والتي تعزز بدورها التطوير الذاتي الإيجابي. وقد أكد (Gardner et al., 2005) في تطويرهم لمفهوم القيادة الموثوق بها على أهمية الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية الذاتية باعتبارهما المكونين الأساسيين للقيادة الموثوق بها.

وقد أقرحت القيادة الموثوق بها من خلال (Luthans & Avolio, 2003) وطورت عن طريق (Gardner et al. 2005) من منطلق أنها عملية من خلالها يكون القادة مدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيتهم، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقادة أو تلك الخاصة بمرؤوسيتهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة (Avolio et al., 2004).

أشار (Walumbwa et al., 2008) أن القيادة الموثوق بها هو مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من الوعي الذاتي بمعنى إدراك وفهم الذات، وعمليات التشغيل المتوازن، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الذاتي للقيادة عند التصرف، فعندما يكون لدى القادة وعى بكيفية تأثير تصرفاتهم على المحيطين بهم، ويكونون منفتحين، ولديهم شفافية عن العمليات المختلفة، وتأثيراتها سواء داخل أو خارج منظماتهم، يكون لدى التابعين بالتالي فهم واحساس أفضل بالأهداف والتحديات التنظيمية.

وقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن القيادة الموثوق بها تعتبر أحد أهم مسببات رأس المال النفسي، في دراسة (Norman, 2006) تم إختبار تأثير رأس المال النفسي للقيادة على درجة ثقة العاملين بهم وعلى فعالية تقييم العاملين للقيادة الموثوق بهم، وذلك من خلال دراسة لعينة قوامها (٣٠٤) مفردة، وقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أنه كلما زاد مستوى رأس المال النفسي لدى القادة كلما زادت درجة ثقة المرؤوسين بهم، وكلما زاد من تقييمهم باعتبارهم قادة موثوق بهم من قبل مرؤوسيه، وبالتالي يزداد رأس المال النفسي لهؤلاء المرؤوسين.

واستهدفت دراسة (Walumbwa, 2008) اختبار تأثير القيادة الموثوق بها على ثقة الفريق، ورأس المال النفسي للفريق، وكذلك على مخرجات أداء الفريق من خلال عينة قوامها (١٦٤) فريق يمثلون (٥٢٦) من المشرفين والعاملين بعدة مؤسسات مالية كبرى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الموثوق بها تؤثر على كل من رأس المال النفسي للفريق، وثقة الفريق حيث يلعبان دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الموثوق بها ومخرجات الفريق متمثلة في أداء الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية للفريق.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

- الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الموثوق بها على رأس المال النفسي لمفردات العينة موضع التطبيق.

### ٢/١/٣ رأس المال النفسي والمناخ التنظيمي الداعم:

يعتبر المناخ التنظيمي الداعم من ضمن المتغيرات التي تم دراستها باعتبارها أحد مسببات رأس المال النفسي، حيث أوضح (Luthans & Avolio, 2003) أن كلاً من رأس المال النفسي والمناخ الداعم التنظيمي متطلبات أساسية للموارد البشرية من أجل تحقيق معدل نمو وأداء تنظيمي أفضل، ويقصد بالمناخ التنظيمي الداعم بأنه الدعم الكامل الذي يحصل عليه العامل من زملائه ومشرفيه والذي يساعده في القيام بواجبات ومهام وظيفته.

وقد اختبرت دراسة (Luthans et al., 2008a) الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي الداعم في خلق وتطوير رأس المال النفسي من خلال دراسة ثلاث عينات الأولى من دارسي الإدارة، والثانية من المصممين والأخيرة من المهندسين، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الداعم يخلق الأوضاع الضرورية لظهور وتطوير

رأس المال النفسي، فمثلاً عندما يشعر الأفراد بالدعم تزداد لديهم المسارات المتاحة لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وبالتالي يزداد الأمل لديهم، وكذلك ينظرون إلى أن سبب حدوث الأخطاء والمعوقات يرجع لأسباب خارجية ومن ثم يزداد لديهم التفاؤل، وأخيراً يكون لديهم درجة عالية من المرونة نظراً لأن المناخ التنظيمي الداعم يساعدهم على سرعة الإرتداد والعودة مرة أخرى بعد التعرض لتلك المعوقات.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

• الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي الداعم على

رأس المال النفسي لمفردات العينة موضع التطبيق.

### ٣/١/٣ التعقيد الموقفي Situational Complexity

بالأخذ في الاعتبار تأثير رأس المال النفسي بخصائص البيئة التنظيمية، فإن التعقيد الموقفي أحد تلك المتغيرات التي أوضح الباحثون أنها تؤثر على رأس المال النفسي، فقد هدفت دراسة (Avey, 2007) إلى دراسة التأثير السلبي للتعقيد الموقفي على رأس المال النفسي للعاملين من خلال عينة قوامها (٢١٨) من المهندسين، هذا، ويعكس التعقيد الموقفي الخطر سواء البدني أو الإجتماعي أو الإقتصادي (المادى أو المعنوي) وغموض المواقف التي يتعرض لها الأفراد وعدم التأكد من النتائج أو المخرجات التي قد تواجه الفرد أثناء قيامه بعمله وتوصلت الدراسة لما يلي:

• وجود تأثير معنوي سلبي للتعقيد الموقفي على رأس المال النفسي للتابعين، فمواقف العمل التي تتضمن قدراً كبيراً من الخطر تؤدي إلى انخفاض رأس المال النفسي للأفراد، فعندما ترتفع درجة عدم التأكد في العمل تتعدد المسارات المتوافرة لتحقيق الهدف ولكن يصعب تحديد أي المسارات تمكن من الوصول للنتائج المرغوبة، كما تنخفض الثقة والكفاءة الذاتية للمرؤوسين وبالتالي ينخفض رأس المال النفسي لهم، وأخيراً فإن الغموض أيضاً يقلل من رأس المال النفسي للعاملين، فمواقف الغموض المرتفع تقلل الأمل لدى العاملين نظراً لعدم قدرتهم على تحديد المسارات اللازمة لتحقيق الهدف، وبالتالي تقل الكفاءة الذاتية، حيث تنخفض ثقة الأفراد في قدرتهم على تحقيق النجاح وينخفض بالتالي مستوى التفاؤل لدى هؤلاء الأفراد.

• يلعب رأس المال النفسي للقادة دوراً في تقليل التأثير المعنوي السلبي  
للتعقيد الموقفي على رأس المال النفسي للمروسين.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

• الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للتعقيد الموقفي على رأس المال  
النفسي لمفردات العينة موضع التطبيق.

### ٢/٣ العلاقة بين رأس المال النفسي والمخرجات التنظيمية:

اهتم الباحثون بتوضيح تأثير رأس المال النفسي على بعض المخرجات  
التنظيمية سواء التي تعكس إتجاهات العاملين أو سلوكياتهم.

١/٢/٣ رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً مع الأداء والرضا الوظيفي  
والإلتزام التنظيمي:

وجد الباحثون أن الأفراد ذوي رأس المال النفسي المرتفع يؤدون عملهم  
بشكل أفضل من العاملين ذوي رأس المال النفسي المنخفض، كما وجد أن تأثير رأس  
المال النفسي الكلي يفوق تأثير كل مكون على حدة وهذا ما توصل له العديد من  
الباحثين.

حيث اهتمت دراسة (Cromer, 2009) بتحديد طبيعة العلاقة بين رأس  
المال النفسي وبعض إتجاهات وسلوكيات العمل من خلال دراسة عينة مكونة من  
(٢٧٤) من العاملين في عشر منظمات تطوعية خيرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة  
نتائج، منها أن رأس المال النفسي للعاملين يرتبط إيجابياً مع اثنين من إتجاهات العمل  
وهما الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن رأس المال النفسي يرتبط سلبياً مع  
سلوكيات الإنسحاب، وإيجابياً مع الأداء.

أما دراسة (Larson, 2004) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين مكونات  
رأس المال النفسي - متمثلة في الأمل، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية، والمرونة - بصورة  
مجتمعة وكل مكون على حدة مع كل من الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي. كما  
تناولت أيضاً تحليل القيمة المضافة التي يقدمها رأس المال النفسي أكثر من الإضافات  
التي يقدمها كل من رأس المال البشري، وكذلك رأس المال الاجتماعي من خلال  
دراسة عينة مقدارها (٧٤) من العاملين في منظمات صناعية.

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الارتباط بين مكونات رأس المال النفسي  
بصورة مجتمعة مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مقارنة بدرجة ارتباط

كل مكون من مكونات رأس المال النفسي الأربعة كل على حدة مع هذه المتغيرات، كما أضافت نتائج تحليل الانحدار أن درجة تأثير رأس المال النفسي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أكبر من درجة تأثير كل من رأس المال البشري والاجتماعي على تلك المتغيرات.

وهدف دراسة (Luthans et al., 2007) أولاً إلى دراسة مصداقية مقياس رأس المال النفسي، وثانياً إلى دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الأربعة الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة مع كل من الرضا الوظيفي والأداء. وباستخدام التحليل العاملي التوكيدي توصلت الدراسة لوجود دعم لمقياس رأس المال النفسي، وأن رأس المال النفسي مفهوم مكون من أربعة أبعاد أساسية، كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة من ناحية، وكل من الرضا الوظيفي والأداء من ناحية أخرى، وأن رأس المال النفسي ككل أكثر قدرة على التنبؤ بكل من الرضا الوظيفي والأداء مقارنة بالقدرة على التنبؤ لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة.

وفي دراسة (Luthans et al., 2006) من خلال عينة من العاملين الصينيين قوامها (٤٢٢) مفردة، تم اختبار العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي لهؤلاء العمال وأدائهم.

وقد أشارت النتائج إلى أن الحالة النفسية الإيجابية للعمال من الأمل والتفاؤل والمرونة سواء بصورة منفصلة أو عندما تتحد معاً مكونة رأس المال النفسي ترتبط إيجابياً مع مستوى أداء العاملين، واستكمالاً لتلك الدراسة قام (Luthans et al., 2008) بدراسة أخرى على عينة من العاملين الصينيين، وقد دعمت نتائج الدراسة الأخيرة نتائج الدراسة السابقة فيما يتعلق بوجود علاقة بين رأس المال النفسي ومستوى أداء العاملين.

أما دراسة (Clapp-Smith et al., 2009) فقد اختبرت العلاقات بين إدراك القيادة الموثوق بها ورأس المال النفسي، والثقة في الإدارة، والأداء المالي على مستوى تحليل الفريق من خلال عينة قوامها (١٨٩) من العاملين بست وعشرين متجر صغير، وقد أشارت النتائج إلى أن الثقة في الإدارة تلعب دوراً وسيطاً في تأثير كل من رأس المال النفسي، وإدراك القيادة الموثوق بها على الأداء المالي، وبالإضافة لتلك التأثيرات غير المباشرة دعمت النتائج وجود تأثيرات مباشرة أيضاً

لرأس المال النفسي على الأداء المالي، وكذلك للقيادة الموثوق بها على الأداء المالي، بينما لم تقم الدراسة بتناول العلاقة بين القيادة الموثوق بها ورأس المال النفسي.

### ٢/٢/٣ رأس المال النفسي يرتبط سلبياً مع الإحساس بالعمل:

أوضح الباحثون أن رأس المال النفسي يؤثر في غياب العاملين من العمل، فقد وجدت الدراسات الحديثة أن المتغيرات المتعلقة باتجاهات العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لا تفسر التباين في الغياب، بينما يمكن أن يستخدم رأس المال النفسي في فهم الغياب ومعالجته، وأوضحت الدراسات أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي في خفض الغياب المتعمد والغياب غير المتعمد، حيث قامت دراسة (Avey et al., 2006) بتناول العلاقة بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي كل على حدة، ولرأس المال النفسي ككل من ناحية، والغياب المتعمد وغير المتعمد، وكذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى لعينة قوامها (١١٦) مفردة من المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل الأساسي بين رأس المال النفسي والغياب يرجع إلى الارتباط الفعلي بين الضغوط والعوامل النفسية، حيث أن العاملين الذين يواجهون نفس العقبات في مكان العمل نجد ردود أفعالهم تختلف وفقاً لرأس المال النفسي لهم، حيث تساهم طبيعة العمال ذوي رأس المال النفسي المرتفع في حدوث مستوى منخفض من المرض، وزيادة القدرة والرغبة على العلاج من المرض وسرعة العودة إلى العمل والذي ينعكس بدوره على انخفاض مستوى الغياب سواء المتعمد أو غير المتعمد، بينما أكدت دراسة (Luthans, 2005) من خلال التطبيق على عينة من الممرضات وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي للممرضات ونيتهن للبقاء في العمل والتزامهم بغايات وأهداف وقيم المستشفيات التي يعملن بها.

وقد تناولت دراسة (Avey et al., 2008b) اختبار الدور الوسيط للتمكين على العلاقة بين كل من رأس المال النفسي، والقيادة التحويلية من ناحية، ورد الفعل السلبي للعاملين من ناحية أخرى والمتمثل في النية لترك العمل والسخرية، ولقد تم اختبار هذا الدور الوسيط من خلال عينة مكونة من (٣٤١) من الموظفين. ولقد أوضحت النتائج، أولاً وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من رأس المال النفسي، والقيادة التحويلية على التمكين، وأن رأس المال النفسي أكثر قدرة على التنبؤ بالتمكين

من القيادة التحولية، ثانياً وجود علاقة تأثير سلبى مباشر بين القيادة التحولية، وأبعاد رأس المال النفسى كل على حدة، والنية لترك العمل، والسخرية، وأخيراً وجود تأثير وسيط للتمكين على العلاقة بين رأس المال النفسى والنية لترك العمل، وتأثير وسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحولية والسخرية، بينما أوضحت دراسة (Avey et al., 2009) من خلال التطبيق على عينة من العاملين فى عدة صناعات متنوعة أن رأس المال النفسى بأبعاده الأربعة يعتبر عنصراً أساسياً فى فهم الاختلاف فى تلقى العاملين للضغوط، وكذلك النية لترك العمل، حيث أوضحت نتائج الدراسة فى ظل وجود إستراتيجية لتطوير وزيادة فعالية رأس المال النفسى للعاملين أنه يمكن

مساعدتهم على التكيف مع ضغوط العمل بشكل أفضل، وكذلك تقليل نية ترك العمل بالإضافة لتأثير رأس المال النفسى على بعض اتجاهات وسلوكيات العمل، أوضح الباحثون أن رأس المال النفسى يلعب دوراً ايجابياً فى دعم عملية التغيير التنظيمى، فقد وجد خلال عملية التغيير أن بعض أوجه رأس المال النفسى للعاملين توضع محل الإختبار، حيث يكون مطلوباً منهم تعلم طرقاً جديدة للتصرف، وأن يكون لديهم الثقة فى قدرتهم على القيام بذلك، وأن يكون لديهم الدافع للتكيف بكفاءة، ويؤمنوا أن المستقبل أفضل، ويعتبر رأس المال النفسى والعواطف الإيجابية بمثابة مثال للعوامل الشخصية التى تُسهل التغيير التنظيمى، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Avey et al., 2008a) حيث اختبر دور النواحي الإيجابية لدى العاملين فى تحقيق التغيير التنظيمى، من خلال دراسة عينة قوامها (١٣٢) من العاملين فى مجموعة من المنظمات، توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسى للعاملين يرتبط بالعواطف الإيجابية للعاملين، والتي بالمقابل ترتبط بإتجاهات العاملين (مثل الإنشغال بالعمل والسخرية)، وكذلك بسلوكياتهم (مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والانحراف) المرتبطة بالتغيير التنظيمى، وأن رأس المال النفسى عن طريق العواطف الإيجابية يؤثر على إتجاهات وسلوكيات العمل والتي تؤثر بدورها على التغيير التنظيمى، حيث تتوسط العواطف الإيجابية العلاقة بين رأس المال النفسى والإتجاهات والسلوكيات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن العديد من الدراسات السابقة أثبتت أن رأس المال النفسى يترتب عليه بعض السلوكيات الإيجابية بالمنظمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمى، والرضا الوظيفى، كما يؤدي أيضاً رأس المال النفسى إلى تقليل بعض السلوكيات السلبية مثل النية لترك العمل، وفى هذه الدراسة سيتم التركيز على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى باعتبارهما من أكثر المتغيرات التى أثبتت الدراسات السابقة أنها مخرجات لرأس المال النفسى للعاملين.

- **الفرض الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي على الرضا الوظيفي لمفردات العينة موضع التطبيق.
- **الفرض الخامس:** لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي لمفردات العينة موضع التطبيق.

### ٣/٣ الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين مسبباته ونتائجه:

أوضحت بعض الدراسات أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مسبباته ونتائجه، فعلى الرغم من أن نتائج الدراسات التطبيقية قد أوضحت أن القيادة الموثوق بها تؤثر بصورة مباشرة على أداء المرؤوسين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ورضا المرؤوسين عن قادتهم (Walumbwa et al., 2008)، ودراسة (Walumbwa, 2008) التي أوضحت أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الموثوق بها ومخرجات الفريق المتمثلة في أداء الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية للفريق، وبالتالي ففي هذه الدراسة سنحاول تناول الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الموثوق بها وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- **الفرض السادس:** لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الموثوق بها على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمفردات العينة موضع التطبيق.
- **الفرض السابع:** لا يوجد تأثير معنوي وسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الموثوق بها وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمفردات العينة موضع التطبيق.

من ناحية أخرى، نجد أن نتائج دراسة (Rogg et al., 2001) أوضحت أن المناخ التنظيمي الداعم يوجد لديه تأثير إيجابي على العديد من المخرجات التنظيمية، وبخاصة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة (Luthans et al., 2008) إلى وجود علاقة تأثير مباشر لرأس المال النفسي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء، وكذلك وجود علاقة تأثير للمناخ التنظيمي الداعم على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بينما يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين المناخ التنظيمي الداعم والأداء، في حين لم تحدد الدور الوسيط للعلاقة بين المناخ الداعم والرضا الوظيفي، وهذا ما ستحاول الدراسة القيام به من خلال إختبار الفرضيين التاليين:

- **الفرض الثامن:** لا يوجد تأثير معنوي مباشر للمناخ التنظيمي الداعم على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمفردات العينة موضع التطبيق.



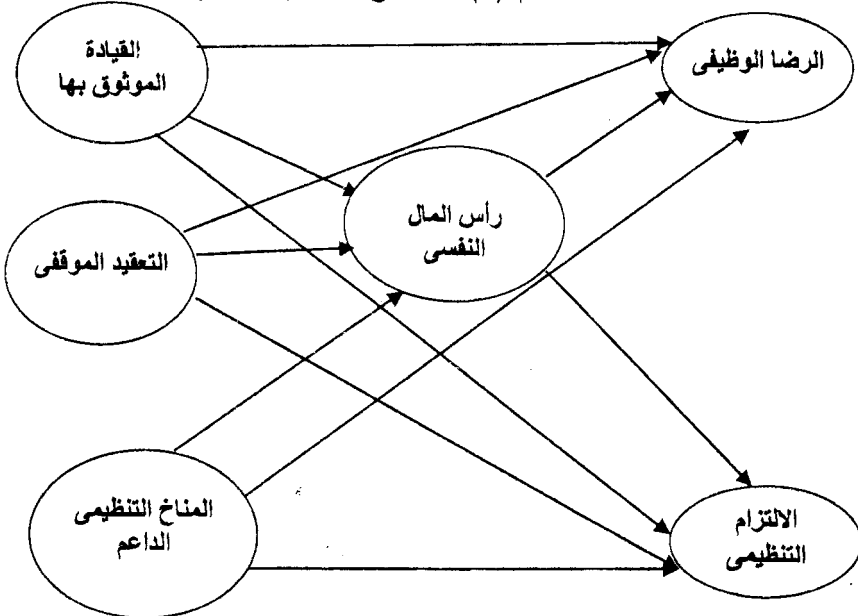
- الفرض التاسع: لا يوجد تأثير معنوى وسيط لرأس المال النفسى على العلاقة بين المناخ التنظيمى الداعم وكل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لمفردات العينة موضع التطبيق.

أما فيما يتعلق بالتعقيد الموقفى، فعلى الرغم من أن دراسة (Avey, 2007) أوضحت عدم وجود تأثير وسيط لرأس المال النفسى فى العلاقة بين التعقيد الموقفى والأداء فإن هذه الدراسة ستحاول دراسة الدور الذى يمكن أن يلعبه رأس المال النفسى فى العلاقة بين التعقيد الموقفى وكل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى وذلك باختبار الفرضين التاليين:

- الفرض العاشر: لا يوجد تأثير معنوى مباشر للتعقيد الموقفى على كل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لمفردات العينة موضع التطبيق.
- الفرض الحادى عشر: لا يوجد تأثير معنوى وسيط لرأس المال النفسى على العلاقة بين التعقيد الموقفى وكل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لمفردات العينة موضع التطبيق.

ومن خلال العرض السابق، تتضح أهمية رأس المال النفسى ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى لتناول بعض مسبباته ونتائجه والدور الوسيط الذى يلعبه فى العلاقة بين تلك المسببات والنتائج من خلال النموذج التالى:

شكل رقم (١): النموذج النظرى المقترح



من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت رأس المال النفسي، يتضح وجود قدر من الإهتمام به من قِبل الباحثين في الدراسات الأجنبية، بينما نجد في المقابل أن الدراسات العربية في مجال الإدارة- في حدود علم الباحثة- لم تعطي اهتماماً لدراسة رأس المال النفسي وأبعاده، ومسبباته، ونتائجه، والذي يتطلب بدوره محاولة التطرق لموضوع رأس المال النفسي، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات التالية:

- (١) ما مسببات رأس المال النفسي لمفردات العينة موضع التطبيق؟
- (٢) ما تأثير رأس المال النفسي على بعض اتجاهات العمل لدى مفردات العينة موضع التطبيق؟
- (٣) هل يلعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وبعض اتجاهات العمل لدى مفردات العينة موضع التطبيق؟

#### خامساً: أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- ١- التعرف على وتحليل بعض مسببات رأس المال النفسي لدى مفردات العينة موضع التطبيق.
  - ٢- تحديد تأثير رأس المال النفسي على بعض اتجاهات العمل لدى مفردات العينة موضع التطبيق.
  - ٣- التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية واتجاهات العمل لدى مفردات العينة موضع التطبيق.
- سادساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الناحيتين العلمية والعملية كما يلي:

- ١- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في البيئة المصرية والعربية المعنية بتناول رأس المال النفسي، حيث لم تتناول أية دراسة حتى الآن رأس المال النفسي سواء فيما يتعلق بالعوامل المسببة له، أو النتائج المترتبة عليه، وذلك في حدود علم الباحثة- كما ذكر من قبل- ومن ثم فهذا البحث يمثل محاولة لإلقاء الضوء على رأس المال النفسي في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، وذلك على الرغم من ظهور رأس المال النفسي في بداية القرن الواحد والعشرين، حيث حصل على إهتمام العديد من الباحثين في الدراسات الأجنبية، بينما لم يحظَ بالاهتمام من قِبل الباحثين في البيئة العربية؛ على الرغم من اهتمامهم بتناول رأس المال الفكري في عدة دراسات منها على سبيل المثال دراسة (عبد العزيز، ٢٠٠٣)، ودراسة (أبو فخرة، ٢٠٠٦)، ودراسة (مرسي، ٢٠٠٨).

- ٢- تم تطبيق الدراسة على المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة والتي تمثل إحدى المؤسسات العلمية المتميزة في مصر، ليس فقط على المستوى المحلي، وإنما أيضاً على مستوى الشرق الأوسط، وبالتالي فإن ما

يتم التوصل إليه من نتائج يكون مرشداً يمكن الاستفادة به في العديد من القطاعات الأخرى سواء في مصر أو الدول العربية.

سابعاً: منهج البحث:

١/٧ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

١/١/٧ القيادة الموثوق بها:"

تم الاعتماد في قياس القيادة الموثوق بها Authentic Leadership على مقياس (ALQ) الذي قدمه (Avolio et al., 2004)، ويقس الأبعاد الأربعة للقيادة الموثوق بها.

٢/١/٧ المناخ التنظيمي الداعم:

تم الاعتماد في قياس المناخ التنظيمي الداعم على الاستقصاء الذي قدمه (Rogg et al., 2001) والذي يقيس الدعم الذي يحصل عليه الفرد من زملائه ورؤسائه.

٣/١/٧ التعقيد الموقفي:

تم الاعتماد في قياس التعقيد الموقفي على المقياس الذي قدمه (2007, Avey) والذي يقيس التعقيد الموقفي من خلال ثلاثة أبعاد، تتمثل في غموض الموقف، والمخاطرة، وعدم التأكد من المخرجات.

٤/١/٧ رأس المال النفسي:

تم الاعتماد في قياس رأس المال النفسي على مقياس Psychological Capital Questionnaire (PCQ) والذي قدمه (Luthans et al., 2007)، والذي يقيس أربعة أبعاد هي: الثقة الذاتية، والمرونة، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل وتم قياس كل بعد من تلك الأبعاد الأربعة بست عبارات.

٥/١/٧ الرضا الوظيفي"

تم الاعتماد في قياس الرضا الوظيفي من خلال المؤشر الوصفي الوظيفي Job Diagnostic Survey (JDS) لـ (Hackman & Oldham, 1975).

٦/١/٧ الإلتزام التنظيمي

تم قياس الإلتزام التنظيمي من خلال مقياس الإلتزام العاطفي الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990).

هذا، ويمكن توضيح متغيرات الدراسة، والخصائص التي تضمها، وكيفية قياسها من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (١): متغيرات البحث وكيفية قياسها

المتغير	الخصائص التي تضمها كل مجموعة	عبارات قائمة الاستقصاء التي تقيس العنصر
القيادة الموثوق بها: (أولاً بقائمة الاستقصاء)	• شفافية العلاقات	- العبارات من ١ إلى ٥.
	• المنظور الأخلاقي للقادة عند التصرف	- العبارات من ٦ إلى ٩.
	• التشغيل المتوازن	- العبارات من ١٠ إلى ١٢.
	• الوعي الذاتي	- العبارات من ١٣ إلى ١٦.
المناخ التنظيمي الداعم: (ثانياً بقائمة الاستقصاء)	• دعم المشرفين	- العبارات من ١ إلى ٥.
	• دعم الزملاء	- العبارات من ٦ إلى ١٠.
التعقيد الموقفي:	(ثالثاً بقائمة الاستقصاء)	
رأس المال النفسي: (رابعاً بقائمة الاستقصاء)	• الكفاءة الذاتية	- العبارات من ١ إلى ٦.
	• الأمل	- العبارات من ٧ إلى ١٢.
	• المرونة	- العبارات من ١٣ إلى ١٧.
	• التفاؤل	- العبارات من ١٨ إلى ٢٢.
إتجاهات العاملين	• الرضا الوظيفي.	خامساً بقائمة الاستقصاء
	• الإلتزام التنظيمي.	سادساً بقائمة الاستقصاء

المصدر: من إعداد الباحثة.

٢/٧ مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، والذي بلغ (٥١١٧) مفردة، مقسمين إلى (٨١٣) هيئة طبية، و(٤٣٠٤) هيئة تمريض، ووفقاً لجدول العينات، فإن حجم عينة البحث يكون (٣٥٨) مفردة (بازرعة، ١٩٨٩)،

ويوضح الجدول التالي حجم المجتمع، وحجم العينة، حيث تم توزيع العينة على المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وفقاً للتوزيع المتناسب، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (٢): مجتمع، وعينة البحث

م	المستشفى أو المركز الطبي	حجم المجتمع	حجم العينة	هيئة طبية	هيئة تمريض
١	مستشفى المنصورة الجامعي	٢٢٨١	١٦٠	١٩	١٤١
٢	مستشفى الطوارئ الجامعي	٥٨٥	٤١	٣	٣٨
٣	مستشفى الأطفال الجامعي	٥٧٣	٤٠	٧	٣٣
٤	مستشفى الباطنة التخصصي	٣١٨	٢٢	٣	١٩
٥	مستشفى الطلبة الجامعي	١٦٠	٢٠	١١	٩
٦	مركز أمراض الكلى والمسالك البولية	٥٢٠	٣٦	٨	٢٨
٧	مركز طب وجراحة العيون	٢١٢	١٥	٥	١٠
٨	مركز جراحة الجهاز الهضمي	١٨٩	١٣	١	١٢
٩	مركز الأورام	١٦٠	١١	١	١٠
	الاجمالي	٥١١٧	٣٥٨	٥٨	٣٠٠

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨)، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، العدد (٣٣)، جامعة المنصورة.

هذا، وقد بلغت نسبة الاستجابة من الهيئة الطبية (٩٣%)، وهيئة التمريض (٧٢%)، بنسبة استجابة إجمالية للعينة ككل مقدارها (٧٥,٤%) تقريباً، كما تم اختيار مفردات العينة من المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بصورة عشوائية.

٣/٧ أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

١/٣/٧ البيانات الثانوية:

إطلعت الباحثة على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث، وجزئياته الفرعية، كما تم الاعتماد على بيانات العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة.

حصلت الباحثة علي البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية سواء تلك المتعلقة بمسببات ونتائج رأس المال النفسي بالوحدات موضع التطبيق، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، حيث تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء على النحو التالي:

١/٢/٣/٧ ثبات المقاييس:

ولقد تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من ثبات المقاييس المختلفة، وكانت (٠,٨١) للقيادة الموثوق بها، (٠,٨٢) للمناخ التنظيمي الداعم، (٠,٨٦) للتعقيد الموقفي، (٠,٨٧) لرأس المال النفسي، (٠,٩٥) للرضا الوظيفي، (٠,٩٣) للالتزام التنظيمي، ومن خلال ذلك يتضح أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠,٨١) إلى (٠,٩٥)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا يؤكد على تميز المقاييس بدرجة مرتفعة من الثبات.

٢/٢/٣/٧ صدق المقاييس:

تم التأكد من صدق مقاييس كل من القيادة الموثوق بها، والمناخ التنظيمي الداعم، والتعقيد الموقفي، ورأس المال النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي عن طريق التحليل العائلي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وباستخدام البرنامج الاحصائي Amos 6، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض أو رفضه في ضوءها، ويكون النموذج أفضل من حيث مطابقته للبناء العائلي للمتغيرات موضع الدراسة في حالة تميزه بتوافر أفضل قيم لأكبر عدد من مؤشرات المطابقة مجتمعة.

هذا، وقد تم إجراء التحليل العائلي التوكيدي من خلال استخدام طريقة أقصى احتمال على عينة مقدارها مائة مفردة، كانت نتائج مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس السابقة كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (٣): مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس

المقاييس	المؤشرات	x2	p	x2/df	GFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI
١- القيادة الموثوق به	٢,٢٦	٠,٢٧٩	٠,٥٨٤	٠,٩٥	٠,٣١	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٩	
٢- المناخ التنظيمي الداعم	٢,٧٣	٠,١٨٨	١,٤٨٦	٠,٩٧	٠,٤٣	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٨	
٣-التعقيد الموقفي	١,٤٢	٠,٣٢٧	٠,٧٤٣	٠,٩٩	٠,٣٢	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٧	
٤- رأس المال النفسي	٢,٢٤	٠,٢٢٥	٠,٥١٢	٠,٩٨	٠,١٩	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٨	
٥- الرضا الوظيفي	١,٣٣	٠,١٦٧	٠,٦٨٤	٠,٩٧	٠,٣٣	٠,٩٩	٠,٩٩	٠,٩٦	
٦- الإلتزام التنظيمي	٢,٣٣	٠,١٤٥	١,١٢١	٠,٩٦	٠,٢٥	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٩	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات صدق المقاييس .

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن النماذج المفترضة لقياس كل من القيادة الموثوق بها، والمناخ التنظيمي الداعم، والتعقيد الموقفي، ورأس المال النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي تطابق بيانات العينة حيث كانت قيم ( $x^2$ ) غير معنوية، وكذلك النسبة بين ( $x^2/df$ ) أقل من درجتين، مما يدل على قبول النموذج، وكذلك كانت مؤشرات المطابقة المطلقة لجميع المقاييس الستة تؤكد على جودة مطابقة نماذج القياس الستة، حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التقريبي ( $RMSEA$ ) أقل من ( $0,05$ ) مما يدل على أن النماذج تطابق تماماً بيانات العينة، وكذلك كان مؤشر جودة المطابقة ( $GFI$ ) مرتفع ويقرب من الواحد الصحيح، مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة، وكذلك كانت مؤشرات المطابقة المتزايدة ( $NFI$ ) و( $CFI$ ) و( $TLI$ ) مرتفعة وتقترب من الواحد مما يؤكد أيضاً على تطابق النموذج مع بيانات العينة، ومن خلال ما سبق يتضح أن المقاييس الستة تتميز بتوافر أفضل قيم لمؤشرات جودة المطابقة مجتمعة، مما يدل على تأكيد الصدق البنائي لتلك المقاييس.

## ٣/٣/٧ تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم الاعتماد على الأساليب التالية لحساب صدق وثبات المقاييس، ولتحليل البيانات واختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

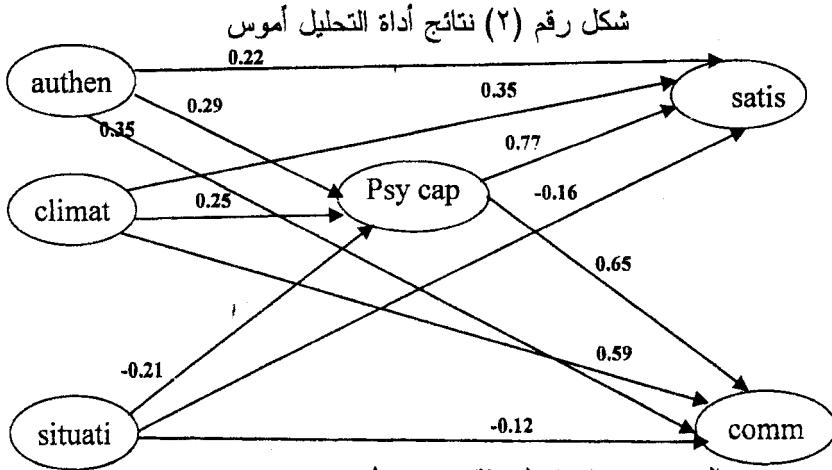
١. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، للتأكد من صدق المقاييس، ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس.
  ٢. أداة التحليل أموس: لاختبار فروض الدراسة.
- هذا، ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

تم استخدام أداة التحليل أموس لاختبار فروض الدراسة:  
ويمكن تحديد المتغيرات موضع التحليل ونوعها من خلال الجدول التالي:  
جدول رقم (٤): متغيرات النموذج المقترح ونوعها

الرمز	المتغير
Authent	- القيادة الموثوق بها
Climate	- المناخ التنظيمي الداعم
Situati	- التعقيد الموقفي
Psy cap	- رأس المال النفسي
Satis	- الرضا الوظيفي
Comm	- الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويوضح الشكل التالي النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة التحليل أموس:



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أداة Amos Graphics

وللتأكد من مصداقية النموذج، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتحديد واختبار صحة وصدق النموذج السابق، حيث كانت المؤشرات كما في الجدول التالي:  
جدول رقم (٥): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح

TLI	CFI	NFI	RMSEA	GFI	$\chi^2/df$	P	$\chi^2$
٠,٩٨	٠,٩٦	٠,٩٨	٠,٠١٥	٠,٩٧	٠,٩١	٠,٣٦	٥,٣٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات صدق النموذج.



من خلال بيانات الجدول السابق يتضح جودة المطابقة للنموذج المقترح، حيث أن  $\chi^2$  غير معنوية، وكذلك النسبة بين  $\chi^2 / df$  أقل من (2)، مما يدل على قبول النموذج وكذلك كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) أقل من (0,05)، مما يدل على أن النموذج يطابق تماماً بيانات العينة، وكذلك كان مؤشر حسن المطابقة (GFI) مرتفعاً ويقترّب من الواحد الصحيح، كما كانت مؤشرات المطابقة المتزايدة ممثلة في (NFI و CFI و TLI) مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح مما يؤكد على تطابق النموذج أيضاً مع بيانات العينة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن النموذج المقترح يتميز بتوافر أفضل قيم لمؤشرات جودة المطابقة مجتمعة، مما يدل على تأكيد الصدق البنائي للنموذج المقترح وأنه يفسر بدرجة كبيرة التأثيرات بين المتغيرات التي يتضمنها.

هذا، ويوضح الجدول التالي قيم الانحدار المعياري المرجح

**Standardized Regression Weights** للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة

والاجمالية لمتغيرات النموذج:

جدول رقم (٦) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات النموذج

قيمة الاحدار المعياري المرجح	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والاجمالية
	(أ) التأثيرات المباشرة:
**0,29	1- القيادة الموثوق بها ← رأس المال النفسي
**0,25	2- المناخ التنظيمي الداعم ← رأس المال النفسي
**0,21-	3- التعقيد الموقفي ← رأس المال النفسي
**0,71	4- رأس المال النفسي ← الرضا الوظيفي
**0,65	5- رأس المال النفسي ← الالتزام التنظيمي
**0,22	6- القيادة الموثوق بها ← الرضا الوظيفي
**0,35	7- القيادة الموثوق بها ← الالتزام التنظيمي
**0,53	8- المناخ التنظيمي الداعم ← الرضا الوظيفي
**0,59	9- المناخ التنظيمي الداعم ← الالتزام التنظيمي
*0,16-	10- التعقيد الموقفي ← الرضا الوظيفي
*0,12-	11- التعقيد الموقفي ← الالتزام التنظيمي

قيمة الانحدار المعياري المرجح	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والاجمالية
	(ب) التأثيرات غير المباشرة:
** ٠,٢١	١- القيادة الموثوق بها ← رأس المال النفسي ← الرضا الوظيفي
* ٠,١٩	٢- القيادة الموثوق بها ← رأس المال النفسي ← الإلتزام التنظيمي
* ٠,١٨	٣- المناخ التنظيمي الداعم ← رأس المال النفسي ← الرضا الوظيفي
* ٠,١٦	٤- المناخ الدعم ← رأس المال النفسي ← الإلتزام التنظيمي
* ٠,١٥-	٥- التعقيد الموقفي ← رأس المال النفسي ← الرضا الوظيفي
* ٠,١٤-	٦- التعقيد الموقفي ← رأس المال النفسي ← الإلتزام التنظيمي
	(ج) إجمالي التأثيرات:
** ٠,٤٣	١- القيادة الموثوق بها ← الرضا الوظيفي
** ٠,٥٤	٢- القيادة الموثوق بها ← الإلتزام التنظيمي
** ٠,٧١	٣- المناخ التنظيمي الداعم ← الرضا الوظيفي
** ٠,٧٥	٤- المناخ التنظيمي الداعم ← الإلتزام التنظيمي
** ٠,٣١-	٥- التعقيد الموقفي ← الرضا الوظيفي
** ٠,٢٦-	٦- التعقيد الموقفي ← الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع التحليل الاحصائي باستخدام أداة التحليل أموس.

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

#### ١- مسببات رأس المال النفسي:

- تأثير القيادة الموثوق بها على رأس المال النفسي: يوجد تأثير إيجابي للقيادة الموثوق بها على رأس المال النفسي، وهو تأثير معنوي عند مستوى (٠,٠١)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Walumbwa, 2008)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن القادة الموثوق بهم لا يهتمون فقط ببناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن بها نقل هذه الثقة للآخرين؛ وبالتالي تزداد الثقة الذاتية للعاملين؛ ومن ثم يزداد لديهم الأمل نتيجة أن ثقة القادة بهم تزيد من قوة إرادتهم وقدرتهم على تطوير الطرق للوصول إلى ما يرغبون الوصول إليه وتزداد قدرتهم على العودة بعد التعرض للمعوقات، وبالتالي يزداد رأس المال النفسي لهم.

• تأثير المناخ التنظيمي الداعم على رأس المال النفسي: يوجد تأثير إيجابي للقيادة الموثوق بها على رأس المال النفسي، وهو تأثير معنوي عند مستوى (٠,٠١)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Luthans et al., 2007)، ويمكن تفسير ذلك من منطلق أن شعور الأفراد بالدعم سواء من زملائهم أو من رؤسائهم يزيد ثقتهم بأنفسهم، فكما أوضح (Bandura & Locke, 2003) أن الثقة الذاتية تزداد عندما يتلقى الفرد من الزملاء أو الرؤساء تغذية مرتدة إيجابية عن قدرته على إنجاز المهام. ومن ناحية أخرى يساعد توافر مناخ تنظيمي داعم على تعدد المسارات المتاحة أمام الفرد لإنجاز المهام المطلوبة منه حيث يكون لديه درجة عالية من المرونة نظراً لأن هذا المناخ يساعده على سرعة الارتداد والعودة مرة أخرى بعد التعرض للمعوقات.

• تأثير التعقيد الموقفي على رأس المال النفسي: يوجد تأثير سلبي للتعقيد الموقفي على رأس المال النفسي وهو معنوي عند مستوى (٠,٠١) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Avey, 2007) التي أوضحت أن المواقف التي تتضمن قدراً كبيراً من التعقيد تؤدي إلى انخفاض رأس المال النفسي للأفراد، فعندما يتعرض الفرد للمواقف المعقدة في العمل، فإن هذا التعقيد يتطلب زيادة الطاقة الإدراكية من قبله، حيث يقوم باستخدام قدراته الإدراكية لتقييم البيئة المحيطة والوصول إلى قرارات فيما يتعلق بتلك البيئة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على قدراته النفسية الإيجابية ومن ثم ينخفض رأس المال النفسي له.

## ٢- مخرجات رأس المال النفسي:

تتمثل تلك المخرجات في تأثير رأس المال النفسي على الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي على الرضا الوظيفي مقداره (٠,٧١)، ووجود تأثير إيجابي معنوي أيضاً لرأس المال النفسي على الإلتزام التنظيمي مقداره (٠,٦٥)، مدعمة بذلك ما توصلت إليه نتائج دراسة (Cromer, 2009)، ودراسة (Larson, 2004)، التي أوضحت أن الأفراد الذين يمتلكون رأس مال نفسي مرتفع يكونوا أكثر رضا وظيفي، ومن ناحية أخرى فالمؤسسات التي يشعر العاملون فيها أن العمل بها يزيد من ثقتهم في أنفسهم وقدرتهم على تحديد مسارات متعددة لتحقيق أهدافهم تزداد درجة التزامهم العاطفي تجاهها.

٣- الدور الوسيط لرأس المال النفسي، ويمكن توضيح هذه الدور على

النحو التالي:

• يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الموثوق بها على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Luthans, 2006) و (Jensen & Walumbwa et al., 2008).

• وبالإضافة للتأثير المباشر للقيادة الموثوق بها على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، فقد لعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الموثوق بها والرضا الوظيفي بلغ مقداره (٠,٢١)، كما لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الموثوق بها والإلتزام التنظيمي بلغ مقداره (٠,١٩)، وقد أحدث هذا التأثير الوسيط تغييراً في هذه العلاقة بين القيادة الموثوق بها وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، والذي أدى بدوره إلى أن أصبح إجمالي تأثير القيادة الموثوق بها على الرضا الوظيفي ما قيمته (٠,٤٣)، وعلى الإلتزام التنظيمي ما قيمته (٠,٥٤) وهو تأثير معنوي عند مستوى (٠,٠١)، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Walumbwa., 2008) في وجود تأثير وسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الموثوق بها ومخرجات العمل.

• يوجد تأثير معنوي مباشر للمناخ الداعم بها على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Borne,2008; Rice,2009 Gormley,2005)، فتوافر دعم من الرؤساء والمرؤوسين أو من الأقسام الأخرى تجعل العاملين أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر شعوراً بالإلتزام العاطفي تجاه منظماتهم.

• بالإضافة للتأثير المباشر للمناخ التنظيمي الداعم على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، فقد لعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين المناخ التنظيمي الداعم وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بلغ مقداره (٠,١٨)، (٠,١٦) على التوالي، وهذا التأثير الوسيط أحدث تغييراً في هذه العلاقة بين المناخ التنظيمي الداعم وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والذي أدى بدوره إلى أن أصبح إجمالي تأثير المناخ التنظيمي الداعم على الرضا الوظيفي ما قيمته (٠,٧١) وعلى الإلتزام التنظيمي ما قيمته (٠,٧٥)، وهو معنوي عند مستوى (٠,٠١).

• يؤثر التعقيد الموقفي تأثيراً سلبياً معنوياً مباشراً على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mathieu& Zajac,1990; Glisson&Durick,1988)، فكما اتسمت

المواقف التي يعمل بها الأفراد بارتفاع درجة التعقيد متمثلة في مستوى المخاطرة وعدم التأكد وزيادة الغموض كلما انخفض رضا الأفراد عن وظائفهم وكذلك ينخفض مستوى إلتزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم، كما أوضحت النتائج دوراً وسيطاً لرأس المال النفسي في العلاقة بين التعقيد الموقفي وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي؛ حيث خفض رأس المال النفسي من التأثير السلبي للتعقيد الموقفي على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

### تاسعاً: المناقشة والتطبيقات المقترحة

استهدفت الدراسة التعرف على وتحليل بعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي، حيث تمثلت المسببات في كل من القيادة الموثوق بها والمناخ التنظيمي الداعم والتعقيد الموقفي، بينما تمثلت نتائج رأس المال النفسي في الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي. بالإضافة لذلك استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين تلك المسببات والنتائج.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي على تأكيد الصدق البنائي لنموذج الدراسة المقترح وعلى إمكانية استخدام النموذج في تفسير مسببات رأس المال النفسي، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لرأس المال النفسي على بعض اتجاهات العمل.

تم رفض جميع فروض الدراسة، حيث أثبتت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادة الموثوق بها والمناخ التنظيمي الداعم، وتأثير معنوي سلبي للتعقيد الموقفي على رأس المال النفسي، بينما أكدت نتائج التحليل أن كلا من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من بين نتائج رأس المال النفسي حيث أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالتأثير الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين مسبباته ونتائجه، فقد أوضحت الدراسة وجود تأثير وسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين كل من القيادة الموثوق بها والمناخ التنظيمي الداعم والتعقيد الموقفي وكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، بالإضافة للتأثير غير المباشر للقيادة الموثوق به والمناخ التنظيمي الداعم والتعقيد الموقفي على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بالمستشفيات موضع التطبيق، وفي ضوء الأدبيات التي تناولت رأس المال النفسي يمكن تطوير وإدارة رأس المال النفسي بمكوناته الأربعة وذلك على النحو التالي:

١- تطوير وإدارة الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال المداخل التالية:

(أ) المدخل الأكثر فعالية في تطوير وتنمية الكفاءة الذاتية للعاملين يتم عن طريق الخبرات المستمدة من خبرات نجاح العاملين أنفسهم في القيام بمهام أو أعباء محددة تشتمل على قدر من التحدي ولكنها قابلة للتحقيق، كما يمكن تنمية الكفاءة الذاتية أيضاً من خلال التمرينات العملية في الوظيفة، والتدريب على رأس العمل، وأن يكون الرئيس المباشر بمثابة مدرب لمؤوسيه.

(ب) المدخل الثاني لتنمية وتعزيز الكفاءة الذاتية من خلال النمذجة، وذلك بملاحظة الممارسات الفعلية لآخرين يتعاملون مع مواقف معينة وكيف يحققون النجاح فيها، ليس هذا فقط ولكن يتدرب الفرد على أعمال القدرات العقلية في تقسيم نجاحات الآخرين، والبحث عن بدائل يمكن أن تحقق نفس النجاح أو تحقيق نتائج أفضل من المتحققة والذي يسهم بدوره في تعزيز الكفاءة الذاتية للفرد.

٢- تنمية الأمل لدى العاملين، وذلك من خلال:

(أ) نشر مبدأ الاتصالات المفتوحة بين الرؤساء والمؤوسين، ووضوح الأهداف الفردية والتنظيمية، حيث يساعد ذلك على توجيه طاقات الأفراد ومساراتهم نحو تحقيق تلك الأهداف.

(ب) تجزئة الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية الطويلة الأجل أو الصعبة إلى أهداف فرعية وصغيرة، والتي تعزز بدورها الأمل لدى الأفراد بمجرد تحقيقها ومن ثم دفعهم لتحقيق المزيد من تلك الأهداف.

(ج) بث ثقافة تفويض وتمكين الأفراد، لأن ذلك يزيد من مبادرات ومساهمات الأفراد في عملية التطوير وبالتالي احساسهم بقيمتهم وبدورهم في المساهمة الفعالة والحقيقية في حاضر ومستقبل المستشفى وتنمية الأمل لديهم تجاه حاضرهم ومستقبلهم.

(د) اظهار الثقة في العاملين من جانب رؤسائهم لأن ذلك يزيد ويعزز من شعورهم بالقوة الداخلية والأمل في النجاح والمستقبل.

(هـ) الاستعداد والتأهب لمواجهة الأحداث المستقبلية من خلال تدريب العاملين على توقع المشكلات والمعوقات ووضع تصورات وبدائل للتغلب عليها.

٣- بث وتنمية التفاؤل لدى العاملين، وذلك من خلال:

(أ) التعلم من الماضي وقبول الفشل والاعتراف به وتحليله والاستفادة منه، بل ومسامحة أنفسهم عن تلك الأخطاء؛ حتى لا يتحول الأمر إلى عقدة الشعور الدائم بالذنب عن هذه الأخطاء.

(ب) النظر للحاضر الذي يعيشونه بواقعية تحمل في طياتها الامتتان لما يجلبه هذا الحاضر من جوانب ايجابية، وإدراك ووعي بالجوانب القابلة للتحكم والأخرى الغير قابلة للتحكم حتى يمكن التعامل مع الحاضر بشكل جيد.

(ج) أن ينظر العاملون للمستقبل بما يكتنفه من عدم تأكد على أنه يحمل في طياته فرصاً للنمو والتقدم والنجاح على المستوى الفردي والتنظيمي.

٤- تعلم مبدأ المرونة لكل العاملين، وذلك من خلال:

(أ) التركيز على خفض المخاطر ومصادر الضغوط التي تزيد من المخرجات الغير مرغوبة خاصة ما يتعلق منها بالأمان والرعاية الصحية للعاملين وغيرها.

(ب) تعزيز الموارد والأصول المتاحة للمستشفى بما يزيد من المخرجات الايجابية مثل تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي والانساني للعاملين والمديرين والتي تعزز بدورها من قدرتهم على التعامل مع المعوقات على المستوى الفردي والتنظيمي.

(ج) نشر الحركة لدى العاملين والتي تؤدي بدورها لتنمية نظم التكيف الضرورية للانتفاع بمخزون الموارد والأصول للتعامل مع جوانب الخطر، ومن أمثلة ذلك التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي والتي تعزز بدورها من استعدادهم للتعامل مع الأزمات من خلال رسمة فعالة لمواردها المادية والبشرية بشكل مرن بما يمكنها من التكيف مع الواقع الجديد.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

تقدم الباحثة بعض المقترحات لبحوث مستقبلية متعلقة بموضوع البحث منها:

١- دراسة مسببات رأس المال النفسي للقادة وعلاقته برأس المال النفسي للعاملين.

٢- العلاقة بين رأس المال النفسي وبعض اتجاهات وسلوكيات العمل مثل المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي.

٣- دراسة مصداقية مقياس رأس المال النفسي في البيئة المصرية والبيئات العربية، ومحاولة إضافة أبعاد أخرى للأبعاد الأربعة المكونة للمقياس.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو فخرة، عزة. (٢٠٠٦). العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على صناعة الفنادق، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ع ١.
٢. النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨)، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ع ٣٣، جامعة المنصورة.
٣. بازرعة، محمود صادق. (١٩٨٩). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة.
٤. عبد العزيز، شهيرة محمود. (٢٠٠٣). علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٤.
٥. مرسي، سوسن عبد الحميد. (٢٠٠٨). رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizations, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-8.
- 2- Avey, J. B. (2007). The performance of leader positive psychological capital and situational complexity, **Unpublished doctoral dissertation**, University of Nebraska-Lincoln.
- 3- Avey, J. B. et al., (2006). The implications of Positive psychological capital on employee absenteeism **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(2), 42-60.
- 4- Avey, J. B. et al., (2008a). Can positive employees help positive Organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(1), 48- 66.
- 5- Avey, J. B. et al., (2008b). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, **Leadership and Organizational Ddevelopment Journal**, 29(2), 110- 126.



- 6- Avey, J. B. et al., (2009). Psychological capital: A new approach for understanding absenteeism, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(1), 42-60.
- 7- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). **The High Impact Leader: Moments Matter for Accelerating Authentic Leadership Development**. New York, NY: McGraw-Hill.
- 8- Avolio, B. J. (2005). **Leadership Development in Balance: Made/Born**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 9- Avolio, B. J. et al., (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leadership impact follower attitudes and behaviors, **Leadership Quarterly**, 15, 801-823.
- 10- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. **Journal of Applied Psychology**. 88(1). 87-99.
- 11- Borne, J. E. (2008). Analysis of Organizational climate factors as predictors of job satisfaction and job stress for college counselors, **Unpublished doctoral dissertation**, Walden University.
- 12- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2003). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 231-243. Oxford: Oxford University Press.
- 13- Clapp-Smith, R. et al., (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, **Organizational Studies**, 15(3), 227-240.
- 14- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. **Harvard Business Review**, 80(3), 46- 55.
- 15- Cromer, K. W. (2009). A Conceptual model of volunteer engagement: The influence of organizational assimilation and psychological capital constructs as reflections of overall volunteer engagement attitude on multi-dimensional and overall individual effective volunteer behavior, **Unpublished doctoral dissertation**, University of TUI.
- 16- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, **Administrative Science Quarterly**, 33(1), 61-81.

- 17- Gormley D. K. (2005). Organizational climate, role ambiguity, role conflict and nurse faculty work balance: Influence on organizational commitment and turnover intention, **Unpublished doctoral dissertation**, University of Cincinnati.
- 18- Grandey, A. A. et al., (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 96, 38-58.
- 19- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study, **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-717.
- 20- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes, **Leadership & Organization Development Journal**, 27(8), 801-823.
- 21- Larsen, M. & Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(2), 75-91.
- 22- Larson, M. D. (2004). Positive psychological capital: A Comparison with human and Social capital and an analysis of a training intervention, **Unpublished doctoral dissertation**, University of Nebraska.
- 23- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). **Authentic Leadership: A positive development approach**. In Cameron, K. S. et al., (Eds.), **Positive organizational scholarship**. San Francisco: **Barrett-Koehler**.
- 24- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive psychological capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160.
- 25- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior, **Journal of Management**, 33, 321-349.
- 26- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior, **Journal of Organizational Behavioral**, 23, 695-706.

- 27- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing meaning psychological strengths, **Academy of Management Executive**, 16(1), 57-75.
- 28- Luthans, F. (2005). The linkage between psychological capital and commitment Organizational mission: A positive resource for combating employee stress and turnover, **Human Resource Management**, 48(5), 677-689.
- 29- Luthans, F. et al., (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, **Business Horizons**, 47(1), 45-50.
- 30- Luthans, F. et al., (2007). ). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, **Personnel Psychology**, 60(3), 541-572.
- 31- Luthans, F. et al., (2008). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, **Management and Organization Riview**, 1(2), 249-271.
- 32- Luthans, F. et al., (2008a). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. **Journal of Organizational Behavior**, 29, 219-238.
- 33- Luthans, F. et al., (2008b). More evidence on the value of Chinese workers psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? **International Journal of Human Resource Management**, 19(5), 818-836.
- 34- Martin-Krumm, A. S. (2001). Ordinarymagic: Resilience processes in Ddevelopment, **Amreican Psychologist**, 56, 227-239.
- 35- Masten, A. S. & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development, In Snyder, C. R. and Lopez, S. (Eds.), **Handbook of Positive Psychology**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- 36- Masten, A. S. (2001). Ordinarymagic: Resilience processes in Ddevelopment, **Amreican Psychologist**, 56, 227-239.
- 37- Mathieu, J. A. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.
- 38- Norman, S. M. (2006). The role of trust: Implications for psychological capital and authentic Leadership, **Unpublished doctoral dissertation**, University of Nebraska.

- 39- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders, **Leadership and Organizational Development Journal**, 24, 26- 31.
- 40- Rice, N. C. (2009). Examining predictors of Organizational commitment: The influence of social climate in a juvenile justice setting, **Unpublished doctoral dissertation**, University of Louisville.
- 41- Rogg, K. L. et al., (2001). Human resource practices, Organizational climate, and customer satisfaction, **Journal of Management**, 27, 431-449.
- 42- Seligman, M. P. E. (1998). **Learned Optimism**, New York: Pocket Books.
- 43- Seligman, M. P. E. (2002). **Authentic Happiness**, New York: Free Press.
- 44- Snyder, C. R. et al., (2002). **Hope Theory**. In Snyder, C. R. and Lopez, S. (Eds.), **Handbook of Positive Psychology**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- 45- Snyder, C. R., (2000). **Handbook of Hope**. San Diego: Academic Press.
- 46- Snyder, C. R. & Lopez, S. (Eds.). (2002). **Handbook of Positive Psychology**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- 47- Stajkovic, A. D. & Luthans F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis, **Psychological Bulletin**, 124, 240- 261.
- 48- Walumbwa, F. O. (2008). Authentic Leadership in groups: Effects on trust, psychological capital, organizational citizenship behavior and job performance, **New Directions in Leadership Research Conference**, Fuqua Business School, Duke University, May31-June1.
- 49- Walumbwa, F. O. et al., (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure, **Journal of Management**. 34(1), 89-126.
- 50- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea, whose time has truly come, **Journal of Organizational Behavioral**, 24, 437-442.
- 51- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2005). Resiliency Resilience of **Organizations**, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In Gardner, W. L. et al., (Eds.), **Monographs in Leadership and Management. Authentic Leadership Theory and Practice**. Oxford, UK: Elsevier.

## قائمة الاستقصاء

أولاً: تشير العبارات التالية لرأيك في رئيسك في العمل، أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها تعبر عن رأيك تجاهه:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ	العبارة
					١- يقول بالفعل ما يعنيه.
					٢- يعترف بالأخطاء عندما تحدث.
					٣- يشجع كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.
					٤- يخبر عن الحقيقة مهما كانت صعوبتها.
					٥- يعرض عواطفه الفعلية بشكل يتسق مع مشاعره.
					٦- يبرهن أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.
					٧- يصنع قراراته اعتماداً على جوهر قيمه.
					٨- يطلب من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم جوهر قيمهم.
					٩- يصنع قرارات صعبة اعتماداً على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي.
					١٠- يلتزم وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد.
					١١- يحلل البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل إتخاذ أي قرار.
					١٢- يصغي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي إستنتاج.
					١٣- يبحث عن المعلومات المرتدة/ الراجعة ليحسن التفاعل مع الآخرين.
					١٤- يدرك كيف ينظر الآخرون لقدراته.
					١٥- يعرف ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.
					١٦- يدرك كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.

ثانياً: يحتاج الفرد في العمل للدعم بصورة المختلفة، أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها تنطبق على ما تحصلون عليه من دعم من الآخرين:

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	بدون رأى	موافق	موافق تماما	العبارة
					١- يمكن الرجوع إلى مشرفي عندما أواجه بعض الصعوبات.
					٢- من السهل التحدث مع المشرف.
					٣- بعد مواجهة بعض المواقف الصعبة، يمكنني التحدث مع مشرفي عنها.
					٤- عند مواجهة أوضاع/ مواقف صعبة، يساعدني مشرفي.
					٥- عندما أحتاج إلى راحة، يمكن للمشرف أن يحل محلي إذا كان بإستطاعته ذلك.
					٦- يمكن الرجوع إلى زميلي عندما أواجه بعض الصعوبات.
					٧- من السهل التحدث مع زميلي.
					٨- بعد مواجهة/ مقابلة بعض المواقف الصعبة، يمكنني التحدث مع زميلي عنها.
					٩- عند مواجهة أوضاع/ مواقف صعبة، يساعدني زميلي.
					١٠- عندما أحتاج إلى راحة، يمكن لزميلي أن يحل محلي إذا كان بإستطاعته ذلك.

ثالثاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لمدى توافر السمات التالية في المواقف التي تتعرضون لها في العمل:

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	بدون رأى	موافق	موافق تماما	العبارة
					١- من غير الواضح من يكون مسؤولاً عن حل المشكلات التي تواجهنا في العمل.
					٢- لا تتوافر لنا كافة البيانات المطلوبة لحل المشكلات التي تواجهنا في العمل.
					٣- لا أعرف بالضبط ما الذي يتوقعه الآخرون مني.
					٤- تحدث بعض الأخطاء في العمل يكون لها نتائج كبيرة.
					٥- إنه لمن الصعوبة أن نخبر عن أية تأكيدات تتعلق بالنجاح في العمل.
					٦- يصعب القول أن نتائج موقف ما في العمل ستكون إيجابية.
					٧- نتعرض في العمل للعديد من المواقف التي نتسم بالتعقيد.

رابعاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية لتعبير عن رأيكم تجاه كل منها:

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	بدون رأى	موافق	موافق تماما	العبارة
					١- أشعر بثقّة عند تحليل المشكلة ذات المدى الطويل بأن أجد لها حلاً.
					٢- أشعر بثقّة عندما أعرض مجالات عملي في الاجتماعات مع الإدارة.
					٣- أشعر بثقّة عند الاسهام في المناقشات المتعلقة باستراتيجية/ بمستقبل المستشفى.
					٤- أشعر بثقّة في المساعدة في وضع الأهداف التي تتعلق بمجال عملي.
					٥- أشعر بثقّة في التواصل مع أناس من خارج المستشفى عند مناقشة بعض المشكلات المتعلقة بالمستشفى.
					٦- أشعر بثقّة عند تقديم المعلومات للزملاء.
					٧- عندما أجد نفسي في ورطة في عملي، أعتقد أن هناك طرقاً كثيرة للخروج من تلك الورطة.
					٨- أواصل بنشاط حتى اليوم أهداف عملي.
					٩- يوجد عدد وافر من الطرق حول أية مشكلة.
					١٠- من الصحيح أن أرى نفسي ناجحاً إلى حد ما في عملي.
					١١- أستطيع أن أفكر في طرق عديدة للوصول من خلالها إلى أهداف عملي الحالية.
					١٢- في الوقت الحالي، أنا أحقق أهداف عملي التي أضعها لنفسي.
					١٣- عندما أواجه عائقاً في عملي، يكون لدي القدرة على التعافي منها والتحرك مرة أخرى.
					١٤- عادة ما أتقل في إدارتي للصعوبات من طريقة لأخرى.
					١٥- أتعامل بلا تردد وصعوبة مع جوانب الضغط والاجهاد في عملي.
					١٦- يمكنني إنجاز العمل في الأوقات الصعبة لأن لدي خبرة سابقة في هذا الاتجاه.
					١٧- أشعر أنه يمكنني التعامل في نفس الوقت مع عدة أشياء تتعلق بوظيفتي.
					١٨- عندما تكون الأشياء غير مؤكدة لي في العمل، فأنا عادة أتوقع حدوث الأفضل.
					١٩- أنا متفائل بما قد يحدث لي في المستقبل فيما يتعلق بعملي.
					٢٠- الأشياء المتعلقة بعملي لن تخرج عن نطاق المسار الذي أحده لها.

العبارة					موافق تماما	موافق	بدون رأى	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
٢١- عندما أتوقع أن شيئاً ما سيحدث لي في عملي، يكون لدى تقاؤل بأنه لن يحدث.									
٢٢- دائما أنظر إلى الجوانب المضئنة من الأمور المتعلقة بعملئ.									

خامسا: فئما يلى بعض العبارات التي تستفسر عن مدى رضائك عن بعض جوانب وظيفتك، الرجاء من سيادتكم تحديد درجة رضائك أو عدم رضائك عن كل جانب من هذه الجوانب بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك.

العبارة					غير راضئ على الاطلاق	غير راضئ	محايد	راضئ	راضئ تماما
١- درجة التنوع في مهام الوظيفة.									
٢- درجة التحديد في مهام الوظيفة.									
٣- درجة أهمية مهام الوظيفة.									
٤- درجة الاستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.									
٥- علاقتك مع زملائك.									
٦- علاقتك مع مشرفك/ رئيسك في العمل.									
٧- العائد المادئ والمزايا الإضافية التي تحصل عليها من وظيفتك.									
٨- المعرفة بنتائج ما تقوم به من مهام وظيفتك.									
٩- فرص الترقية والنمو المتاحة في عملك بالمستشفى									
١٠- تناسب العائد والمزايا الإضافية التي تحصل عليها مع الجهد الذي تبذله في أداء وظيفتك.									

سادسا: فئما يلى بعض العبارات التي تعكس مشاعرك تجاه المستشفى التي تعمل بها، والرجاء من سيادتكم توضيح مدى موافقتكم بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة منها.

العبارة					موافق تماما	موافق	بدون رأى	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
١- أنا فخور بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المستشفى.									
٢- اعتبر مشاكل المستشفى كأنها مشاكلئ.									
٣- سأكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتئ الوظيفة في هذه المستشفى.									
٤- أشعر بولاء كبير للمستشفى التي أعمل بها.									
٥- أستمتع بالحديث عن المستشفى التي أعمل بها مع أصدقائئ من خارجها.									
٦- تتشابه قيمئ مع قيم المستشفى بدرجة كبيرة.									
٧- أشعر كأنئ أحد أفراد العائلة في هذه المستشفى.									
٨- أشعر بارتباط عاطفئ مع هذه المستشفى.									