



أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال
النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في
المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة)

د/محمود عبد العزيز المنسي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

Abstract

The purpose of this research is to investigate how Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Capital explain Job Engagement. This study also aims to examine the influence of Psychological Capital, as a moderator, on the relationship between Leader-Member Exchange and Job Engagement. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 358 nursing staff working in hospitals and medical centers at Mansoura University in Egypt, among them was 287 valid surveys with a response rate of 80%. Partial least Square (PLS) was used to Validate and test the measurement and structural models. The finding revealed that Leader-Member Exchange, as a multidimensional constructs, and Psychological Capital were significant determinants of Job Engagement. Besides the significant direct effect, Psychological Capital was found to be a significant moderator and was able to strengthen the relationship between Leader-Member Exchange and Job Engagement.

Keywords: Leader-Member Exchange (LMX), Psychological Capital, Job Engagement, Nursing staff, Hospitals and medical centers.

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٥٨) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٧) قائمة بمعدل استجابة (٨٠%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وبين الارتباط الوظيفي، وكذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والارتباط الوظيفي، إذ اتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض يزداد أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في تحسين الارتباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، وهيئة التمريض، والمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة.

مقدمة

ولقد شهدت السنوات الماضية تحولات عديدة في مجال السلوك التنظيمي كان من بينها تغير النظرة من التركيز على سلبيات الآخرين إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية، ومحاولة تمتيتها وصولاً إلى تلاشي هذه السلبيات، وهنا ظهر ما يعرف بالسلوك التنظيمي الإيجابي والمشتق من علم النفس الإيجابي الذي يهتم بدراسة كيفية تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تحقيق رفاهية الفرد والاستغلال الأمثل لقدراته، والتخفيف من وطأة المعاناة التي قد تواجه الفرد داخل بيئة العمل (الكرداوي، ٢٠١٣؛ Costantini et al., ; Mazzetti et al., 2016). (2017).

ويعتبر رأس المال النفسي إمتداداً لكل من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، حيث ينظر لرأس المال النفسي باعتباره مفهوماً يحدد من هو الفرد؟، وما الذي يستطيع أن يصبح عليه؟، وهو بذلك يختلف عن كل من رأس المال البشري الذي يعكس ما يعرفه الفرد، ورأس المال الاجتماعي الذي يعكس من الذي يعرفه الفرد، ورأس المال المادي الذي يعكس ما الذي يمتلكه الفرد، لذلك يمكن النظر إلى رأس المال النفسي كوسيلة يمكن للمنظمة من خلالها أن تحسن وتطور مواردها البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية (عوض، ٢٠١٦؛ Park et al., 2017).

كما نال موضوع الارتباط الوظيفي اهتمام الباحثين على مدى السنوات العشر الماضية باعتباره من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا المفهوم حالة إيجابية في تحقيق العمل المرتبط بالوظيفة والتي يشعر العاملین من خلالها بالحيوية، والتفاني، والاستغراق عند القيام بمهام العمل، كذلك يتيح الارتباط الوظيفي خلق الفرص للعاملين

تركز نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على طبيعة العلاقات بين القائد (الرئيس) والمرؤوس (أعضاء المنظمة)، وهذا على خلاف نظريات القيادة التقليدية التي ركزت على وصف خصائص وسمات القائد، ولقد جاءت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس كرد فعل لمفهوم متوسط نمط القيادة أو النمط الغالب للقيادة (Average Leadership Style) الذي افترض بأن القائد يستخدم أسلوب أو نمط موحد في التعامل مع جميع المرؤوسين، وعرفت هذه النظرية في بدايتها بنظرية الروابط الثنائية الرأسية (Vertical Dyad Linkage Theory) حيث ركزت على العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوسين وفقاً للنظرة التقليدية الهرمية للعلاقة بينهما، ومن هنا جاءت مساهمات الكتابات العلمية في بناء وتطوير منهجاً بديلاً لدراسة ووصف القيادة الذي يرى أن القيادة يجب أن تشمل ثلاثة مجالات هي القائد، والمرؤوسين، والعلاقات (Khamphroh, 2016; Liao et al., 2017).

وتؤكد نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أن القادة لا يستخدمون نفس النمط في التعامل مع كل المرؤوسين، ولكن يقومون بتطوير نوع مختلف من العلاقات أو التبادلات مع كل مرؤوس، وتتراوح هذه العلاقات من تلك العلاقات القائمة على عقود العمل الرسمية (بمعنى انخفاض جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس) إلى العلاقات التي تتسم بالثقة المتبادلة والاحترام والتأثير المتبادل (بمعنى ارتفاع جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس) (Liden and Maslyn, 1998).

جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ورأس المال النفسي في تحسين درجة الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بهذه المستشفيات والمراكز الطبية.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه: Leader-Member

Exchange (LMX)

تقوم نظرية العلاقات التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على فكره مفادها أن الرئيس أو القائد يطور علاقات مختلفة مع كل المرؤوسين أو التابعين، وبناء على هذه العلاقات ينقسم أعضاء المنظمة إلى مجموعتين، يطلق على المجموعة الأولى الأعضاء داخل المجموعة أو المجموعة المقربة من القائد (In-Group) وهم الذين يمتلكون

التواصل مع كل من رؤساءهم وزملائهم بشكل كبير من خلال تهيئة بيئة تشجيعية وتحفيزية تدفع العاملين إلى الاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد (Zhang et al., 2014; Radstaak and Hennes, 2017).

وتأتى أهمية الارتباط الوظيفي من أن معظم المنظمات تدرك تماماً أنها بحاجة إلى العامل المرتبط جسدياً وفكرياً وعاطفياً بوظيفته في المنظمة، وذلك لأنه يشعر بالحماس نحو تحقيق أهدافها، ويلتزم بقيمها، ويؤدى عمله بشكل أفضل، ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المتميزة، بالإضافة إلى انخفاض النية لترك العمل لأنه سوف يبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن منتجاتها ويساهم في نجاح أعمالها (Burke et al., 2009)؛ المغربي، ٢٠١٢).

وبناء على الاهتمام الذي حظى به موضوع جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والدور الذي يمكن أن يحققه كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي في تحسين الارتباط الوظيفي، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بأبعادها المختلفة على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، مع تناول دور رأس المال النفسي بوصفه أحد محددات الارتباط الوظيفي ومتغيراً وسيطاً تفاعلياً (متغير مُعدل Moderator) للعلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث القطاع الصحي بشكل عام، والمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين

آخرين" (O'Donnell et al., 2012)، وعرفت على أنها "العلاقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه والتي تختلف من مرؤوس إلى آخر، وتتراوح هذه العلاقات من العلاقات القائمة على عقود العمل الرسمية إلى تلك العلاقات التي تتسم بالثقة المتبادلة والاحترام والتأثير المتبادل" (Vahidipour et al., 2016).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتصف بأنها ثنائية بين القائد والمرؤوسين، وفريدة من نوعها ولها مستوى جودة معين، ويعتمد نجاحها على مدى التوافق أو التشابه بين الخصائص الشخصية وأهداف الطرفين، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي تبنته دراسة (Vahidipour et al., 2016) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، ويعكس الأبعاد والعناصر المختلفة للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

ولقد تعددت الكتابات والدراسات العلمية ذات الصلة المباشرة بالعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، واتضح أن الدراسات الأولية تناولتها على أنها مفهوم ذات بُعد واحد فقط (Janssen and Yperen, 2004; Bernerth et al., 2007; Li et al., 2012; Chaurasia and Shukla, 2013; Ahmed et al., 2014; Sharoni et al., 2015)، بينما تناولتها الدراسات الحديثة المعاصرة على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن أبعاد مختلفة تتمثل في المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني (Wang, 2016; Srivastava and Dhar, 2016; Sharifkhani et al., 2016; Kahrobaei and Mortazavi, 2016; Liao et al., 2017; Chen and Wu, 2017)، وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سوف ينتهي البحث الحالي المفهوم

خصائص مشابهة لخصائص القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والالتزام، أما المجموعة الثانية فتسمى بالأعضاء خارج المجموعة أو المجموعة البعيدة من القائد (Out- Group) وهم الذين يعملون خارج دائرة القائد ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة لهم وفقاً لعقد العمل الرسمي مع درجة أقل من الثقة والولاء والاحترام، ومن ثم فهم لا يحصلون على دعم واهتمام وثقة القائد بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم وفقاً لوظائفهم، ولذلك توصف العلاقة بين أعضاء هذه المجموعة وقائدهم/ رئيسهم بأنها علاقة ذات جودة منخفضة مقارنةً بعلاقته القوية مع المجموعة الأولى (Vahidipour et al., 2016; Chen and Wu, 2017).

وقدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، فقد عرفت على أنها "منهج للقيادة يركز على جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه حيث تتوقف فعالية القيادة على مدى قدرة القادة والمرؤوسين على تطوير علاقات شراكة قوية بينهما بما يعود بالنفع على المنظمة" (Graen and Uhl-Bien, 1995)، ووصفت على أنها "العلاقة الشخصية المتبادلة بين القائد والمرؤوس، التي تعتمد على الثقة والاحترام والتأثير المتبادل ويتميز بها الأعضاء داخل المجموعة عن غيرهم من الأعضاء" (Liden and Maslyn, 1998)، كما عرفت على أنها "عملية التبادل الثنائية التي يطور بها القائد علاقته مع كل مرؤوس، والتأكيد على أن علاقة القائد غالباً ما تختلف من مرؤوس إلى آخر، فهناك علاقات تبادل عالية الجودة يتم تطويرها مع بعض المرؤوسين، وأخرى منخفضة الجودة يتم تطويرها مع مرؤوسين

الاستقلالية أو تحمل المسؤولية (Vahidipour et al., 2016; Liao et al., 2017).

٣/١/١ - التأثير (Affect)

يشير التأثير أو العاطفة إلى "المودة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والمعتمدة بشكل أساسي على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل والقيم المهنية" (Sin et al., 2009). ويركز هذا البُعد على الميل الشخص المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، فعلى سبيل المثال ربما يكون لدى كل من القائد والمرؤوس نفس الاهتمامات خارج نطاق العمل وهذا بدوره يزيد من الصداقة وقوة العلاقة مقارنةً بالعلاقات بالعمل، وبالتالي فإن هذا البعد يختلف تماماً عن بُعد المساهمة حيث أنه أقل ارتباطاً بأداء المرؤوسين في العمل (Liden and Maslyn, 1998; Kasekende, 2017).

٤/١/١ - الاحترام المهني (Professional Respect)

يشير الاحترام المهني إلى "إدراك أو تصور لدرجة بناء كل طرف من طرفي العلاقة التبادلية للسمعة المهنية داخل و/ أو خارج المنظمة، وتميزه في مجال عمله" (Liden and Maslyn, 1998). إن هذا الإدراك قد يعتمد على البيانات التاريخية المتعلقة بالفرد مثل التجارب الشخصية مع الفرد، والملاحظات التي يتم تسجيلها عن الفرد داخل وخارج المنظمة، والجوائز التي حصل عليها، وغيرها من الأشياء التي يحققها الفرد وتؤثر في سمعته المهنية، وبالتالي فمن الممكن تكوين تصور عن الاحترام المهني للفرد قبل العمل معه أو حتى قبل اللقاء به (Liden and Maslyn, 1998; Khamphroh, 2016).

متعدد الأبعاد للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

١/١/١ - المساهمة (Contributions)

عرفت المساهمة على أنها "إدراك وتصور لمقدار، واتجاه، وجودة النشاط الموجه نحو العمل الذي يبذله كل طرف من أطراف العلاقة الثنائية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهما" (Khamphroh and Ussahawanitchakit, 2016). يركز هذا البُعد على أهمية السلوكيات المرتبطة بالعمل في تطوير وتحسين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسه، بمعنى إلى أي مدى يساهم المرؤوس في تحمل مسؤوليات ومهام العمل التي تكون خارج الوصف الوظيفي أو عقود العمل الرسمية، وبالمثل إلى أي مدى يوفر القائد الموارد اللازمة لإتمام المهام والتي تتضمن الموارد المادية مثل دعم الميزانية، والمواد، والمعدات، فضلاً عن منح المزيد من الفرص والدعم والاهتمام والمعلومات (رمضان، ٢٠١٦؛ Vahidipour et al., 2016).

٢/١/١ - الولاء (Loyalty)

عرف الولاء على أنه "المدى الذي يدعم كل من القائد والمرؤوس بعضهم البعض بشكل علني، وعلى المستويين المهني والشخصي" (Liden and Maslyn, 1998). ويشير هذا البُعد إلى المدى الذي يكون فيه كل من القائد والمرؤوس موالين لبعضهما البعض، وللولاء دور هام في تحسين ودعم العلاقة التبادلية حيث يستخدم كأداة مفيدة في تحديد أنواع المهام التي توكل للمرؤوسين، فمن المرجح أن القائد يميل إلى المرؤوسين المخلصين والموالين للقيام بالمهام التي يتطلب فيها العمل درجة كبير من

٢/١ - رأس المال النفسي (Psychological Capital)

يعد رأس المال النفسي أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي، فهو تطور لما يُعرف بالسلوك التنظيمي الإيجابي والمشتق من علم النفس الإيجابي الذي قدمه عالم النفس Martin Seligman حيث دعا إلى ضرورة التركيز على اكتشاف وتنمية الجوانب الإيجابية للأفراد بدلاً من التركيز على تحليل أخطائهم وسلبياتهم (Mazzetti et al., 2016; Park et al., 2017).

وعرف رأس المال النفسي بأنه "الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير، والتي تتميز بأربعة خصائص هي امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لتقديم الجهود الضرورية من أجل النجاح في المهام الصعبة، والقيام بالمساهمات الإيجابية (التفاؤل) اللازمة للنجاح في الوقت الحاضر والمستقبل، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف (الأمل) وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف، وقدرة الفرد على الارتداد أو العودة لحالته الطبيعية (المرونة) عند تعرضه للمشكلات أو المحن في سبيل تحقيق النجاح" (Luthans et al., 2007)، كما عرف على أنه "مجموعة المشاعر النفسية الإيجابية التي تتنبأ الموظف، وتجعله يشعر بالأمل في تحقيق أهدافه، والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي، وزيادة قدرته على التكيف وسرعة العودة إلى حالته الطبيعية إبان تعرضه لأزمات أو مشكلات داخل بيئة العمل، مع قناعاته بقدرته على القيام بما يكلف به من مهام بنجاح" (الكرداوي، ٢٠١٣)، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Luthans et al., 2007) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، كما يعكس الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي؛ فمراجعة

العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد رأس المال النفسي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية لرأس المال النفسي هي الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة (Goertzen and Whitaker, 2015; Karatepe and Karadas, 2015; Joo et al., 2016; Mazzetti et al., 2016; Erbas and Ozbek, 2016; Park et al., 2017; Costantini et al., 2017; Chen, 2017; Joo and Lee, 2017)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

١/٢/١ - الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy)

قدم مفهوم الكفاءة الذاتية من قبل عالم النفس Bandura عام ١٩٧٧ ضمن نظرية الإدراك الاجتماعي، وعرفت الكفاءة الذاتية على أنها قناعة الفرد أو ثقته على حشد وتوظيف الدوافع ومصادر الإدراك والأعمال اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في ظل بيئة معينة، وتمثل الكفاءة الذاتية انعكاس لمعتقدات الفرد بخصوص قدراته الإدراكية والدافعية الذاتية، إضافةً إلى احتمالات إتمام المهام المطلوبة منه بنجاح بغض النظر عن الظروف البيئية المحيطة به، وبالتالي فإن العاملين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة يختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي ويستثمرون جهودهم في إنجاز تلك المهام ويتأبرون أثناء المحن التي يواجهونها (Goertzen and Whitaker, 2015; Joo and Lee, 2017).

٢/٢/١ - التفاؤل (Optimism)

عرف التفاؤل على أنه نمط التفسير الإيجابي الذي يُرجع الأحداث الإيجابية إلى الأسباب الداخلية الدائمة والمستمرة، في حين يُرجع الأحداث السلبية

٤/٢/١ - المرونة / استعادة التوازن (Resiliency)

عرفت المرونة في علم النفس الإيجابي على أنها رد الفعل الإيجابي الذي يبديه الفرد عن تعرضه للأزمات والمشكلات، وفي محاولة لتطبيق هذا المفهوم في بيئة العمل فقد عرفت المرونة على أنها قدرات نفسية إيجابية للارتداد أو العودة مرة أخرى من العقبات، وعدم التأكد، والصراع، والفشل، بل حتى في التغيرات الإيجابية والتقدم الذي يحققه الفرد، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقه (Luthans et al., 2004; Joo et al., 2016) وتختلف المرونة عن الأبعاد الأخرى لرأس المال

النفسية نظراً لأنها تعتبر بمثابة رد فعل وليس مبادرة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، وبمعنى آخر فإن المرونة تمثل استجابة للأحداث وبخاصة المعوقة منها وليس صنع الأحداث، فعندما يواجه الأفراد أو الجماعة معوقات أثناء أدائهم للمهام المطلوب إنجازها، فإن المدى الذي عنده يعود الأفراد مرة أخرى بسرعة وبفعالية يكون هو ناتج المرونة، وبالتالي فالأفراد الذين يمتلكون المرونة يميلون 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 (إبراهيم، ٢٠١٠؛ عوض ٢٠١٦).

٣/١ - الارتباط الوظيفي (Job Engagement)

تعتبر دراسة (Kahn, 1990) من أوائل الدراسات العملية التي قدمت مفهوم الارتباط حيث قدمته على أنه الارتباط الشخصي الذي عرف على أنه "انخراط أعضاء المنظمة في أدوار علمهم، فمن

إلى أسباب خارجية وتكون بمثابة أحداثاً مؤقتة، ويُعبر التفاؤل عن توقعات الأفراد للنتائج الإيجابية في المواقف المختلفة وفي الأوقات المختلفة، لذلك فإن المتفائلين يتميزون بأن لديهم توقعات إيجابية عن مخرجات أحداث معينة، ويؤمنون بقدرتهم على تحقيق النجاح في مجالات عديدة، والثبات والاستمرارية في تحقيق هذا النجاح، وعند تعرضهم للفشل يواجهون ذلك الفشل من خلال العديد من الإسهامات غير المحدودة لأنهم يدركون أن الفشل لا يعود إليهم وإنما يرجع إلى شيء في الموقف نفسه (Luthans et al., 2008; Corner, 2015; Mazzetti et al., 2016).

٣/٢/١ - الأمل (Hope)

يشير الأمل إلى حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى الشعور المستمد وبشكل تفاعلي من الطاقة الموجهة نحو الهدف، والتخطيط لمقابلة وتحقيق هذه الأهداف، ويُعبر الأمل عن حالة من الدافعية الإيجابية التي تعتمد على ثلاثة عوامل أساسية هي تحديد الأهداف، وقوة التفكير (الطاقة الموجهة نحو الهدف التي يمكن اعتبارها بمثابة قوة الإرادة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف)، وتحديد المسارات (التخطيط لتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف)، لذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون الأمل غالباً ما يتم حفزهم من خلال شعورهم بامتلاكهم 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 (Luthans et al., 2004; Luthans et al., 2006).

(Karatepe and Karadas, 2015; العمل) Breevaart et al., 2015; Els et al., 2016; Joo et al., 2016; Costantini et al., 2017; Chen, 2017; Wang et al., 2017; Gutermann et al., 2017; Radstaak and Hennes, 2017; Knight et al., 2017) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

١/٣/١ - الحيوية (Vigor)

تشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد في العمل، والقدرة على المثابرة عند مواجهة الصعاب (Els et al., 2016; Sepdiningtyas and Santoso, 2017).

١/٣/٢ - التفاني (Dedication)

يشير إلى مشاركة الفرد بقوة في إنجاز مهام العمل، والشعور بأهمية الدور الذي يقوم به في منظمته، وإحساسه بالفخر والتحدى عند ممارسة عمله (Chen, 2015; Erbasi and Ozbek, 2016).

١/٣/٣ - الانهماك (Absorption)

يشير إلى الشعور بالتركيز الكامل في العمل، و في العمل لدرجة أن الوقت ينقضي بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل (Els et al., 2016; Erbasi and Ozbek, 2016).

٢ - الدراسات السابقة

يعرض الباحث في الدراسات السابقة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسية، تتناول المجموعة الأولى الدراسات التي استهدفت العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، بينما تستعرض المجموعة الثانية الدراسات التي

خلال الارتباط فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً، وذهنياً، وعاطفياً أثناء أداء دوره"، كما حددت نفس الدراسة ثلاث شروط توضح مدى ارتباط الأفراد بالعمل وهي إدراك معنى الوظيفة (شعور الموظف بأن ما يقوم به من عمل شيء جدير بالاهتمام ومفيد وذات قيمة)، والسلامة النفسية (الشعور بالثقة والأمان في العمل)، والإتاحة أو التوافر (الشعور بتوافر الموارد النفسية، والمادية اللازمة للقيام بمهام العمل) (Joo and Lee, 2017; Knight et al., 2017).

وفي ضوء ذلك تناولت العديد من الكتابات والدراسات العلمية مفهوم الارتباط الوظيفي حيث عرف على أنه "حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يمتلكه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والانهماك" (Schaufeli et al., 2006)، وعرف على أنه "الدرجة التي يلتزم بها الفرد عاطفياً وفكرياً تجاه منظمته، أو وظيفته، والسعي لبذل الجهود الإضافية من أجل إنجاز الأعمال" (Zhang et al., 2014)، كما عرف الارتباط الوظيفي على أنه "التصاق الموظف بمنظمته، ورغبته في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق النتائج الأهداف المرجوة" (De Clercq et al., 2014)، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Schaufeli et al., 2006) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، كما يعكس الأبعاد المختلفة للارتباط الوظيفي؛ وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الارتباط الوظيفي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية وهي الحيوية (الحماس في العمل)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانهماك (الاستغراق في

والتقاني، والانهماك) لدى العاملين في المدارس بالصين.

وأشارت نتائج دراسة (Sharoni et al., 2015) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، وأكدت دراسة (Breevaart et al., 2015) على وجود تأثير معنوي إيجابي لجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الارتباط الوظيفي لضباط الشرطة في هولندا الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهؤلاء الضباط، ووجدت دراسة (De Oliveira and De silva, 2015) أن توافر سلوكيات جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي للعاملين لدى العاملين بالمنظمات غير الهادفة للربح في البرازيل الأمر الذي ينعكس على تقليل نوايا ترك العمل بهذه المنظمات، كذلك توصلت دراسة (Els et al., 2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي إلى تحسين درجة الارتباط بالوظيفة (الحيوية، والتقاني، والانهماك) لدى العاملين بقطاع الخدمات المالية في جنوب أفريقيا.

وأظهرت دراسة (Garg and Dhar, 2017) أن توافر سلوكيات جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة شعور العامل بأهمية الدور الذي يقوم به، واستعداده لبذل المزيد من الجهد في العمل، والشعور بالتركيز الكامل عند القيام بالمهام المختلفة، الأمر الذي ينعكس على تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بقطاع البنوك في الهند، كما توصلت دراسة (Khan and Malik, 2017) إلى نتائج شبيهة مفادها أن توافر سلوكيات العلاقة

تناولت العلاقة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، أما المجموعة الثالثة فتعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

١/٢ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Cheng et al., 2013) إلى أن توافر سلوكيات جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ينعكس إيجابياً على الارتباط الوظيفي للعاملين (الحيوية، والتقاني، والانهماك) في عدد من المنظمات العاملة في قطاعات مختلفة بتايوان، وأوضحت دراسة (Agarwal, 2014) أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر إيجابياً على الارتباط الوظيفي الأمر الذي ينعكس على تحسين السلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات العاملة بقطاع الخدمات في الهند، كما أظهرت نتائج دراسة (Burch and Guarana, 2014) أن توافر سلوكيات العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) يؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي (الحيوية، والتقاني، والانهماك) لدى العاملين بمنظمات تصنيع التكنولوجيا في البرازيل، وبينت دراسة (Meng and Wu, 2015) أن توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤدي إلى تنمية أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية،

(Karadas, 2015) إلى معنوية تأثير أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتعاون، والأمل، والمرونة على درجة ارتباط العاملين بقطاع الفنادق في رومانيا، وأن بُعد التفاؤل هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين درجة ارتباط العاملين بالوظيفة بهذا القطاع يليه بُعد المرونة، ثم الكفاءة الذاتية، والأمل، كذلك توصلت دراسة (Paek et al., 2015) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع الفنادق في كوريا، وأن بُعد التفاؤل هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين درجة ارتباط العاملين بهذا القطاع يليه بُعد المرونة، والأمل، ثم الكفاءة الذاتية، كما توصلت دراسة (Chen, 2015) إلى أن توافر أبعاد رأس المال النفسي يؤثر إيجابياً في درجة الارتباط بالوظيفة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات بتايوان.

وأظهرت نتائج دراسة (Joo et al., 2016) إلى أن أبعاد رأس المال النفسي تؤثر بشكل مباشر في الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركات العاملة في كوريا، وبشكل غير مباشر من خلال المتغير الوسيط المتمثل في التمكين، وأكدت دراسة (Mazzetti et al., 2016) على أن توافر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتعاون، والأمل، والمرونة) يؤدي إلى زيادة درجة شعور العاملين في متاجر التجزئة بإيطاليا بأهمية الدور الذي يقومون به داخل هذه المتاجر، وزيادة رغبتهم في استثمار جهودهم وطاقتهم في العمل، وأوضحت دراسة (Erbasi and Ozbek, 2016) أن كلاً من التفاؤل، والأمل، والمرونة - كأبعاد رأس المال النفسي - تؤثر معنوياً على الارتباط الوظيفي

التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يساعد على أبعاد الارتباط الوظيفي المتمثلة في (الحيوية، والتفاني، والانهماك) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنين التنظيمية، وتبادل المعارف بين العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وأشارت نتائج دراسة (Sepdiningtyas and Santoso, 2017) إلى أن توافر سلوكيات العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يساعدها على تحسين درجة الارتباط بالوظيفة، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التمريض بإحدى المستشفيات العاملة في أندونيسيا.

وتوصلت دراسة (Radstaak and Hennes, 2017) إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر إيجابياً على الارتباط الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك) لدى العاملين بشركات البريد في هولندا، فأكدت الدراسة على أن العلاقة بين القائد وتابعيه القائمة على الثقة والاحترام والولاء تساعد في تحسين درجة الارتباط بالوظيفة في هذه الشركات، وبينت دراسة (Gutermann et al., 2017) أن توافر العلاقة التبادلية ذات الجودة العالية بين القائد ومرؤوسيه تؤدي إلى مزيد من الارتباط بالوظيفة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمل للعاملين في المنظمات العاملة بقطاع الخدمات في ألمانيا.

٢/٢ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين

رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي
أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Karatepe and

المتمثلة في المشاركة، والدعم، وكفاية الموارد، والتفاعل الجماعي تؤثر إيجابياً في أبعاد رأس المال النفسي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين درجة الارتباط الوظيفي لهيئة التمريض بالمستشفيات العاملة في الصين، وأثبتت دراسة (Chen, 2017) أن توافر أبعاد رأس المال النفسي يؤثر بشكل مباشر في الارتباط الوظيفي للعاملين بمتاجر التجزئة في تايوان، وأكدت دراسة (Costantini et al., 2017) على معنوية تأثير أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة على درجة ارتباط العاملين بقطاع الصحة في إيطاليا.

٣/٢ - العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية

بين القائد ومروسيه، ورأس المال

النفسي، والارتباط الوظيفي

تناولت عدد من الدراسات دور رأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Li et al., 2012) إلى أن معنوية تأثير ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويض والمكافآت، وتقييم الأداء) على العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والارتباط بالوظيفة لدى العاملين في الفنادق بالصين، وأشارت نتائج دراسة (Wang et al., 2014) إلى أن رأس المال النفسي يؤثر معنوياً في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وأداء العاملين في شركات وهيئات البريد العاملة في الصين، كما بينت دراسة (Memili et al., 2014) أن جودة العلاقة بين القائد ومروسيه تؤثر بشكل مباشر على تحسين ابتكارية الشركات

للعاملين في إحدى الجامعات التركية، دون وجود مثل هذا التأثير لُبعد الكفاءة الذاتية على الارتباط الوظيفي.

وأشارت دراسة (Karatepe and Avci, 2017) إلى أن أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة تؤثر بشكل مباشر على درجة الارتباط الوظيفي لهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في قبرص الأمر الذي ينعكس سلبياً على الرغبة في ترك العمل بهذه المستشفيات، وتوصلت دراسة (Gupta et al., 2017) إلى معنوية تأثير أبعاد رأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات المختلفة في الهند الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأشارت نتائج دراسة (Park et al., 2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين أبعاد رأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركات العاملة في كوريا، وأوضحت دراسة (Joo and Lee, 2017) أن توافر أبعاد رأس المال النفسي يؤثر إيجابياً في درجة الارتباط بالوظيفة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المختلفة في كوريا.

وبينت دراسة (Wang et al., 2017) وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة وبين الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض الإناث العاملة بالمستشفيات العامة في الصين، وأن بُعد التفاؤل هو أكثر أبعاد رأس المال النفسي تأثيراً في كل من الحيوية، والتفاني، والانهماك كأبعاد للارتباط الوظيفي، وأظهرت دراسة (Pan et al., 2017) أن توافر ممارسات وخصائص بيئة العمل

بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي (Agarwal, 2014; Breevaart et al., 2015; Radstaak and Hennes, 2017)، بينما ركزت بعض الدراسات على تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي (Mazzetti et al., 2016; Erbas and Ozbek, 2016; Costantini et al., 2017) وأشار عدد محدود من الدراسات السابقة إلى طبيعة الدور الوسيط (Mediating Effect) لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبعض المتغيرات التنظيمية مثل السلوك الابتكاري (Memili et al., 2014)، والرضا الوظيفي (Liao et al., 2017)، كذلك تبين محدودية الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً (متغير مُعدل Moderator) بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبعض المتغيرات التنظيمية دون التطرق إلى الارتباط الوظيفي ومن بين هذه الدراسات (Wang et al., 2014)، إضافةً إلى ذلك فقد طبقت غالبية الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة في الدول الغربية مقارنةً بمثيلاتها في الدول العربية.

وعلى ذلك فإن ما يميز البحث الحالي هو احتوائه على بعض المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي وذلك بتقديم إطار مقترح للعلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، والموضح في الشكل رقم (١) في محاولة لفهم دور كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي في التنبؤ بالارتباط الوظيفي وذلك في البيئة العربية عامةً،

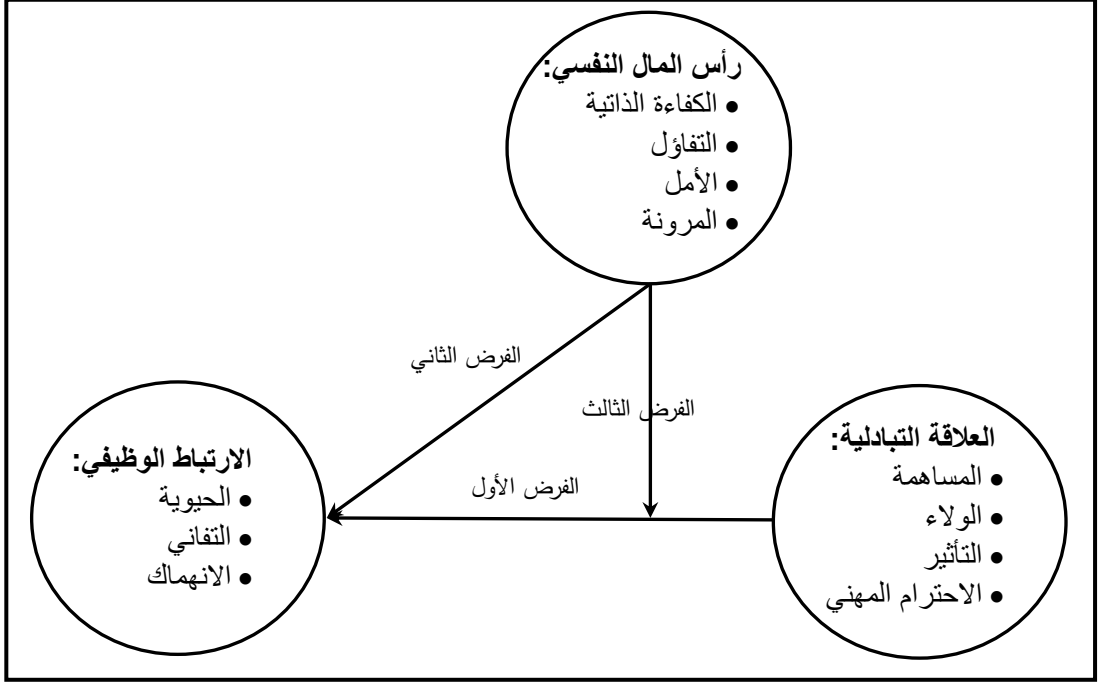
العائلية بفرنسا، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط رأس المال النفسي.

وأكدت دراسة (Yang et al., 2016) على أن رأس المال النفسي يلعب درواً وسيطاً بين جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ودافعية العاملين للإنجاز، فأشارت هذه الدراسة إلى أن جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يساعد على تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على زيادة دافعيتهم على الإنجاز، كما توصلت دراسة (Zhong et al., 2016)، كذلك دراسة (البردان، ٢٠١٧) إلى نتائج شبيهة مفادها أن توافر نمط القيادة الأصيلة الذي يركز على الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والتوازن في المعالجات بين العاملين لإظهار السلوكيات الإيجابية في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يساعد على تنمية رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتعاون، والأمل، المرونة) الأمر الذي ينعكس إيجابياً على زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وأظهرت نتائج دراسة (Liao et al., 2017) أن جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تساعد على تحسين رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتعاون، والأمل، المرونة) الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في تايوان.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أنها متغير ذات بُعد واحد فقط (Bernerth et al., 2007; Chaurasia and Shukla, 2013 ; Ahmed et al., 2014; Sharoni et al., 2015)، كما تناولت العديد من الدراسات العلاقة المباشرة بين جودة العلاقة التبادلية

المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة الأمر الذي قد يساهم في تبنى متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

والبيئة المصرية خاصة، فيسعى البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة تأثير رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً (Moderating) على قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في



المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات البحث

شكل رقم (١)
الإطار المقترح للبحث

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسره قوامها (٢٥) مفردة من هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، منها (٨) مفردات من مستشفى الأطفال الجامعي، و(٦) مفردات من مركز أمراض الكلى والمسالك البولية، و(٣) مفردات من مركز طب وجراحة العيون، و(٣) مفردات من مركز جراحة الجهاز الهضمي، و(٥) مفردات من مركز الأورام، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ودرجة توافر أبعاد رأس المال النفسي، ومدى الارتباط الوظيفي لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال النفسي في تحسين قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بهذه المستشفيات والمراكز الطبية.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

١- وجود تفاوت بين المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق من حيث مستوى الممارسة لسلوكيات جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه خاصة فيما يتعلق باستعداد أعضاء هيئة التمريض لبذل مجهود إضافي من أجل تحقيق أهداف العمل، وشعور هيئة التمريض بالدعم من قبل الرئيس المباشر، وإعطائهم قدر

أكبر من الحرية في أداء مهام العمل الموكلة إليهم.

٢- انخفاض قدرة هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق على التفكير بالمسارات والبدائل المختلفة لتجاوز ضغوط العمل، وعدم وجود مسارات واضحة للعمل، كذلك وجود صعوبة في استعادة التوازن والرجوع للحالة الطبيعية لدى المفردات موضع الدراسة بعد مواجهة العقبات، والظروف الصعبة، والمرهقة في العمل.

٣- وجود تفاوت بين المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق من حيث درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد أشار عدد من أعضاء هيئة التمريض إلى عدم القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة من الوقت نظراً للأعباء الزائدة للعمل بالمستشفى مما يؤدي إلى انخفاض الشعور بالحماس للعمل.

٤- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي في تحسين الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

اهتمت العديد من الكتابات العلمية الأجنبية بدراسة جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأثرها على الارتباط الوظيفي لدى العاملين، إلا أنه لوحظ أن معظم هذه الدراسات تناولت العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفه متغير ذات بُعد واحد، إضافة إلى اهتمام الدراسات الأجنبية بالتعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية التي

- يمكن أن تؤثر على قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة - ذلك في حدود علم الباحث - ، ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية - المشار إليها في البند ثانياً- التي أسفرت نتائجها الأولية عن وجود تفاوت بين أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق من حيث درجة توافر كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، الأمر الذي يستدعي البحث والاستقصاء لفهم الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال النفسي في تحسين قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط بالوظيفة لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة.
- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة أساسية في الكشف عما إذا كان لرأس المال النفسي دور في تحسين قوة العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز التساؤل الرئيس الآتي:
- ما أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفها متغيراً مستقلاً، ورأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق؟
- وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

رابعاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في الارتباط الوظيفي، مع تناول دور رأس المال النفسي بوصفه أحد محددات الارتباط الوظيفي ومتغيراً وسيطاً تفاعلياً Moderator للعلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي وذلك بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، وبشكل أكثر تفصيلاً، يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن طبيعة العلاقة بين توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

٢- الأهمية العملية

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة في مصر والتي تمثل إحدى المؤسسات العلمية المتميزة ليس فقط على المحلي، وإنما أيضاً على المستوى الإقليمي الأمر الذي يفرض ضرورة مساعدة هذه المستشفيات والمراكز الطبية على تحسين درجة الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بها.

- تساهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي بالشكل الذي يمكن أن يساعد في تحسين ودعم الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

سادساً: فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- ١- توجد علاقة إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
- ٢- توجد علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.
- ٣- قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي تزداد طردياً بزيادة

٣- الكشف عن طبيعة تأثير رأس المال النفسي لمفردات البحث بوصفه متغيراً وسيطاً تقاعلياً على قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي.

خامساً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

١- الأهمية العلمية

- يعتبر موضوع جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بوصفه متعدد الأبعاد يتضمن أبعاد مختلفة هي المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني، وفي حدود علم الباحث فإن هناك العديد من الدراسات السابقة في البيئة العربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في الارتباط الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمات، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأثرها في الارتباط الوظيفي.

- إلقاء المزيد من الضوء على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على دور كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي في التنبؤ بالارتباط الوظيفي في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن القطاع موضع التطبيق.

مقياس من (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

١/٢ - جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (متغير مستقل)

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هي المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (Liden and Maslyn, 1998)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة منها على سبيل المثال (Burch and Guarana, 2014; Kahrobaei and Mortazavi, 2016; Vahidipour et al., 2016; Chen and Wu, 2017) وقد اشتمل هذا المقياس على (١٢) عبارة منها (٣) عبارات لقياس بُعد المساهمة، و(٣) عبارات لقياس بُعد الولاء، و(٣) عبارات لقياس بُعد التأثير، و(٣) عبارات لقياس بُعد الاحترام المهني.

٢/٢ - رأس المال النفسي (متغير مستقل/ وسيط تفاعلي)

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هي الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (Luthans et al., 2007)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأخرى منها على سبيل المثال (عوض، ٢٠١٦؛ Erbasi and Costantini et al., 2017; Ozbek, 2016; Wang et al., 2017)، وقد اشتمل هذا المقياس

رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

سابعاً: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١ - أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع، والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة المنصورة، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٢ - متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل

ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل مستشفى أو مركز طبي.

وتمثلت وحدة المعاينة في عضو هيئة التمريض (ممرض أو ممرضة) بجميع المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة الذي لا يقل مدة عمله بها عن سنة، ولجأ الباحث إلى اختيار هؤلاء الأعضاء للتأكد من وجود علاقات وتفاعلات بين أعضاء هيئة التمريض ورئيسهم المباشر، كذلك ضمان إلمامهم بواجبات ومسئوليات ومهام عملهم بما يساعد على الحصول على بيانات أكثر واقعية، وهذا ما أكدت عليه عدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن (Karatepe and Karadas, 2015; Wang et al., 2017; Gupta et al., 2017).

٤- أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة، واستغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية أغسطس ٢٠١٧ إلى نهاية أكتوبر ٢٠١٧، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٨٧) قائمة بمعدل استجابة (٨٠%).

ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق.

على (٢٤) عبارة منها (٦) عبارات لقياس بُعد الكفاءة الذاتية، و(٦) عبارات لقياس بُعد التفاؤل، و(٦) عبارات لقياس بُعد الأمل، و(٦) عبارات لقياس بُعد المرونة.

٣/٢- الارتباط الوظيفي (متغير تابع)

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والانهماك، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Schaufeli et al., 2006)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة منها على سبيل المثال (المغربي، ٢٠١٢؛ Chen, ; Erbasi and Ozbek, 2016; Park et al., 2017; Pan et al., 2017)، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٧) عبارة منها (٦) عبارات لقياس بُعد الحيوية، و(٥) عبارات لقياس بُعد التفاني، و(٦) عبارات لقياس بُعد الانهماك.

٣- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مجال التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، والتي لا تقل مدة عملهم بها عن سنة، وبلغ عدد تلك المستشفيات والمراكز الطبية (٩) مستشفيات ومراكز طبية، وإجمالي عاملها (٥٢٥٦) مفردة، ونظراً لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٥٨) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق المستشفى أو المركز الطبي موضع التطبيق

| م | المستشفى أو المركز الطبي | حجم المجتمع | النسبة المئوية | حجم العينة | القوائم الصحية |
|---|-----------------------------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| ١ | مستشفى المنصورة الجامعي | ١٧٩٨ | ٠.٣٤ | ١٢٢ | ٨٩ |
| ٢ | مستشفى الطوارئ الجامعي | ٥٩٩ | ٠.١١ | ٤١ | ٣٢ |
| ٣ | مستشفى الأطفال الجامعي | ٨٢٣ | ٠.١٦ | ٥٦ | ٤٩ |
| ٤ | مستشفى الباطنة التخصصي | ٥٣٠ | ٠.١٠ | ٣٦ | ٣٠ |
| ٥ | مستشفى الطلبة الجامعي | ١٠٠ | ٠.٠٢ | ٧ | ٦ |
| ٦ | مركز أمراض الكلى والمسالك البولية | ٥٥٥ | ٠.١١ | ٣٨ | ٣١ |
| ٧ | مركز طب وجراحة العيون | ١٨٧ | ٠.٠٣ | ١٣ | ١١ |
| ٨ | مركز جراحة الجهاز الهضمي | ٢٠٧ | ٠.٠٤ | ١٤ | ١٣ |
| ٩ | مركز الأورام | ٤٥٧ | ٠.٠٩ | ٣١ | ٢٦ |
| | المجموع | ٥٢٥٦ | ١ | ٣٥٨ | ٢٨٧ |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠١٥/٢٠١٦)، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، واستجابة مفردات العينة.

هذا، وقد بلغت نسبة الذكور (٤٢%) والإناث (٥٨%) تقريباً، وبلغت نسبة مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة (٣٥%)، وبالفئة العمرية من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة (٢٧%)، وبالفئة العمرية من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة (٢٢%)، وبالفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر (١٦%) تقريباً، وبلغت نسبة فئة غير المتزوج (٥٩%)، وفئة المتزوج (٤١%) تقريباً، وأخيراً فيما يتعلق بمدى العمل بمهنة التمريض فقد بلغت نسبة مفردات العينة بالفئة من سنة لأقل من ١٠ سنوات (٢٨%)، وبالفئة من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة (٣٦%)، وبالفئة

٥- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square - PLS التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling - SEM، وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، والصدق التقارب

١- تقييم صدق المقاييس

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/١- **صدق المحتوى** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة الإدارة بكلية التجارة في مصر، إضافةً إلى (١٧) مفردة من الشركات موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١- **صدق التقارب** وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (٠.٧)، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠.٥)، مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al., 2010).

Convergent Validity، والصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة ما (Ringle et al., 2012).

إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية أحد الأساليب الإحصائية القوية لتقييم نماذج القياس والنماذج الهيكلية التي تتضمن أكثر من متغير كامن (ضمني) Latent Variables متعدد المؤشرات أو العبارات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تُمكن من الاختبار المتزامن لصدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث مع تقدير قوة واتجاه العلاقات لفروض البحث (Hair et al., 2010).

واعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين لـ (Hair et al., 2010) الذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للبحث للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في كل فرض من فروض البحث، وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج Warp PLS 4.0 (Hair et al., 2010).

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في

المقاييس

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها (اختبار نموذج القياس)، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٢)

المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

| المعاملات المعيارية | أولاً: أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه |
|------------------------|--|
| | ١ - المساهمة |
| ٠.٧٢٦ | – أبذل قصارى جهدي من أجل رئيسي في العمل. |
| ٠.٧٩١ | – أساهم مع رئيسي في إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي. |
| ٠.٧٤٢ | – لدى الاستعداد لبذل مجهود إضافي من أجل تحقيق أهداف ومصالح العمل. |
| | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد المساهمة: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٦٤$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٣٩$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠.٥٤٢$ |
| | ٢ - الولاء |
| ٠.٧٨٣ | – يدافع رئيسي عنى أمام الآخرين في المستشفى عند وقوع خطأ غير متعمد منى. |
| ٠.٧٦٧ | – يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل. |
| ٠.٧٨٣ | – يدافع مديري عن تصرفاتي أمام إدارة المستشفى (الإدارة العليا) لقناعته بأدائي في العمل. |
| | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الولاء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٠٤$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٩٨$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠.٥٦٩$ |
| | ٣ - التأثير |
| ٠.٧٣٩ | – أتطلع أن يكون رئيسي في العمل صديق لي. |
| ٠.٧٦٤ | – أرى رئيسي كإنسان واتخذة قدورة لي. |
| ٠.٨٣٢ | – أشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي في العمل. |
| | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد التأثير: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٢٤$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٧٥$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠.٦٣٤$ |
| | ٤ - الاحترام المهني |
| ٠.٧٥٣ | – يُلَم رئيسي بمسئوليات وواجبات وظيفته. |
| ٠.٧٩٣ | – يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة. |
| ٠.٨٥٢ | – يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لإنجاز الأعمال. |
| | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الاحترام المهني: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٧٩٩$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٧٤٣$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠.٦٩٦$ |
| | ثانياً: أبعاد رأس المال النفسي |
| | ١ - الكفاءة الذاتية |
| ٠.٨٢١ | – أمتلك القدرة على تحليل المشكلات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لها. |
| ٠.٨٥٣ | – أمتلك الثقة في النفس عند تمثيل زملائي في الاجتماعات مع الإدارة. |
| ٠.٧٩٤ | – أشعر بالثقة عند مساهمتي بالمناقشات الخاصة حول الخطة الاستراتيجية في المستشفى. |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢) المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

| | |
|-------|---|
| ٠.٧٠٩ | – أشعر بالثقة عند مساعدة الإدارة في تحديد ووضع الأهداف الخاصة بالمستشفى. |
| ٠.٧٨٣ | – أشعر بالثقة في النفس عند الاتصال مع الأفراد من خارج المستشفى (المرضى) لمناقشة وحل مشاكلهم. |
| ٠.٧٩٥ | – أقدم المعلومات المفيدة لزملائي التي تساعدني في أداء عملهم. |
| ٠.٠٥ | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الكفاءة الذاتية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٧٩٤$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٧٦١$ ، و متوسط التباين $(AVE) = ٠.٦٧٤$ |
| | ٢ – التفاؤل |
| ٠.٧٣٧ | – أتوقع دائماً الأفضل حتى في حالات عدم التأكد التي تواجه عملي. |
| ٠.٧٨٩ | – أرى حدوث الأخطاء ووجود الصعوبات في العمل أمراً طبيعياً في الحياة. |
| ٠.٧٧٦ | – غالباً ما أنظر إلى الجوانب الإيجابية في الأمور المتعلقة بعملتي. |
| ٠.٨٠٣ | – أشعر بالتفاؤل تجاه الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملتي. |
| ٠.٨٢٥ | – يمكنني مواجهة الأحداث المتعلقة بعملتي لأنها لن تخرج عن نطاق المسارات المحددة مسبقاً. |
| ٠.٧٣١ | – أنظر إلى عملي كشيء في غاية الروعة. |
| ٠.٠٥ | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد التفاؤل: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٣٨$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٧٥٨$ ، و متوسط التباين $(AVE) = ٠.٦٦١$ |
| | ٣ – الأمل |
| ٠.٨٤٧ | – أمتلك الإمكانية في التفكير بالمسارات والبدائل المختلفة لتجاوز ضغوط العمل. |
| ٠.٨٤٣ | – أتابع مدى تحقيق أهدافي بشكل نشيط في عملي في الوقت الحالي. |
| ٠.٧٥٧ | – أمتلك العديد من البدائل لحل المشكلات التي تعترض سبيل عملي. |
| ٠.٧٣٨ | – أرى نفسي كشخص ناجح في عملي. |
| ٠.٧٢٦ | – أمتلك القدرة على التفكير بعدة طرق لتحقيق أهداف عملي. |
| ٠.٧٩٢ | – في الوقت الحالي أشعر بأنني حققت الأهداف التي وضعتها لنفسي. |
| ٠.٠٥ | نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الأمل: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٧٣$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٤٣$ ، و متوسط التباين $(AVE) = ٠.٦٣٠$ |
| | ٤ – المرونة |
| ٠.٨٢٦ | – يسهل على العودة إلى حالتي الطبيعية عند مواجهة انتكاسات في العمل. |
| ٠.٧٩٤ | – يمكنني التعامل مع الظروف الصعبة (ضغوط العمل) بشكل أو بآخر. |
| ٠.٧٦٨ | – يمكنني إنجاز الأعمال الضرورية بمفردي إذا تتطلب الأمر ذلك . |
| ٠.٨١١ | – أستطيع التعامل مع الأحداث المرهقة والمجهدة في العمل بدون تردد. |
| ٠.٨٢١ | – أستطيع تجاوز معوقات العمل لأنني واجهت الكثير منها مسبقاً. |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢) المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

| | |
|--|---|
| ٠.٧٣٢ | – يمكنني التعامل مع العديد من الأمور المتعلقة بعملتي في وقت واحد (بشكل متوازن). |
| نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد المرونة: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.865$ ، ومعامل الثبات المركب $CR=0.819$ ، ومتوسط التباين $AVE=0.649$ | |
| ثالثاً: أبعاد الارتباط الوظيفي | |
| ١ – الحيوية | |
| ٠.٨٣١ | – أشعر بالسعادة في الذهاب إلى عملي. |
| ٠.٨١٦ | – أشعر بأنني معبأ بالطاقة اللازمة لأداء مهام وظيفتي. |
| ٠.٧٩٨ | – امتلاك القدرة على المثابرة في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد. |
| ٠.٨٢٨ | – امتلاك القدرة على الاستمرار في عملي لساعات أو فترات طويلة. |
| ٠.٧٨٢ | – أتمتع المرونة والانفتاح الذهني في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل. |
| ٠.٧٦٩ | – أشعر بالقوة والنشاط أثناء تأدية مهام وظيفتي |
| نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد الحيوية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.918$ ، ومعامل الثبات المركب $CR=0.898$ ، ومتوسط التباين $AVE=0.708$ | |
| ٢ – التفاني | |
| ٠.٨٣٣ | – تساعدني وظيفتي على إظهار كل طاقاتي. |
| ٠.٧٧٤ | – تمثل وظيفتي مصدر تحفيز وإلهام لي. |
| ٠.٧٩٥ | – يوجد لدي الإصرار على القيام بمهام وظيفتي. |
| ٠.٧٦٩ | – أشعر بالفخر تجاه العمل الذي أقوم به. |
| ٠.٨٧٢ | – أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذات معنى وهدف. |
| نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد التفاني: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.927$ ، ومعامل الثبات المركب $CR=0.942$ ، ومتوسط التباين $AVE=0.621$ | |
| ٣ – الانهماك | |
| ٠.٨٠٤ | – أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعملتي. |
| ٠.٧٢٨ | – عندما أقوم بعملتي لا أشعر بمرور الوقت. |
| ٠.٧٣٤ | – أثناء العمل، أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى. |
| ٠.٧١٣ | – من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي. |
| ٠.٨٣٧ | – أشعر بالاستغراق الشديد في عملي. |
| ٠.٧٨٦ | – أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف وجدي. |
| نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد الانهماك: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.828$ ، ومعامل الثبات المركب $CR=0.865$ ، ومتوسط التباين $AVE=0.686$ | |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتعدد أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

١/٣- **صدق التمايز** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة

جدول (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

| م | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ١-المساهمة | ٠.٧٣٦ | | | | | | | | | | |
| ٢-الولاء | ٠.٤١٤ | ٠.٧٥٤ | | | | | | | | | |
| ٣-التأثير | ٠.٣٩٤ | ٠.٣٢٨ | ٠.٧٩٦ | | | | | | | | |
| ٤-الاحترام المهني | ٠.٣٢٥ | ٠.٤٣٢ | ٠.٣٢٧ | ٠.٨٣٤ | | | | | | | |
| ٥-الكفاءة الذاتية | ٠.٥٦١ | ٠.٣٠٩ | ٠.٣٣٤ | ٠.٣٥٩ | ٠.٨٢١ | | | | | | |
| ٦-التفاؤل | ٠.٤٨٣ | ٠.٤٧١ | ٠.٣٤٥ | ٠.٥٣٦ | ٠.٣٢٦ | ٠.٨١٣ | | | | | |
| ٧-الأمَل | ٠.٤٤٧ | ٠.٤١٥ | ٠.٤٠٣ | ٠.٤٧٩ | ٠.٣٤٥ | ٠.٣٨٩ | ٠.٧٩٤ | | | | |
| ٨-المرونة | ٠.٣٧٩ | ٠.٤٥٦ | ٠.٤٨٦ | ٠.٣٠٦ | ٠.٣٠٣ | ٠.٣٦١ | ٠.٤٧٥ | ٠.٨٠٦ | | | |
| ٩-الحيوية | ٠.٦٤٥ | ٠.٦٢٦ | ٠.٦٣١ | ٠.٧١٣ | ٠.٧١٩ | ٠.٧٨٢ | ٠.٦٨٩ | ٠.٧٣٧ | ٠.٨٤١ | | |
| ١٠-التفاني | ٠.٦٩٧ | ٠.٦٤٩ | ٠.٧٢٤ | ٠.٧٥٢ | ٠.٧٢٨ | ٠.٦٩٩ | ٠.٧٤١ | ٠.٧٦٨ | ٠.٣٣٩ | ٠.٧٨٨ | |
| ١١-الالتهمك | ٠.٧٢٧ | ٠.٦٩١ | ٠.٧٠٢ | ٠.٧٢٣ | ٠.٥٨١ | ٠.٥٩٢ | ٠.٦٨٣ | ٠.٦١٩ | ٠.٣٢٤ | ٠.٣٠٩ | ٠.٨٢٨ |

جميع القيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥.

قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted- AVE).

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٢ - تقييم ثبات المقاييس

لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠.٧) مما يدل

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha)

التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، وقد استهدف هذا النموذج اختبار الفرض الثالث من فروض هذا البحث.

ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث (اختبار النموذجين الهيكليين)، على النحو الآتي:

١- التعرف على طبيعة العلاقة بين توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق:

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويتضح من نتائج النموذج الهيكلي الأول بالجدول رقم (٤) وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وبين الارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وتبلغ قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لقوة العلاقة بين المتغيرين ٠.٣٤ وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ وهو ما يدعم قبول الفرض الأول من فروض البحث.

على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

تاسعاً: نتائج البحث

اعتمد البحث على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) بغرض قياس الدور الوسيط التفاعلي الذي يمكن أن يقوم به رأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وتم هذا القياس من خلال نموذجين أساسيين هما:

١- النموذج الهيكلي الأول: تم إدخال رأس المال النفسي جنباً إلى جنب مع جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وكأنه متغير مستقل، مع تجاهل العلاقة التفاعلية بينهما، وقياس أثر ذلك على الارتباط الوظيفي، وقد ترتب على هذا النموذج النتائج الموضحة بالجدولين رقم (٤)، (٥)، وخلال هذا النموذج تم اختبار الفرضين الأول والثاني من فروض البحث.

٢- النموذج الهيكلي الثاني: تم إدخال رأس المال النفسي جنباً إلى جنب مع جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، بالإضافة إلى حاصل ضرب المتغيرين في بعضهما، وذلك لاختبار التأثير الوسيط التفاعلي لرأس المال النفسي على العلاقة

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل أثر جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي

| المتغيرات المؤثرة | بيتا β | قيمة (ت) | R^2 |
|---------------------------------------|--------------|-----------|-------|
| العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه | ٠.٣٤ | ** ١٠.٩٨٤ | ٠.٤٧ |
| رأس المال النفسي | ٠.٣١ | ** ٦.٤٧٢ | |
| ** مستوى المعنوية عند ٠.٠١ | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وللوقوف على العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) مع كل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد أجرى التحليل الوارد بالجدول رقم (٥) وتشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه و كل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة فردية)، ويمكن توضيح هذه النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل أثر أبعاد جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي

| المتغير التابع (الارتباط الوظيفي) | | | | | | | | | المتغيرات المستقلة |
|--|--------------|---------|---------|--------------|----------------------------|---------|--------------|---------|--------------------|
| الاتهامك | | | التفاني | | | الحيوية | | | |
| R^2 | بيتا β | (ت) | R^2 | بيتا β | (ت) | R^2 | بيتا β | (ت) | |
| ٠.٤١ | ٠.٢٤ | * ٢.٤٨ | ٠.٣٣ | ٠.١٥ | ** ٣.٢٨ | ٠.٣٨ | ٠.٢٤ | ** ٣.٣١ | المساهمة |
| | ٠.١٢ | * ١.٩٩ | | ٠.١١ | ** ٢.٩٨ | | ٠.١٢ | * ٢.٥٩ | الولاء |
| | ٠.١٤ | * ٢.٥٧ | | ٠.٢٤ | ** ٥.٦٦ | | ٠.٢٢ | ** ٢.٢١ | التأثير |
| | ٠.١٧ | ** ٣.٢٨ | | ٠.٢٨ | * ٢.٣٣ | | ٠.٣١ | ** ٣.٨٦ | الاحترام المهني |
| ٠.٣٦ | ٠.١٤ | * ٢.٧٢ | ٠.٣٩ | ٠.١٨ | * ٣.٥٧ | ٠.٤٢ | ٠.١٦ | ** ٣.٢٩ | الكفاءة الذاتية |
| | ٠.٢٥ | ** ٢.١٣ | | ٠.١٣ | * ٢.٤١ | | ٠.٢١ | * ٢.٥٣ | التفاؤل |
| | ٠.١١ | ** ٢.٣١ | | ٠.٢٣ | ** ٢.١٦ | | ٠.٢٤ | ** ٤.٥٦ | الأمل |
| | ٠.٢٣ | * ٢.٦٥ | | ٠.٢٦ | * ٣.١٧ | | ٠.٣٨ | ** ٧.٦٩ | المرونة |
| معامل التحديد (R^2) للنموذج الهيكلي الأول = ٠.٤٧ | | | | | | | | | |
| * مستوى المعنوية عند ٠.٠٥ | | | | | ** مستوى المعنوية عند ٠.٠١ | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

قيمة معامل التحديد ٤١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤١% في تفسير بُعد الانهماك لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كما اتضح أن أكثر الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الانهماك وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد المساهمة، يليه بُعد الاحترام المهني، ثم بُعد التأثير، وأخيراً بُعد الولاء.

٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويتضح من نتائج النموذج الهيكلي الأول بالجدول رقم (٤) وجود علاقة معنوية إيجابية بين رأس المال النفسي وبين الارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وتبلغ قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لقوة العلاقة بين المتغيرين ٠.٣١. وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهو ما يدعم قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

وللوقوف على العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة) مع كل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد أجرى

وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبُعد الحيوية كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٣٨% في تفسير التباين في بُعد الحيوية لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كما اتضح أن أكثر الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الحيوية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد الاحترام المهني، يليه بُعد المساهمة، ثم بُعد التأثير، وبُعد الولاء.

وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبُعد التقاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٣٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. الأمر الذي يعنى أن أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تسهم بنسبة ٣٣% في تفسير التباين في بُعد التقاني لدى هيئة التمريض موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، وتبين أيضاً أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير بُعد التقاني لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد الاحترام المهني، يليه بُعد التأثير، ثم بُعد المساهمة وبُعد الولاء.

وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبُعد الانهماك كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد بلغت

الوظيفي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٦% عند مستوى ٠.٠٥، الأمر الذي يعنى أن أبعاد رأس المال النفسي تسهم بنسبة ٣٦% في تفسير التباين في بُعد الانهماك لدى هيئة التمريض موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كما اتضح أن أكثر الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الانهماك وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد التفاوض، يليه بُعد المرونة، ثم بُعد الكفاءة الذاتية، وأخيراً بُعد الأمل.

٣- التعرف على طبيعة الدور الوسيط التفاعلي لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "قوة العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي تزداد طردياً بزيادة رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث؛ وبشكل عام، يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron and Kenny, 1986)، ويتضح من نتائج النموذج الهيكلي الثاني بالجدول رقم (٦) معنوية تأثير رأس المال النفسي على العلاقة بين

التحليل الوارد بالجدول رقم (٥) وتبين النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وكل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي (مأخوذ بصورة فردية)، ويمكن توضيح هذه النتائج على النحو الآتي:

— وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وبُعد الحيوية كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ٤٢% عند مستوى ٠.٠٥، ومن ثم تسهم أبعاد رأس المال النفسي بنسبة ٤٢% في تفسير التباين في بُعد الحيوية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كما اتضح أن أكثر الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الحيوية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد المرونة، يليه بُعد الأمل ثم بُعد التفاوض، وبُعد الكفاءة الذاتية.

— وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وبُعد التقاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد تبين أن قيمة معامل التحديد ٣٩% عند مستوى ٠.٠٥، الأمر الذي يعنى أن أبعاد رأس المال النفسي تسهم بنسبة ٣٩% في تفسير التباين في بُعد التقاني لدى هيئة التمريض موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، وتبين أيضاً أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير بُعد التقاني لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارية هو بُعد المرونة، يليه بُعد الأمل، ثم بُعد الكفاءة الذاتية، ثم بُعد التفاوض.

— وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وبُعد الانهماك كأحد أبعاد الارتباط

جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، وهو ما يدعم قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

وبناء على هذه النتيجة يمكن القول أنه عندما يزداد رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض (على سبيل المثال، ارتفاع رأس المال النفسي بوحده

انحراف معياري واحدة) تصبح العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي أكثر أهمية وتزداد هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل (0.32 + 0.19 = 0.51) (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل أثر رأس المال النفسي على العلاقة بين جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والارتباط الوظيفي

| R ² | قيمة (ت) | بيتا β | المتغيرات المؤثرة |
|----------------------------|----------|--------|---------------------------------------|
| ٠.٦٣ | ٩.٧٦٢** | ٠.٣٢ | العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه |
| | ٥.٢٩٢** | ٠.٢٨ | رأس المال النفسي |
| | ٤.٢٦١** | ٠.١٩ | العلاقة التبادلية × رأس المال النفسي |
| ** مستوى المعنوية عند ٠.٠١ | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

والتطبيق بدلالة كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي.

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات

استهدف البحث الحالي اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح لأهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

١ - مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

١/١ - توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى أن وجود علاقة معنوية

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد بالنموذج الأول في الجدول رقم (٤)، يتضح أن تأثير كل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي مع عدم الأخذ في الاعتبار العلاقة التفاعلية بينهما يفسران ما نسبته ٤٧% من التباين في الارتباط الوظيفي، بينما اتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج الثاني الذي يشتمل على متغير التفاعل قادر على تفسير ما نسبته ٦٣% من التباين في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي) أي أن دخول رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي أسهم في زيادة القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار ١٦%، ويشير ذلك إلى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض موضع

من أن توافر سلوكيات العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يساعد على تحسين درجة الارتباط بالوظيفة لدى هيئة التمريض بإحدى المستشفيات العاملة في أندونيسيا.

وتشير هذه النتائج إلى أن تقدير كل طرف من طرفي العلاقة التبادلية للجهود المبذولة، وإدراك أعضاء هيئة التمريض بتقدير جهودهم المبذولة في العمل من قبل الرئيس المباشر، وإدراكهم لقدرات وإمكانيات الرئيس المباشر والمأمه بالمطلبات والمعارف المتعلقة بمجال عمله، بالإضافة إلى تحمل أعضاء هيئة التمريض لمسئولية إنجاز العمل، ومساهماتهم في القيام بمهام قد تكون خارج الوصف الوظيفي، وبالتالي اكتساب ثقة الرئيس وزيادة احتمال الحصول على الموارد المادية والمعنوية، كذلك إدراكهم لثقة الرئيس المباشر في قدراتهم وإعطائهم قدر أكبر من الحرية والدعم في أداء الأعمال، مع توافر الانسجام والتوافق الشخصي بين أعضاء هيئة التمريض والرئيس المباشر، وحرص الطرفين على تطوير علاقات تبادلية تعتمد على وجود اهتمامات مشتركة خارج نطاق العمل، كل ذلك من شأنه أن يساعد أعضاء هيئة التمريض على تحسين ارتباطهم بالعمل بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال تحسين استعدادهم لبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة الصعاب، وشعورهم بأهمية أدوار العمل التي يقومون بها، وإحساسهم بالفخر والاعتزاز بالعمل، كذلك رفع درجة تركيزهم واهتمامهم بإنجاز المهام المكلفون بها، واستغراقهم الشديد عند ممارسة الأعمال المختلفة.

٢/١ - توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى وجود علاقة معنوية

إيجابية بين توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والارتباط الوظيفي (مأخوذة بصورة إجمالية)، الأمر الذي يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه كلما ساعد ذلك على تحسين مستوى الارتباط بالوظيفة لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وكل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق (مأخوذة بصورة فردية)، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببعدي الحيوية، والتفاني هو بُعد الاحترام المهني، أما بُعد المساهمة فتبين أنه الأكثر أهمية في تفسير بُعد الانهماك.

وتتفق نتيجة هذا البحث مع ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أكدت على وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، فقد أثبتت دراسة (Sharoni et al., 2015) وجود علاقة إيجابية بين توافر سلوكيات جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي، وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Els et al., 2016) من وجود تأثير معنوي لجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الارتباط الوظيفي، وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Radstaak and Hennes, 2017) من معنوية العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)، كذلك تتفق مع ما أكدت عليه دراسة (Sepdiningtyas and Santoso, 2017)

توصلت إليه دراسة (Pan et al., 2017) من أن أبعاد رأس المال النفسي تؤثر إيجابياً على درجة الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات العاملة في الصين.

وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز مستوى استعادة التوازن لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق ومساعدتهم على العودة للحالة الطبيعية عند التعرض لأزمات أو صعوبات بالعمل، وإتاحة الفرصة لهم للتعامل مع الأحداث والأمور المجهدة بالعمل دون ترد خاصة في ظل ما يملكونه من خبرات وقدرات، كذلك حث هيئة التمريض على التفكير في بدائل ومسارات مختلفة لتجاوز ضغوطات العمل، والتفكير في طرق مختلفة لحل المشكلات التي يمكن أن تعترض عملهم، وأيضاً حثهم على التفاوض تجاه الأمور المستقبلية المتعلقة بعملهم وأن حدوث الصعوبات في العمل يعد أمراً طبيعياً، كذلك تحسين شعور هيئة التمريض بالثقة عند تحليل المشكلات المتعلقة بالعمل وتشجيعهم على المساهمة في المناقشات الخاصة بالخطوة الاستراتيجية لمستشفياتهم ومراكزهم، وأخذ آرائهم عند وضع الأهداف المتعلقة بعملهم، كل ذلك من شأنه أن يساعد على تحسين الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق من خلال تحسين درجة استعدادهم لبذل المزيد من الجهد في العمل، وزيادة رغبتهم في استثمار جهودهم وطاقتهم عند القيام بأعمالهم، وحرصهم على التركيز الكامل عند القيام بالمهام، وزيادة شعورهم بالأهمية والفخر والاعتزاز بالعمل.

٣/١- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث

من فروض البحث إلى معنوية تأثير رأس المال

إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي (مأخوذة بصورة إجمالية)، الأمر الذي يساعد على استنتاج أنه كلما توافر رأس المال النفسي كلما ساعد ذلك على تحسين مستوى الارتباط بالوظيفة لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معنوية العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وكل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق (مأخوذة بصورة فردية)، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعدي الحيوية، والتفاني هو بُعد المرونة، أما بُعد التفاوض فتبين أنه الأكثر أهمية في تفسير بُعد الانهماك.

وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Erbasi and Ozbek, 2016) التي أشارت إلى أن كلا من التفاوض، والأمل، والمرونة - كأبعاد رأس المال النفسي - تؤثر معنوياً على الارتباط الوظيفي للعاملين في إحدى الجامعات التركية، دون وجود لمثل هذا التأثير لبُعد الكفاءة الذاتية على الارتباط الوظيفي، في حين تدعم نتائج هذا الفرض ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي على الارتباط الوظيفي، فقد أكدت دراسة (Karatepe and Karadas, 2015) أن أبعاد رأس المال النفسي تؤثر بشكل مباشر على درجة الارتباط الوظيفي لهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في قبرص، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Wang et al., 2017) من وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض الإناث العاملة بالمستشفيات العامة في الصين، كذلك تتفق مع ما

يلعب درواً وسيطاً بين جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ودافعية العاملين للإنجاز .

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر مستوى مرتفع من رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق سيجعلهم أكثر إدراكاً لجودة العلاقة التبادلية مع الرئيس المباشر لهم الأمر الذي ينعكس على تحسين وتقوية درجة ارتباطهم بعملمهم، وعلى العكس من ذلك هيئة التمريض الذين يتوافر لديهم مستوى منخفضاً من رأس المال النفسي، ويدلل ذلك على أن امتلاك أعضاء هيئة التمريض القدرة على تحليل ومواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل، وارتفاع مستوى التفاوض تجاه الأمور المستقبلية المتعلقة بعملمهم، وارتفاع قدرتهم على التفكير في بدائل ومسارات مختلفة لتجاوز ضغوطات العمل، وامتلاكهم القدرة على العودة إلى استعادة التوازن بعد التعرض للأزمات من شأنه أن يساعد على تحسين إدراك الرئيس لتحمل أعضاء هيئة التمريض مسؤولية إنجاز العمل، والمساهمة في القيام بمهام قد تكون خارج الوصف الوظيفي، كذلك إدراكهم لثقة الرئيس المباشر في قدراتهم وإعطائهم قدر أكبر من الحرية والدعم في أداء الأعمال، إضافةً إلى تحسين درجة الانسجام والتوافق الشخصي بين أعضاء هيئة التمريض والرئيس المباشر، وتحسين إدراك أعضاء هيئة التمريض بتقدير جهودهم المبذولة في العمل من قبل الرئيس المباشر، وإدراكهم لقدرات وإمكانيات الرئيس المباشر وإلمامه بالمتطلبات والمعارف المتعلقة بمجال عمله مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين وتقوية درجة ارتباط أعضاء هيئة التمريض بعملمهم في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بشكل ظهر في تحسين استعدادهم لبذل

النفسي على العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، فدخل رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في تلك العلاقة أدى إلى تعديل وتحسين معنوية النموذج من ٤٧% إلى ٦٣% ، وهذا يؤكد على أن رأس المال النفسي يُعدل العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض، إذ ستكون هذه العلاقة أقوى بين هيئة التمريض الذين يتوافر لديهم مستوى أعلى من رأس المال النفسي بالمقارنة بهيئة التمريض الذين يتوافر لديهم مستوى منخفضاً من رأس المال النفسي في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، ووفقاً لهذه النتائج، يمكن القول أنه عندما يزداد توافر رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض موضع التطبيق فإنه يزداد دور جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في دعم وتحسين مستوى الارتباط الوظيفي لديهم.

وتتفق نتيجة هذا البحث مع ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات السابقة التي أكدت على أن دخول رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً يساهم في تعديل وتحسين وتقوية العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبعض المتغيرات الأخرى، فقد أكدت دراسة (Wang et al., 2014) إلى أن رأس المال النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً يؤثر معنوياً في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأداء العاملين في شركات وهيئات البريد العاملة في الصين، وتتفق أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة (Yang et al., 2016) من أن رأس المال النفسي

– تقويض بعض السلطات والمسؤوليات من الرئيس المباشر لهيئة التمريض من خلال تكليفهم ببعض المهام التي تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم بما يعزز شهرهم بأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف العمل، وما يترتب على ذلك من إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لهم.

– وضع وتطبيق نظام عادل للمكافآت لأعضاء هيئة التمريض الذين يساهون ويبدلون جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف ومصلحة المستشفيات والمراكز الطبية.

٢/١/٢ – ينبغي على الرؤساء المباشرين كذلك أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق تقدير الجهود التي يبذلها كل طرف من طرفي العلاقة التبادلية، وذلك من خلال:

– التزام طرفي العلاقة التبادلية – الرئيس المباشر، وأعضاء هيئة التمريض – بتقديم الدعم الإيجابي بشكل علني وواضح، وذلك بتحديد توقعات كل طرف من الطرف الآخر، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن مقابلة توقعات الطرف الآخر تؤدي إلى ارتفاع مشاعر الدعم الإيجابي والالتزام بينهما.

– التزام الرئيس المباشر بالدفاع عن أداء أعضاء هيئة التمريض أمام إدارة المستشفيات أو المراكز الطبية بشكل واضح وعلني إذا تم مهاجمتهم من الآخرين أو في حالة وقوع خطأ غير متعمد، كذلك تحمل جانب من المسؤولية في حالة ما إذا كان هناك تقصير من جانب أعضاء هيئة التمريض.

المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة الصعاب، وزيادة رغبتهم في استثمار جهودهم وطاقاتهم عند القيام بأعمالهم، واستغراقهم الشديد عند ممارسة الأعمال المختلفة.

٢- توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما أُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق للارتقاء بمستوى الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض من خلال تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي لدى هيئة التمريض بها، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

١/٢ – ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، ويُقترح أن تركز جهود التحسين على أبعادها الأربعة المتمثلة في المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني، وذلك على النحو الآتي:

١/١/٢ – التوجه نحو تشجيع أعضاء هيئة التمريض بالتعاون مع الرؤساء المباشرين على تحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق الصالح العام للمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

– إشراك هيئة التمريض في وضع الأهداف، وصنع القرارات المتعلقة بعملهم مما يعزز شعورهم بإسهاماتهم في العمل.

– الالتزام بتشكيل فرق وجماعات العمل بما يساعد على زيادة التفاعلات المباشرة، وتدفق المعارف، ونقل الخبرات بين الرؤساء وهيئة التمريض، كذلك الاهتمام بوجود التحفيز المادي والمعنوي لكلا الطرفين بما يعزز من التميز والتقدير المهني في المجال الصحي.

٢/٢ – توجيه الاهتمام الكافي نحو تحسين وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق من خلال تركيز جهود التحسين على الارتقاء بمستويات الكفاءة الذاتية، والتفائل، والأمل، والمرونة لدى هيئة التمريض، وذلك على النحو الآتي:

١/٢/٢ – ضرورة تنمية وتطوير الكفاءة الذاتية لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

– الاستفادة من رصيد خبرات النجاح السابقة لدى هيئة التمريض واستغلاله في القيام بمهام وأعباء محددة تشمل على قدر محدد من التحدي ولكنها قابلة للتحقيق، ومن ثم دعم ثقة لديهم في تحقيق النجاح مستقبلاً.

– الاقتداء بنماذج النجاح السابقة في نفس المجال بحيث يمكن لعضو هيئة التمريض محاكاة نفس النماذج حال تعرضهم لنفس الظروف والمواقف.

– التدريب على رأس العمل وأن يكون الرئيس المباشر بمثابة المدرب لأعضاء هيئة التمريض من خلال التمرينات العملية في الوظيفية، وإقناعهم بأنهم يملكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المكلفين بها.

٣/١/٢ – ضرورة بذل المزيد من الاهتمام لتوفير بيئة تسمح بتوافر علاقات جيدة بين الرؤساء وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

– وجود نظام فعال للاتصالات ذو اتجاهين يسمح بتقديم المقترحات المتعلقة بتحسين وتطوير أداء المهام، والقضاء على المشكلات التي يمكن مواجهتها في العمل بتقديم الحلول المناسبة لها.

– عقد لقاءات دورية بين كل من الرئيس المباشر وأعضاء هيئة التمريض للاستماع إلى المقترحات والشكاوي المقدمة من كل طرف بما يمكن من تقوية العلاقة التبادلية بينهما، وشعور كل منها بالراحة الانسجام عند التعامل مع الطرف الآخر.

– الاهتمام بتطوير وتحسين العلاقات الاجتماعية، والإنسانية خارج نطاق العمل مما يزيد من قوة العلاقة والصداقة بين الطرفين مثل حضور أي من المدير أو عضو هيئة التمريض المناسبات الخاصة خارج نطاق العمل، ومنها الرحلات، والأنشطة الرياضية، وغيرها من المناسبات الاجتماعية.

٤/١/٢ – التركيز على تحسين تصور كل طرف من طرفي العلاقة التبادلية – الرئيس المباشر وهيئة التمريض – للسمعة المهنية، والتميز في مجال العمل الصحي، وذلك من خلال:

– التوسع في توفير وسائل نشر إنجازات الرؤساء، وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية، وتحديث معارفهم ومهاراتهم، كذلك التركيز على اكتساب معارف ومهارات جديدة كعنصر أساسي في تقييم أداء كلا الطرفين، وذلك بهدف تحسين مستوى السمعة المهنية.

طاقات هيئة التمريض ومساراتهم نحو تحقيق الأهداف.

٢/٢/٤ - الحرص على تحسين مستوى المرونة، والقدرة على استعادة التوازن لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

- تهيئة المناخ داخل المستشفى أو المركز الطبي بشكل يساعد على منع أو الحد من درجة المخاطر أو الضغوط التي قد يتعرض لها أعضاء هيئة التمريض من خلال خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الدعم والثقة بين الرئيس وتابعيه.

- تشجيع أعضاء هيئة التمريض على مواصلة التعلم بأن تُيسر المستشفى أو المركز الطبي الإجراءات والنفقات التي تحثهم على ذلك، كذلك تنظيم المزيد من ورش العمل والندوات التي تستهدف تنمية مهاراتهم في التعامل مع المواقف والأحداث المرهقة على المستوى الشخصي والتنظيمي.

- الاستثمار الفعال للقدرات المعرفية المتاحة لدى هيئة التمريض من أجل توقع المخاطر وبالتالي تقليل من آثارها السلبية، كذلك ترسيخ فكرة أن الفرد يمكنه التغلب على الظروف المحيطة به، والتأكيد على أنه هو من يقود أمور حياته وليست الظروف، كذلك تشجيع هيئة التمريض على وضع أهداف يعيشون من أجلها.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات

لبحوث مستقبلية

سلط البحث الحالي الضوء على اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفه

٢/٢/٢ - الحرص على تطوير وتحسين بُعد التفاؤل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

- التعلم من الماضي وقبول الفشل والاعتراف به، وتحليله، والنظر إليه بتدبر من أجل الاستفادة من التجارب الناجحة وتدعيمها، كذلك الاستفادة من الأخطاء بهدف عدم الوقوع فيها مستقبلاً.

- البحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلاً، حيث يجب النظر إلى الغموض وعدم التأكد المصاحب للمستقبل على أنه قد يحمل في طياته بعض الفرص التي يمكن استغلالها من أجل تحقيق المزيد من النمو والتقدم سواء على المستوى الشخصي والتنظيمي.

٢/٢/٣ - التركيز على تطوير وتحسين بُعد الأمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق، وذلك من خلال:

- صياغة أهداف واضحة، ومحددة وقابلة للقياس يمكن تحقيقها، وفي نفس الوقت تتضمن قدر من التحدي لقدرات وإمكانيات أعضاء هيئة التمريض بما يمكن من توجيه الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف.

- إشراك هيئة التمريض في صنع القرارات المؤثرة في مستقل المستشفى أو المركز الطبي من خلال تفويض بعض السلطات لهم بما يزيد من شعورهم بقدراتهم على السيطرة على مجريات الأمور داخل المستشفى أو المركز الطبي في الوضع الحالي، والمستقبلي.

- نشر مبدأ الاتصالات المفتوحة بين الرؤساء المباشرين وأعضاء هيئة التمريض، ووضوح الأهداف الشخصية والتنظيمية بما يمكن من توجيه

متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

١- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية دون التطرق للمستشفيات والمراكز الطبية ذات الملكية الخاصة، كما لم يشمل البحث المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعات أخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل المستشفيات والمراكز طبية ذات الملكية الخاصة أو المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعات أخرى داخل مصر، والمقارنة بين تلك المستشفيات أو المراكز الطبية من حيث مستوى تطبيقها للمتغيرات التي تضمنها البحث الحالي، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق لتشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، والبنوك، والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ورأس المال النفسي، والارتباط الوظيفي، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة تفاعلية (مُعدله Moderator) أخرى بخلاف رأس المال النفسي مثل نظم العمل عالية الأداء، والعدالة التنظيمية، كما يمكن أن يتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الارتباط الوظيفي مثل الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

٢- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من أعضاء هيئة التمريض (ممرض أو ممرضة) العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وذلك خلال فترة زمنية محددة من أغسطس

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

النشرة الإحصائية عن العام الجامعي

(٢٠١٥/٢٠١٦)، الإدارة العامة لمركز المعلومات

والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، (٤١)، جامعة المنصورة.

رمضان، أحمد محمد محمود السيد، (٢٠١٦). "تأثير

العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على

الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية

التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا"، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة

المنصورة، مصر .

عوض، محمد جمال عبد القادر، (٢٠١٦). "تأثير

رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة

لقطاع الأعمال العام بالدقهلية"، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة،

مصر .

إبراهيم، منى محمد سيد، (٢٠١٠). "نموذج مقترح

لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق

على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة

المنصورة"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة،

جامعة طنطا، ١ (٢): ١٣٣-١٧٢.

البردان، محمد فوزي أمين، (٢٠١٧). "دور رأس

المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة

الأصلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية"، رسالة

دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة

السادات، مصر .

الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، (٢٠١٣). "أثر

الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال

النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى

العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية"،

مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة بالرياض،

٥٣ (٣): ٧٣٩-٨١٠.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٢). "أثر

الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق

على الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة المصرية

للدراستات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،

٣٦ (٣): ٤٩-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, U. (2014).** "Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement", *Team Performance Management*, 20 (3/4): 102-120.
- Ahmed, I., Ismail, W. and Amin, S. (2014).** "Employee's reciprocation of organizational support and leader-member exchange", *Management Research Review*, 37 (11): 930-943.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986).** "The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. Giles, W. F. and Walker, J. H. (2007).** "Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale", *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8): 979-1003.
- Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E. and Heuvel, M. (2015).** "Leader-member exchange, work engagement, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, 30 (7): 754-770.
- Burch, T. and Guarana, C. (2014).** "The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange on Follower Engagement", *Journal of Leadership Studies*, 8 (3): 6-25.
- Burke, R., Koyuncu, M., Jing, W. and Fiksenbaum, L. (2009).** "Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences", *Tourism Review*, 64 (3): 4-18.
- Chaurasia, S. and Shukla, A. (2013).** "The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance", *International Journal of Organization and Behavior*, 16 (4): 465-493.
- Chen, S. (2015).** "The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (18): 2349-2365.
- Chen, S. (2017).** "Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital", *Asia Pacific*

- Journal of Human Resources, 56 (3): 381- 399.
- Chen, T. and Wu, C. (2017).** "Improving the turnover intention of tourist hotel employees: transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (7): 1914-1936.
- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y. and Johnstone, S. (2013).** "Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives", Asia Pacific Journal of Human Resources, 5-1(1): 81-102.
- Corner, K. J. (2015).** "Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital", Ph. D. Dissertation, The University of Arizona.
- Costantini, A., Depaola, F., Ceschi, A. Sartori, R. Meneghini, A. Difabio, A. (2017).** "Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme", SA Journal of Industrial Psychology, 43: 1-11.
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. and Matsyborska. (2014).** "Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital", Human Resource Development Quarterly, 25 (2): 183-212
- De Oliveira, L. and De silva. (2015).** "The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization", Procedia Computer Science, 55: 1023-1030.
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. and Brand-Labuschagne, L. (2016).** "The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement", Journal of Psychology in Africa, 26 (1): 22-28.
- Erbasi, A. and Ozbek, M. (2016).** "The Effect of Psychological Capital on Work Engagement", Australian Academy of Business and Economics Review, 2 (4): 276-284.
- Garg, S. and Dhar, R. (2017).** "Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement and job autonomy", International Journal of Manpower, 38 (2): 242-258.

- Goertzen, B. J. and Whitaker, B. L. (2015).** "Development of psychological capital in an academic-based leadership education program", *Journal of Management Development*, 34 (7): 773-786.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M.(1995).** "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.
- Gupta, M., Shaheen, M. and Reddy, P. (2017).** "Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement", *Journal of Management Development*, 36 (7): 973- 983.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D. Born, M. and Voelpe, S. (2017).** "How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader- Member Exchange and Crossover Theory", *British Journal of Management*, 28 (2): 299-314.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010).** *Multivariate Data Analysis*, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Janssen, O. and Yperen, N. (2004).** "Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47 (3): 368-384.
- Joo, B. and Lee, I. (2017).** "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5 (2): 206-221.
- Joo, B., Lim, D. and Kim, S. (2016).** "Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8): 1117-1134.
- Kahrobaei, S. and Mortazavi, S. (2016).** "How leader-member exchange can uplift team's energy to increase creative work involvement", *Team Performance Management*, 22 (1/2): 75-91.
- Karatepe, O. and Avci, T. (2017).** "The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions", *Journal of Management Development*, 36 (8): 1029-1039.

- Karatepe, O. and Karadas, G. (2015).** "Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1-254-1278.
- Kasekende, F. (2017).** "Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects", *Journal of Management Development*, 36 (7): 959-972.
- Khamphroh, A. (2016).** "Leader-member exchange and service quality: evidence from hotel businesses in Thailand", *The Business and Management Review*, 7 (5): 230-240.
- Khamphroh, A. and Ussahawanitchakit, P. (2016).** "Leader-member exchange and service quality: evidence from hotel businesses in Thailand", *The Business and Management Review*, 7 (5): 231-240.
- Khan, M. N. and Malik, M. F. (2017).** "My leader's group is my group: Leader-member exchange and employees' behaviours", *European Business Review*, 29 (5): 551-571.
- Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2017).** "Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 38 (8):792-812.
- Li, X., Sanders, K. and Frenkel. (2012).** "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4): 1059-1066.
- Li, X., Sandersb, K. and Frenkel, S. (2012).** "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4): 1059-1066.
- Liao, S., Hu, D., Chung, Y. Chen, L. (2017).** "LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3): 433-449.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M.(1998).** "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of management*, 24 (1): 43-72.

- Luthans, F., Avolio, B., Avey, B. and Norman, S. (2007).** "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel psychology*, 60 (30): 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. and Luthans, B. (2004).** "Positive psychological capital: Beyond human and social capital" *Business horizons*, 47 (1): 45-50.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. and Avey, J. (2008).** "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship", *Journal of organizational behavior*, 29 (2): 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. and Lester, P. (2006).** "Developing the Psychological Capital of Resiliency", *Human Resource Development Review*, 5 (1): 25-44.
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R. Mariani, M. (2016).** "Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship? A study on the mediational role of psychological capital", *Career Development International*, 21 (7): 682-696.
- Memili, E., Welsh, D. and Kaciak, E. (2014).** "Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of the leader-member exchange theory", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2): 200-209.
- Meng, F. and Wu, J. (2015).** "Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from mainland China", *Review of Public Personnel Administration*, 35 (1): 47-69.
- O'Donnell, M., Yukl, G. and Taber, T. (2012).** "Leader behavior and LMX: a constructive replication", *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2): 143-154.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. and Lee. (2015).** "Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale", *International journal of hospitality management*, 50: 9-26.
- Pan, X., Mao, T., Zhang, J. Wang, J. and Su, P. (2017).** "Psychological capital mediate the association between nurses' practice environment and work engagement among Chinese male nurses", *International Journal of Nursing Sciences*, 4 (4): 378- 383.

- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S.W. and Joo, B. (2017).** "The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3): 350-367.
- Radstaak, M. and Hennes, A. (2017).** "Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting", *SA Journal of Industrial Psychology*, 43 (1): 1-11.
- Ringle, C., Sarstedt, M. and Straub, D. (2012).** "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly", *MIS Quarterly*, 36 (1): 3-14.
- Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2006).** "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", *Educational and psychological measurement*, 66 (4): 701-716.
- Sepdiningtyas, R. and Santoso, C. (2017).** "The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Co-Workers Support as a Moderating Variable", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (4): 285- 305.
- Sharifkhani, M., Pool, J. K. and Asian, S. (2016).** "The impact of leader member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil and gas industry", *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7 (3): 289-305.
- Sharoni, G., Shkoler, O. and Tziner, A. (2015).** "Job engagement: Antecedents and outcomes", *Journal of Organizational Psychology*, 15 (1): 34-48.
- Sin, H., Nahrgang, J. and Morgeson, F. (2009).** "Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement", *Journal of Applied Psychology*, 94 (4): 1048-1057.
- Srivastava, A. P. and Dhar, R. L. (2016).** "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organizational commitment", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (3): 351-377.
- Vahidipour, A., Gheitani, A. and Zarranezhad, M. (2016).** "The Impact of Leader-Member Exchange on The Organizational Citizenship Behavior with

- The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 4(3): 2343-2359.
- Wang, C. (2016).** "Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?: The mediating roles of task motivation and creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5): 969-987.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F. Wang, D. and Wu, Y. (2014).** "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes", *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1): 5-21.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F. Hao, J. and Wu, H. (2017).** "Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses", *BioMed research international*, 7: 1-11.
- Yang, H., Yang, W. and Lee, C. (2016).** "Influence of Organizational Exchange Relationship on Motivation: Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Self-enhancement Bias", *International Information Institute (Tokyo)*, 19 (4): 1175- 1180.
- Zhang, T., Avery, G., Bergsteiner, H. and More, E. (2014).** "The relationship between leadership paradigms and employee engagement", *Journal of Global Responsibility*, 5 (1): 4-21.
- Zhong, X., Li, X., Liu, T. and Chen, W. (2016).** "The mediator role of Psychological Capital: A study among authentic leadership, work engagement, and psychological capital", *IEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1861-1865.