
Research article

The Impact of Perceived Leader Relational Behavior and on Employees' Psychological Capital: The Mediating Role of Perceived Relationship Quality (An Empirical Study on Private Universities)

Brihan Fatin Yehia

Assistant Professor in Business Administration, Human Resources Management, College of Business, City University Ajman, United Arab of Emirates
f.brihan@cu.ac.ae

Abstract: The current study aimed to analyze the relationship between perceived leader relational behavior and the psychological capital of administrative staff in private universities, while examining the mediating role of perceived relationship quality between leaders and subordinates. The study was grounded in a theoretical framework integrating Relational Leadership Theory, Leader–Member Exchange Theory (LMX), and the Positive Psychological Capital Theory (PsyCap). A descriptive analytical methodology was adopted, and data were collected using a validated questionnaire from a sample of 240 administrative employees working in five private universities in Greater Cairo. The data were analyzed using Hayes' PROCESS macro (Model 4) in SPSS, employing the Bootstrap technique with 5000 resamples to test the significance of the direct and indirect effects. The findings revealed statistically significant relationships between perceived leader relational behavior and perceived relationship quality, as well as between relationship quality and psychological capital. Moreover, a direct effect of perceived relational leadership on psychological capital was established. The results also indicated that perceived relationship quality partially mediates this relationship. Based on these findings, the study recommends reinforcing relational leadership behaviors within organizational settings and activating structured programs to improve relationship quality, given their significant impact on enhancing the psychological well-being of employees, particularly in terms of self-efficacy, optimism, hope, and resilience.

Keywords: Perceived Leader Relational Behavior, Perceived Relationship Quality, Psychological Capital, Relational Leadership.

APA Citation: Yehia, B.F. (2025). The impact of Perceived Leader Relational Behavior and on Employees' Psychological Capital: The Mediating Role of Perceived Relationship Quality. (An Empirical Study on Private Universities). Journal of Business and Environmental Sciences, 4(3), 117-145.

Received: 3 April 2025; **Revised:** 30 April 2025; **Accepted:** 3 May 2025; **Online:** 5 May 2025

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

السلوك العلاقي المدرك للقائد وأثره على رأس المال النفسي للعاملين: الدور الوسيط لجودة

العلاقة المدركة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة)

بريهان فطين يحيى

أستاذ مساعد إدارة الأعمال – قسم إدارة الموارد البشرية - كلية إدارة الأعمال - جامعة المدينة عجمان، الإمارات

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة، مع اختبار الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة بين القائد والتابع. استندت الدراسة إلى نموذج نظري يجمع بين نظرية القيادة العلاقية ونظرية تبادل القائد-العضو (LMX) ونظرية رأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام قائمة استقصاء من عينة قوامها (240) موظفًا إداريًا من خمس جامعات خاصة بالقاهرة الكبرى، تم تحليل البيانات باستخدام نموذج Hayes للوساطة البسيطة (Model 4) عبر برنامج SPSS مع تطبيق تقنية Bootstrap بـ 5000 تكرار لاختبار دلالة التأثيرات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك وجودة العلاقة المدركة، وكذلك بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي. كما ثبت وجود تأثير مباشر للسلوك العلاقي على رأس المال النفسي. إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن جودة العلاقة المدركة تُعد وسيطًا جزئيًا في تفسير هذه العلاقة. وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز السلوك العلاقي للقيادات داخل البيئة الأكاديمية، وتفعيل برامج دعم جودة العلاقة المهنية لما لذلك من دور مؤثر في تحسين المؤشرات النفسية للعاملين، خاصة فيما يتعلق بأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة).

الكلمات المفتاحية: السلوك العلاقي المدرك، جودة العلاقة المدركة، رأس المال النفسي، القيادة العلاقية.

أولاً: الإطار النظري

تستعرض الباحثة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في السلوك العلاقي و رأس المال النفسي وجودة العلاقة وذلك على النحو التالي:

1/1 السلوك العلاقي - المفهوم والأبعاد

1/1/1 مفهوم السلوك العلاقي (Perceived Leader Relational Behavior - PLRB)

ظهر مفهوم السلوك العلاقي في سياق تطور الفكر القيادي الذي انتقل من التركيز على سمات القائد أو سلوكياته الفردية إلى الاهتمام بالعلاقات التبادلية والاجتماعية التي تنشأ بين القادة والتابعين. ويعد هذا المفهوم محوراً أساسياً في نظرية القيادة العلاقية التي قدمتها Uhl-Bien (2006) التي تنظر إلى القيادة باعتبارها عملية اجتماعية تتشكل من خلال التفاعلات اليومية، وتُبنى على الثقة المتبادلة والاحترام والرعاية والدعم. ووفقاً لهذا النموذج فإن القيادة لا تمارس فقط من خلال السلطة الرسمية بل من خلال العلاقات الإنسانية بين القائد والتابع. يُعرّف السلوك العلاقي للقائد بأنه: "مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يعبر بها القائد عن اهتمامه بتعزيز جودة العلاقة مع مرؤوسيه، وتشمل التمكين والدعم والتواصل الفعال والعدالة، والاحترام." (Carmeli et al., 2009)

2/1/1 أبعاد السلوك العلاقي

قام Carmeli وآخرون (2009) بتطوير مقياساً يتضمن خمسة أبعاد رئيسية للسلوك العلاقي:

السلوك الأخلاقي: تمسك القائد بالقيم والعدالة.

التمكين: تشجيع التابعين على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

الشفافية: إتاحة المعلومات ومشاركة الرؤية.

الاهتمام بالآخرين: إظهار التعاطف والرعاية الشخصية.

التركيز على الغير: وضع احتياجات الفريق ضمن أولويات القائد.

وفي دراسة حديثة أجرتها Sienkiewicz-Małyjurek (2020) تم توسيع إطار السلوك العلاقي ليشمل ثلاثة أبعاد مركزية:

الإدراك: (Cognition) الوعي المتبادل بأهمية التعاون والاعتماد المتبادل في العلاقات التنظيمية.

المعاملة بالمثل: (Reciprocity) وتشمل الثقة، تقديم الدعم والالتزام المتبادل بين القائد والتابعين.

النية الحسنة: (Goodwill) تتجلى في احترام الآخر والانفتاح على تبادل المعرفة والاستعداد لتجاوز المعايير الرسمية لصالح الأهداف المشتركة.

تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يدركون أن قائدهم يمارس سلوكاً علائقياً يشعرون بدرجة أعلى من الأمان النفسي والانخراط الوظيفي، كما يكونون أكثر ميلاً للتعاون والمشاركة (Nguyen et al., 2021)، وقد بينت دراسة (Guo & Yang, 2016) أن السلوك العلاقي يسهم في تقوية مشاعر الانتماء والثقة داخل الفريق، مما يؤثر على دافعية الموظف وسلوكه الإبداعي. كما وجد-Uhl (2006) أن القيادة العلاقية تعزز من فعالية العمل الجماعي والابتكار من خلال تعزيز ديناميكيات التواصل والدعم الاجتماعي في مكان العمل. ويُعد هذا المفهوم مهماً بشكل خاص في السياقات التي تتطلب مستويات عالية من التعاون والدعم النفسي مثل المؤسسات التعليمية والجامعات، حيث تؤثر العلاقة بين القائد الإداري وموظفيه بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي والمناخ التنظيمي.

2/1 جودة العلاقة بين القائد والتابع- المفهوم والأبعاد

1/2/1 جودة العلاقة بين القائد والتابع (Leader-Member Exchange – LMX)

يشير مفهوم جودة العلاقة بين القائد والتابع إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بأن علاقتهم مع قائدهم تقوم على أساس الثقة

المتبادلة والاحترام والالتزام وتبادل المنفعة. ويُعد هذا المفهوم حجر الزاوية في نظرية تبادل القائد-العضو (Leader-Member Exchange Theory – LMX) التي طُورت في بدايتها من خلال أبحاث (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) في السبعينات، ثم تطورت لاحقاً على يد (Graen & Uhl-Bien, 1995) وتركز النظرية على أن العلاقة بين القائد والتابع ليست متماثلة عبر جميع الأفراد، بل تختلف في جودتها وتأثيرها بناءً على التفاعلات المتبادلة والتجارب اليومية.

وثُبتت هذه العلاقة تدريجياً عبر ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة التقويم: (Stranger Phase) تكون العلاقة في بدايتها رسمية ويعتمد التفاعل على تبادل المتطلبات الأساسية.

مرحلة الاختبار: (Acquaintance Phase) يبدأ الطرفان في اختبار مدى إمكانية تطور العلاقة إلى مستوى أعلى من الثقة والدعم.

مرحلة الشراكة: (Mature Partnership Phase) تصبح العلاقة ناضجة قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون والتأثير الثنائي.

وتكمن أهمية جودة العلاقة في أنها تُشكل أساساً للحصول على مزايا وظيفية غير رسمية مثل فرص النمو والمساندة النفسية والتقدير وتفويض السلطة. كما أنها تؤثر على عدد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا والالتزام والأداء والنية للبقاء. تؤكد الدراسات الحديثة أن LMX عالية الجودة تُفضي إلى انخفاض مستوى الضغوط الوظيفية وزيادة الانخراط في العمل وارتفاع درجة الولاء المؤسسي وتحسين جودة الاتصال بين الرئيس والمروّوس. وقد أصبح مفهوم LMX من أكثر النماذج استخداماً في تفسير سلوكيات التابعين خاصة في ظل التحولات المعاصرة نحو النماذج القيادية التشاركية والتمكينية.

تُعد جودة العلاقة بين القائد والتابع (Leader-Member Exchange – LMX) من أهم المفاهيم في علم السلوك التنظيمي،

حيث تشير إلى إدراك التابعين لمستوى الدعم والتفاعل الإيجابي الذي يتلقونه من قائدهم المباشر. وقد نشأ هذا المفهوم ضمن نظرية تبادل القائد – العضو التي طورها (Graen & Uhl-Bien, 1995) التي تفترض أن القادة لا يتفاعلون مع جميع المروّوسين بنفس

الطريقة، بل يُكوّنون علاقات متميزة ذات جودة متفاوتة مع كل منهم. وتقوم نظرية LMX على مبدأ أن العلاقة بين القائد والتابع تتطور عبر مراحل من التفاعل اليومي، حيث تبدأ بتبادل رسمي للمهام ثم تنتقل تدريجيًا إلى علاقة تقوم على الثقة والاحترام والتأثير المتبادل. وعندما تكون العلاقة ذات جودة عالية يشعر التابع بأنه يحظى بدعم وثقة من قائده ويكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد والمشاركة الإيجابية.

2/2/1 أبعاد جودة العلاقة (LMX)

أظهرت الدراسات أن LMX تتكون من عدة أبعاد أساسية تشمل:
الاحترام المتبادل: شعور الطرفين بالتقدير المهني والاعتراف المتبادل بالكفاءة.
الثقة: توقع كل طرف بأن الآخر سيتصرف بنوايا حسنة.
الدعم العاطفي: استعداد القائد لتقديم المساعدة النفسية والوجدانية عند الحاجة.
التزام القائد: استعداد القائد لإعطاء الوقت والطاقة من أجل تطوير العلاقة.

وقد بينت دراسة (Dulebohn et al. 2012) في تحليل شمل أكثر من 200 دراسة أن جودة العلاقة بين القائد والتابع ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي، كما تؤثر على انخفاض معدلات الدوران والنية لترك العمل. وفي السياق ذاته وجدت دراسة (Story et al. 2013) أن وجود علاقة قوية بين القائد والتابع بضاعف من تأثير رأس المال النفسي للقائد على التابعين حتى عند وجود مسافة تنظيمية بين الطرفين، ما يؤكد أن LMX تلعب دورًا وسيطًا في العلاقات التنظيمية. كذلك فإن العلاقة الجيدة مع القائد تتيح للتابعين الوصول إلى موارد وفرص وتغذية راجعة غير متاحة للآخرين ما يعزز من مشاعر التقدير والانتماء.

3/1 رأس المال النفسي - المفهوم والأبعاد

1/3/1 مفهوم رأس المال النفسي (Psychological Capital – PsyCap)

يُعد رأس المال النفسي (PsyCap) من المفاهيم الحديثة في علم النفس الإيجابي التنظيمي، وقد عرّفه Luthans et al. (2007) بأنه "حالة نفسية إيجابية للفرد تتسم بامتلاكه مستوى مرتفعًا من الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل". ويُنظر إليه كأحد المكونات القابلة للتنمية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف، دافعيته وقدرته على التكيف وميله للمشاركة الإيجابية في بيئة العمل. كما أشارت دراسة كحلة (2024) إلى أن رأس المال النفسي يُعد من الموارد النفسية الجوهرية التي تُمكن العامل من التعامل بكفاءة مع التحديات التنظيمية، كما أثبتت أن أبعاده الأربعة ترتبط إيجابيًا بالأداء الوظيفي في بيئات الأعمال التي تشهد تحولات رقمية وتنظيمية متسارعة.

2/3/1 أبعاد رأس المال النفسي:

الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy): وتعني إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام وتحقيق النتائج في بيئات عمل مليئة بالتحديات. وقد أكد (Bandura 1997) أن هذا الإيمان يعزز من دافعية الفرد ويقوي إرادته في مواجهة التحديات. كما أثبتت دراسة كحلة (2024) أن الكفاءة الذاتية ترتبط بالثقة في اتخاذ القرار وتحقيق الإنجاز، كما وجدت عبد الحميد (2021) أنها تؤثر إيجابيًا على الأداء الإداري. الأمل (Hope): ويعبر الأمل عن قدرة الفرد على تحديد أهداف ذات مغزى وتصميم مسارات متعددة للوصول إليها مع وجود الإرادة لتحقيقها (Snyder, 2002). وقد أبرزت دراسة عبد الحميد (2021) العلاقة القوية بين الأمل والمثابرة في أداء المهام، بينما دعمت كحلة (2024) هذا البعد كعامل حاسم في الحفاظ على الأداء في سياقات متغيرة. المرونة (Resilience): وتشير إلى قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط، والتعافي من الفشل والاستمرار في العمل بكفاءة. وقد أكدت كحلة (2024) دور المرونة في التفاعل الإيجابي مع التغيير المؤسسي. التفاؤل (Optimism): ويعبر عن النظرة الإيجابية للمستقبل وتوقع النتائج الإيجابية رغم التحديات. ووفقًا لـ (Seligman 1998) فإن الأشخاص المتفائلين يفسرون النجاح على أنه ناتج عن عوامل داخلية مستقرة مما يدفعهم للاستمرار والنجاح.

تُشير دراسة (Avey et al. (2011 إلى أن رأس المال النفسي يُعد مؤشرًا تنبؤيًا قويًا للأداء الوظيفي والانخراط التنظيمي، حيث أكدت نتائج التحليل البعدي أن له تأثيرًا إيجابيًا على الاتجاهات والسلوكيات داخل المؤسسة. وتُظهر الأدبيات أن رأس المال النفسي يعد بنية نفسية تكاملية تعزز من فعالية الفرد التنظيمية، وتُساهم في بناء ميزة تنافسية بشرية مستدامة في بيئات العمل المعاصرة. ولقد أولت الأدبيات العربية في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم رأس المال النفسي كأحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث أظهرت دراسة النجار (2024) أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابيًا بالسلوك الاجتماعي الإيجابي والاندماج الأكاديمي، وأشارت إلى أن تطوير رأس المال النفسي لدى العاملين في البيئات التعليمية يُساهم في تعزيز التكيف مع بيئة العمل وتطوير القدرات الذاتية والانخراط الفعّال في الأدوار التنظيمية، وهو ما يعزز من موقع رأس المال النفسي كبنية نفسية استراتيجية تدعم التميز المؤسسي في بيئات التعليم العالي.

ثانيًا: الدراسة الإستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية أولية بهدف التحقق من ملاءمة متغيرات الدراسة وارتباطها بالسياق الواقعي للعاملين الإداريين في الجامعات الخاصة، وذلك قبل البدء بالدراسة الميدانية وقد تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية باستخدام منصة Zoom ومن خلال الاتصالات الهاتفية مع عدد من العاملين الإداريين في عدد من الجامعات الخاصة التي تمثل عينة أولية تعكس التنوع في بيئة التعليم العالي الخاص في مصر. وجاءت هذه الخطوة في ضوء رغبة الباحثة في استكشاف التصورات الأولية للعاملين حول طبيعة العلاقة مع قياداتهم المباشرة، وأثر تلك العلاقة على حالتهم النفسية والمهنية. وقد تضمنت محاور النقاش ما يلي:

- إدراك العاملين للسلوك العلاقي الممارس من قبل القادة.
- درجة جودة العلاقة المدركة بينهم وبين رؤسائهم.
- انعكاس السلوك العلاقي وجودة العلاقة المدركة على رأس المال النفسي لدى العاملين، من حيث الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل.

كذلك كشفت نتائج هذه المقابلات عن وجود تباين في إدراك المشاركين لجودة العلاقة، حيث أشار عدد منهم إلى أن دعم القائد واهتمامه الإنساني يعززان من شعورهم بالثقة والتكيف، في حين أفاد آخرون بأن ضعف التواصل أو غياب العدالة في بيئة العمل يؤثر سلبيًا على استقرارهم النفسي ويحد من اندماجهم الوظيفي. وقد ساعدت هذه الدراسة الاستطلاعية في تعزيز توجه الباحثة نحو اختبار نموذج العلاقة بين السلوك العلاقي وجودة العلاقة ورأس المال النفسي بصورة كمية موسعة. كما ساهمت في دعم اختيار أدوات القياس المناسبة وتأكيد الأهمية العملية والنظرية للدراسة في بيئة الجامعات الخاصة.

ثالثًا: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة في ضوء متغيرات الدراسة الحالية إلى أربع مجموعات تساعد في فهم العلاقات الأساسية لبناء النموذج المفاهيمي. وفيما يلي تفصيل كل مجموعة مع مناقشة أبرز الدراسات وذلك على النحو التالي:

1/3 عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة

1/1/3 المجموعة الأولى: دراسات تناولت العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة

أظهرت الدراسات أن السلوك العلاقي الذي يتسم بالدعم والعدالة والشفافية والتواصل الفعّال يعزز من جودة العلاقة بين القائد

والتابع. فقد أوضح (Graen & Uhl-Bien, 1995) أن القادة الذين يعاملون مرؤوسيهم بشكل متميز ويعززون التفاعلات الشخصية والثقة يحققون علاقات LMX عالية الجودة. وفي السياق ذاته، وجدت (Carmeli et al., 2009) أن القيادة الشاملة تسهم في خلق بيئة مليئة بالثقة والعدالة والتمكين، مما يُنتج علاقات مبنية على الاحترام والاعتراف المتبادل.

وفي دراسة أجراها (Brower, Schoorman, & Tan, 2000) تم التأكيد على أن إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية لدى التابعين يلعب دوراً محورياً في بناء علاقة ذات جودة مع القائد، حيث إن الشعور بالعدالة يعزز الثقة ويزيد من الانفتاح المتبادل. كما بينت دراسة (Liden et al., 1997) أن القادة الذين يظهرون دعماً شخصياً ويمارسون الاستماع الفعال يرسخون علاقات تبادل ذات جودة مرتفعة. كذلك أشارت دراسة (Uhl-Bien et al., 2000) إلى أن العلاقة بين القائد والتابع تتطور من خلال تفاعلات متكررة تنطوي على الثقة والتأثير المتبادل، وأن القائد الذي يتصرف بعلاقاتية ومسؤولية اجتماعية يرفع من جودة LMX خاصة في البيئات ذات الطابع المعرفي مثل الجامعات.

أما في البيئة العربية، فقد أضافت دراسة زكى وكشميري (2019) دعماً لهذه العلاقة، حيث توصلت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في جامعة الملك عبد العزيز تتكون من أربعة أبعاد هي التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني، وجميعها تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أن بناء علاقات قوية تقوم على التفاعل والاحترام المتبادل يُعد مؤشراً لفعالية القيادة. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات تؤكد على أن السلوك العلاقي ليس فقط حافزاً لتحسين جودة العلاقات الوظيفية، بل يمثل أيضاً إطاراً بنائياً يُمكن القائد من فهم مرؤوسيه والتفاعل معهم بطريقة تحقق الرضا والانتماء وتعزز الأداء.

2/1/3 المجموعة الثانية: دراسات تناولت العلاقة بين جودة العلاقة ورأس المال النفسي

تُظهر نتائج الدراسات السابقة أن جودة العلاقة بين القائد والتابع تمثل مصدراً نفسياً واجتماعياً مهماً يسهم في تعزيز رأس المال النفسي للعاملين. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن جودة العلاقة المدركة تُعزز من الشعور بالثقة والدعم الاجتماعي والانتماء، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة. فقد وجدت (Story et al., 2013) أن وجود علاقة إيجابية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل بين القائد والتابع يسهم في انتقال السمات النفسية الإيجابية من القائد إلى التابع، خاصة فيما يتعلق بالأمل والتفاؤل وذلك عبر آلية التفاعل والتقدير الشخصي. كما أظهرت (Avey et al., 2011) أن جودة العلاقة المدركة (LMX) ترتبط إيجابياً بالكفاءة الذاتية والانخراط الوظيفي، وأن العاملين الذين يدركون أن علاقاتهم مع قياداتهم تقوم على الاحترام والدعم يميلون إلى امتلاك مستويات أعلى من رأس المال النفسي. وقد دعمت النتائج ذاتها دراسة (Luthans et al., 2007) التي بينت أن LMX العالية تُوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة للنمو النفسي، تسهم في رفع مستويات رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة. كما أظهرت (Ilies et al., 2007) أن جودة العلاقة المدركة تؤدي إلى تقوية الروابط النفسية مع القائد مما ينعكس على تحسن الكفاءة الذاتية وتقوية الموارد الداخلية لدى التابعين. كما أشارت الأدبيات إلى أن رأس المال النفسي يمكن أن يتأثر بجودة العلاقة التبادلية، حيث أن القائد الذي يتبنى نمطاً تعامليةً داعماً يمكنه نقل الأثر الإيجابي لعناصر رأس المال النفسي إلى أتباعه من خلال التفاعل اليومي المدعوم بالثقة والاحترام (Yammarino et al., 2008; Peterson et al., 2011). كما أظهرت دراسة (Murphy & Ensher, 1999) أن العلاقة الجيدة مع القائد ترتبط بارتفاع في مستوى الكفاءة الذاتية للتابعين في المراحل الأولى من التفاعل.

أما في السياق العربي، فقد تناولت دراسة النجار (2024) العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي والاندماج الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، وخلصت إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين هذه المتغيرات، مشيرة إلى أن المناخ الاجتماعي الإيجابي والاندماج الأكاديمي يسهمان في تعزيز المكونات الأربعة لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة). وتؤكد هذه النتائج على أهمية التفاعلات الإيجابية والداعمة في البيئات الأكاديمية في بناء رأس المال النفسي.

3/1/3 المجموعة الثالثة: العلاقة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي

تشير الدراسات إلى أن السلوك العلاقي للقائد يسهم في تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين من خلال تأثيره المباشر على مكونات رأس المال النفسي. وقد بينت (Guo & Yang, 2016) أن القيادة التي تتسم بالشمولية والدعم تُعد عاملاً محورياً في بناء بيئة عمل نفسية إيجابية تُعزز من التكيف والانخراط والمرونة. كما أظهرت (Nguyen et al., 2021) أن السلوك العلاقي المرتكز

على التواصل الفعال والاحترام الشخصي يسهم في تنمية مستويات مرتفعة من التفاؤل والأمل بين العاملين. وفي هذا الإطار أشار Luthans et al. (2007) إلى أن رأس المال النفسي يتأثر بالأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد، فكلما كان السلوك القيادي داعماً وتقديرياً كلما زادت احتمالات ارتفاع رأس المال النفسي لدى الأفراد. وقد دعمت دراسة Rego et al. (2012) هذا التوجه، حيث وجدت أن القادة الذين يعززون الثقة والتمكين الشخصي يرفعون من مستوى التفاؤل والكفاءة الذاتية لدى مرؤوسيه. كما بينت دراسة Avolio & Gardner (2005) أن السلوك العلاقي الذي يتضمن الشفافية والنزاهة يعزز من بناء رأس مال نفسي متكامل، ويساعد في تقليل الاحتراق النفسي وتحقيق استدامة الأداء. وأشارت الأدبيات أيضاً إلى أن الممارسات القيادية القائمة على العلاقات الإيجابية تُسهم في تشكيل الموارد النفسية الداخلية للعاملين وتدعم توجهاتهم المستقبلية الإيجابية (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). أما على المستوى العربي، فقد أكدت كحلة (2024) في دراستها الميدانية أن السلوك الإنساني للقيادات الإدارية ينعكس بوضوح على الحالة النفسية للعاملين في منظمات الأعمال، ويسهم في دعم كفاءتهم الذاتية وتقبلهم للتحديات، كما يُعزز من القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة المتغيرات التنظيمية.

4/1/3 المجموعة الرابعة: الدور الوسيط لجودة العلاقة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي

يمثل هذا المحور صلب الدراسة الحالية، حيث يستهدف تحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة بين القائد والتابع (LMX) في تفسير العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين. وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة قد تناولت العلاقة الثنائية بين كل من السلوك العلاقي وجودة العلاقة أو جودة العلاقة ورأس المال النفسي، إلا أنه لا توجد دراسات -على حد علم الباحثة- قد تناولت هذه العلاقة الثلاثية.

أظهرت بعض الأدبيات أن جودة العلاقة (LMX) قد تلعب دوراً وسيطاً في نقل التأثيرات الإيجابية للسلوك القيادي إلى الحالة النفسية للتابعين. فقد أشار Story et al. (2013) إلى أن العلاقة القوية بين القائد والتابع تُمكن من تعزيز انتقال الخصائص النفسية مثل التفاؤل والأمل والكفاءة الذاتية، مما يدعم فكرة الدور الوسيط لجودة العلاقة. كما أوضحت Dulebohn et al. (2012) أن جودة العلاقة تمثل آلية تفسيرية يمكن من خلالها فهم تأثير أنماط القيادة على النتائج النفسية والسلوكية لدى العاملين. إلا أن عدد الدراسات التي تناولت صراحةً الدور الوسيط لجودة العلاقة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي لا يزال نادراً في الأدبيات، وخاصة في السياق العربي. لذا تُبرز هذه الفجوة البحثية أهمية الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى اختبار هذا الدور الوسيط بشكل مباشر في سياق الجامعات الخاصة في بيئة التعليم العالي، وهو ما قد يسهم في سد الثغرة النظرية وتقديم رؤية تفسيرية أشمل للعلاقات الثلاثية بين المتغيرات.

2/3 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن رصد مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف مقارنة بالدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:

1/2/3 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغيرات الأساسية الثلاثة: السلوك العلاقي للقائد وجودة العلاقة (LMX) ورأس المال النفسي (PsyCap). ركزت العديد من الدراسات - خاصة الأجنبية - على التأثيرات الإيجابية للسلوك القيادي على السمات النفسية للتابعين، مما يشكل قاعدة نظرية مشتركة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

2/2/3: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في السياق التطبيقي، حيث إنها تركز على الجامعات الخاصة المصرية، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على بيئات عمل تجارية وصناعية أو على أعضاء هيئة التدريس دون العاملين الإداريين. تناولت غالبية الدراسات السابقة العلاقات الثنائية فقط مثل: السلوك العلاقي وجودة العلاقة أو جودة العلاقة ورأس المال النفسي، في

حين تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة المتداخلة بين المتغيرات الثلاث. لا تزال الدراسات العربية محدودة في الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة، مما يعطي للدراسة الحالية طابعاً ريادياً إقليمياً. استخدمت معظم الدراسات السابقة تحليل الارتباط والانحدار أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقة عامة. أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على نموذج Hayes Process (Model 4)

3/2/3: مساهمة الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب دراسات تناولت الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة (LMX) بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي، لا سيما في سياق التعليم العالي العربي. تركز على العاملين الإداريين، وهي فئة قلما تناولتها البحوث في هذا السياق، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس. تعتمد على مزيج من الدراسة الاستطلاعية النوعية والاختبار الكمي، مما يميزها من حيث العمق المنهجي. تتميز الدراسة الحالية باستخدام نموذج Hayes Process (Model 4) عبر برنامج SPSS، بما يسمح باختبار الدور الوسيط غير المباشر بدقة إحصائية أعلى.

رابعاً: مشكلة الدراسة

تشهد بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي- خاصة الجامعات الخاصة- تحديات متزايدة ترتبط بتسارع التغيرات التنظيمية والتقنية، وارتفاع توقعات الأداء وتزايد الضغوط النفسية والمهنية على العاملين الإداريين. في ضوء ذلك أصبح من الضروري التركيز على تطوير الموارد النفسية الإيجابية وخاصة رأس المال النفسي (PsyCap)، الذي يعكس قدرة العامل على التكيف والتفائل وتحقيق الأهداف والثقة في الذات، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المستدام والرضا الوظيفي. من جانب آخر، برزت الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تركز على الجوانب الإنسانية والعلاقاتية، مثل السلوك العلاقي للقائد الذي يتسم بالدعم والتقدير والتواصل والتمكين. وتشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من القيادة يسهم في تعزيز جودة العلاقة المدركة بين القائد والتابع (LMX)، والتي تُعد وسيطاً محتملاً في نقل التأثيرات الإيجابية للسلوك القيادي إلى مشاعر وسلوك العامل. وقد ساعدت الدراسات السابقة، خاصة الأجنبية منها مثل (Avey et al., 2011; Graen & Uhl-Bien, 1995; Story et al., 2013) في تأصيل الروابط الثنائية بين السلوك العلاقي وجودة العلاقة ورأس المال النفسي. إلا أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول الدور الوسيط لجودة العلاقة في تفسير العلاقة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي بشكل مباشر، كما أنها لم تُطبق في سياق التعليم العالي الخاص في المنطقة العربية وفي مصر تحديداً، وخصوصاً بين فئة العاملين الإداريين.

ولقد تأكدت هذه الفجوة أيضاً من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة، حيث تم إجراء مقابلات مع عدد من العاملين الإداريين في خمس جامعات خاصة مصرية. وأظهرت النتائج أن إدراك العاملين لسلوك القادة وتقييمهم لجودة العلاقة معهم يؤثر بشكل مباشر على مشاعرهم تجاه العمل ومستوى تفاؤلهم وأملهم وثقتهم بأنفسهم، وقد ساعدت هذه النتائج الأولية في بلورة إطار أكثر دقة لصياغة مشكلة الدراسة وإعادة هيكلتها بما يعكس أهمية تحليل العلاقة الثلاثية بين المتغيرات. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار نموذج متكامل يربط بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة، من خلال الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه جودة العلاقة المدركة، بهدف سد فجوة بحثية قائمة وتقديم مساهمة علمية وتطبيقية في مجال القيادة الإدارية في التعليم العالي. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

"إلى أي مدى يؤثر السلوك العلاقي المدرك للقائد على رأس المال النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الخاصة؟ وما الدور الذي تلعبه جودة العلاقة المدركة كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟"

ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدراك العاملين الإداريين في الجامعات محل الدراسة للسلوك العلاقي لدى قادتهم؟
2. ما مستوى جودة العلاقة المدركة بين القادة والعاملين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؟

3. ما مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي لدى العاملين؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي؟
7. هل تتوسط جودة العلاقة المدركة العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي؟

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل وتفسير العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة، مع التركيز على الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة بين القائد والتابع، ويمكن صياغة الأهداف الفرعية للدراسة كما يلي:

1. تحليل مستوى إدراك العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة للسلوك العلاقي لدى القادة الإداريين.
2. قياس جودة العلاقة المدركة بين القادة والعاملين الإداريين في بيئة التعليم العالي الخاص.
3. تقييم مستوى رأس المال النفسي للعاملين الإداريين بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل).
4. اختبار العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة من وجهة نظر العاملين الإداريين.
5. اختبار العلاقة بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين.
6. تحليل العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين.
7. اختبار الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة في تفسير العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي.

سادساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى معالجة إحدى القضايا الجوهرية في بيئة العمل الجامعي، وهي العلاقة بين السلوك القيادي من منظور العلاقات والحالة النفسية الإيجابية للعاملين ممثلة في رأس المال النفسي، مع إبراز الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة بين القائد والتابع. وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1/6 الأهمية النظرية:

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين ثلاثة متغيرات أساسية لم تُدرس مجتمعة بصورة كافية وهي السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة (LMX) ورأس المال النفسي (PsyCap)، كما أنها تُعد من الدراسات القليلة التي تختبر الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة في العلاقة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي خاصة في السياق الأكاديمي العربي. بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تقدم إطاراً نظرياً يمكن استخدامه مستقبلاً في بحوث القيادة والسلوك التنظيمي في قطاعات التعليم والخدمات.

2/6 الأهمية التطبيقية:

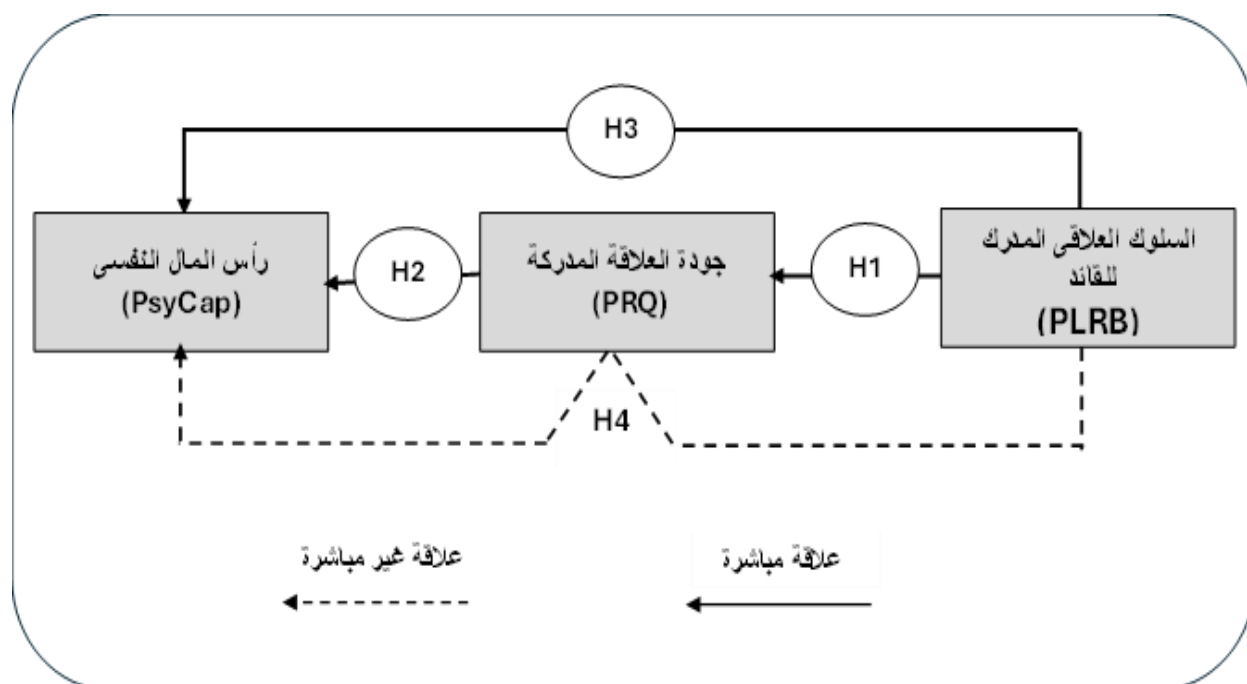
تُمكن نتائج الدراسة القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة من التعرف على أهمية تبني نمط القيادة العلاقية في دعم الصحة النفسية والتنظيمية للعاملين الإداريين. كما تُساعد إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية تستند إلى مبادئ القيادة العلاقية لتحسين جودة العلاقة بين القادة والمُروُسين. وكذلك تبرز أهمية قياس رأس المال النفسي كأداة استراتيجية لدعم أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع الضغوط التنظيمية، ما ينعكس إيجابياً على استقرار المؤسسات التعليمية الخاصة.

سابعاً: فروض الدراسة

- بناءً على عرض مشكلة الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- 1/7 **الفرض الأول (H1)** : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.
- 2/7 **الفرض الثاني (H2)** : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي للعاملين بالجامعات محل الدراسة.
- 3/7 **الفرض الثالث (H3)** : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين بالجامعات محل الدراسة.
- 4/7 **الفرض الرابع (H4)** : تتوسط جودة العلاقة المدركة العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

ثامناً: نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج الدراسة شكل (1) والذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة بما يتماشى مع أهدافها، وذلك على النحو التالي:



شكل (1) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة

تاسعاً: منهجية الدراسة

1/9 منهج وأسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها من خلال المزج بين الأسلوب الكمي والنوعي بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة بصورة علمية. وقد تم توظيف هذا المنهج عبر ثلاثة جوانب متكاملة وهم: الجانب النظري والجانب الاستطلاعي والجانب التطبيقي.

1/1/9 الجانب النظري (مكتبي)

تم استخدام المنهج المكتبي لاستعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (السلوك العلاقي المدرك وجودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي)، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وصياغة النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة.

2/1/9 الجانب الاستطلاعي (نوعي)

قبل تنفيذ الدراسة الميدانية، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية نوعية من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من العاملين الإداريين في خمس جامعات خاصة مصرية، حيث هدفت هذه المقابلات إلى استكشاف واقع العلاقات بين القادة والعاملين ورصد انعكاسات تلك العلاقات على الحالة النفسية للعاملين. وقد أسهمت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية في إعادة بلورة مشكلة الدراسة وتوجيه بناء النموذج النظري وصياغة فرضياتها بشكل أكثر دقة، وتأكيد أهمية اختبار جودة العلاقة كمتغير وسيط.

3/1/9 الجانب التطبيقي (كمي)

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تطبيق قائمة استقصاء الكترونية (Google Form) على عينة من العاملين الإداريين بالجامعات الخاصة في القاهرة الكبرى، وذلك لاستقصاء آرائهم حول تأثير السلوك العلاقي للقادة الإداريين على مستوى رأس المال النفسي لديهم في ضوء الدور الوسيط الذي قد تلعبه جودة العلاقة المدركة. وقد شمل التحليل اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات باستخدام نموذج Hayes (Model 4) عبر برنامج SPSS، مع اعتماد تقنية Bootstrap بـ 5000 تكرار لضمان دقة النتائج الإحصائية.

2/9 أداة الدراسة وصلاحياتها

1/2/9 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم إعدادها استناداً إلى مقاييس علمية سبق استخدامها وتوثيقها في الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تعديل بعض العبارات لتناسب بيئة الجامعات الخاصة المصرية وطبيعة عينة الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة التامة، ورقم (٢) عدم الموافقة، رقم (٣) هي الدرجة الحدية، ورقم (٤) فتشير للموافقة، وأخيراً رقم (٥) فتشير إلى الموافقة التامة.

2/2/9 صلاحية أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات والتي اعتمدت الباحثة عليها في الحصول على البيانات الأولية المرتبطة بمتغيرات الدراسة فقد تم اتباع الخطوات التالية:

1/2/2/9 الخطوة الأولى: الصدق الظاهري ومحتوى العبارات

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لمتغيرات الدراسة ووضوحها ودقتها في التعبير عن المحتوى المفاهيمي المقصود. وقد تم تعديل وصياغة بعض العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين لتصبح أكثر ملاءمة لبيئة الجامعات الخاصة المصرية، مما يعكس تحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتحقق من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وقد تم حساب معامل الثبات ومعامل الصدق لكل من محاور الدراسة الثلاثة كما هو بالجدول رقم (1) :

جدول رقم (1) معاملات الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	الثبات Cronbach's Alpha	الصدق
السلوك العلاقي المدرك للقائد	3	0,908	0,953
جودة العلاقة المدركة	11	0,923	0,961
رأس المال النفسي	13	0,959	0,979

تم التحقق من الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك بهدف التأكد من اتساق العبارات المكونة لكل مقياس. وقد أظهرت نتائج جدول (1) أن جميع المحاور الثلاثة لأداة الدراسة حققت مستويات مرتفعة من الثبات والصدق، تدعم الاعتماد على البيانات المجمعة في التحليل الإحصائي والاستنتاج العلمي. فقد بلغ معامل الثبات لمحور السلوك العلاقي المدرك للقائد المكون من (3) عبارات، قيمة قدرها (0.908) بينما بلغ معامل الصدق (0.953) مما يشير إلى درجة اتساق مرتفعة جداً بين العبارات، ويؤكد صلاحية المقياس لقياس هذا المتغير. أما بالنسبة لمحور جودة العلاقة المدركة الذي شمل (11) عبارة فقد حقق معامل ثبات قدره (0.923) وبلغ معامل الصدق (0.961) وهي نتائج تعكس موثوقية عالية للمقياس وقدرته على التعبير عن طبيعة العلاقة المدركة بين القائد والتابع بدقة. وفيما يتعلق بمحور رأس المال النفسي، المكون من (13) عبارة، فقد أظهر معامل ثبات مرتفع بلغ (0.959) فيما بلغ معامل الصدق (0.979) وهو ما يدل على درجة اتساق داخلي عالية جداً، تؤكد قوة المقياس في تمثيل الأبعاد النفسية الأربعة لرأس المال النفسي. وعليه، يمكن القول إن معاملات الثبات في الجدول تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقيتها وصلاحيتها للاستخدام في البحث العلمي. وتجدر الإشارة إلى أن القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ في الدراسات الاجتماعية يجب ألا تقل عن (0.70)، كما أوضح Nunnally & Bernstein (1994)، وتُعد القيم التي تتجاوز (0.90) مؤشراً على ثبات ممتاز وموثوقية عالية في الأداة.

3/9 متغيرات الدراسة وطرق قياسها

1/3/9 السلوك العلاقي المدرك للقائد (المتغير المستقل)

تم قياس السلوك العلاقي للقائد من خلال ثلاث عبارات مقتبسة ومعدلة من المقياس الذي طوّره (2010) Carifio والمبني على نظرية (2006) Uhl-Bien للقيادة العنصرية. وقد ركزت هذه العبارات على عناصر محورية مثل التعاون وبناء الثقة والتواصل المفتوح بين القائد والتابعين، وهي تمثل جوانب أساسية للسلوك العلاقي الذي يُسهم في تحسين بيئة العمل النفسية. وقد استخدم هذا النموذج في عدة دراسات سابقة مثل (2019) Eva et al. ، و (2017) Umrani et al. ، لإبراز الأثر الإيجابي للسلوك العلاقي على التابعين في بيئات العمل المختلفة

2/3/9 جودة العلاقة المدركة (المتغير الوسيط)

استخدمت الباحثة مقياس (1998) Liden & Maslyn لقياس جودة العلاقة المدركة بين القائد والتابع الذي يُعد من أشهر المقاييس المعتمدة في أدبيات LMX. ويتكون المقياس من 11 عبارة تغطي الأبعاد الأربعة الرئيسية للعلاقة: العاطفة والولاء والإسهام المهني والاحترام المهني. وقد أثبت هذا المقياس فعاليته في العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة وسلوكيات التابعين، منها دراسة (2012) Dulebohn et al. ودراسة (2012) Rockstuhl et al. .

3/3/9 رأس المال النفسي (المتغير التابع)

تم قياس رأس المال النفسي باستخدام المقياس الذي وضعه (2007) Luthans et al. الذي يغطي الأبعاد الأربعة الأساسية

الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل. وتضمن هذا الجزء من الاستبانة 13 عبارة تم توزيعها بواقع (3) عبارات للكفاءة الذاتية و(4) عبارات للأمل و(3) عبارات للمرونة و(3) عبارات للتفاؤل. وقد تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الدراسات التي تناولت السلوكيات الإيجابية للعاملين، ومن بين هذه الدراسات (Avey et al. (2011) ودراسة (Rego et al. (2012) ودراسة (Youssef-Morgan & Luthans (2015).

4/9 مجتمع وعينة الدراسة

1/4/9 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بالجامعات المصرية الخاصة التي مر علي نشأتها أكثر من خمس سنوات ويبلغ عددها 20 جامعة خاصة طبقاً لإحصائيات المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، وتم اختيار العاملين الإداريين كمجتمع للدراسة نظراً لأن هذه الفئة تمثل المحور الأساسي في تنفيذ السياسات الإدارية والتنظيمية داخل الجامعات وهي الأكثر ارتباطاً المباشر بالقيادات الإدارية اليومية، مما يجعلها أكثر قدرة على إدراك أنماط السلوك القيادي وممارستها العلاقية. كما أن العاملين الإداريين يتعاملون بشكل مستمر مع الضغوط التنظيمية ويتأثرون بدرجة كبيرة بجودة العلاقة مع رؤسائهم، الأمر الذي ينعكس على حالتهم النفسية ومستوى رأس المال النفسي لديهم. وقد بلغ عدد العاملين في هذه الجامعات (9270) موظف وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبيانات التي تم الحصول عليها من المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، والبيانات المستمدة من الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والإدارة العامة بمركز المعلومات والتوثيق "العدد الثالث من النشرة الدورية (2023،2024)". ونظراً لكبر حجم المجتمع والانتشار الجغرافي الواسع لمفرداته والقيود المرتبطة بالوقت والتكلفة، فقد اتجهت الباحثة لإتباع أسلوب العينة من العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ويبلغ عدد العاملين بها (6748) موظف (وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) ويرجع اختيار محافظة القاهرة الكبرى إلى أنه يتمركز بها أكبر عدد من الجامعات الخاصة مقارنة بباقي المحافظات وتشكل مركزاً رئيسياً للتعليم العالي الخاص في مصر، مما يوفر قاعدة بيانات غنية وملائمة لإجراء البحث. وقد اقتصرت الباحثة على بعض الجامعات التي سيتم جمع البيانات الأولية منها وهي (جامعة 6 أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الأهرام الكندية، الجامعة البريطانية، جامعة المستقبل) وقد وقع الاختيار على هذه الجامعات باعتبارها من أقدم الجامعات وأكبرها من حيث الحجم وعدد الكليات وعدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين وكذلك الطلاب والخريجين وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها ووفقاً لما ورد من بعض الجامعات الخاصة المصرية، كما هم موضح بالجدول (2) على النحو التالي:

جدول (2) بيان بأسماء الجامعات وأعداد العاملين الإداريين في الجامعات المصرية موضع التطبيق

الجامعة	عدد العاملين الإداريين
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	1625
جامعة 6 أكتوبر	553
جامعة الأهرام الكندية	555
الجامعة البريطانية	460
جامعة المستقبل	436
الإجمالي	3629

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء ما تم الحصول إليه من بيانات وإحصائيات من الجهات المشار إليها

2/4/9 عينة الدراسة

نظراً لضخامة حجم المجتمع ولصعوبة الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة ولقيود الوقت والتكلفة تم الإعتماد علي

على العينة العشوائية التطبيقية ، وقد روعى نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي . ولتحديد حجم العينة في حالة معلومية مجتمع البحث وبمعلومية نسبة توافر الخاصية موضع التطبيق تم الاعتماد على معادلة (1) لتحديد حجم العينة (عيد، 2020) وذلك كما يلي :

$$ع = \frac{ت^2 \times ن \times ف \times (ف-1)}{٢\Delta + ت^2 \times ف \times (ف-1)}$$

معادلة (1): معادلة تحديد حجم العينة في حالة معلومية حجم المجتمع

حيث أن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95 %، وهي = 1.96

ف = نسبة النجاح في التوزيع (50 %)

Δ = نسبة الخطأ المسموح به (5 %)

ن = حجم المجتمع

وعند تطبيق المعادلة (1) على بيانات الدارسة اتضح أن حجم عينة الدراسة على النحو التالي:

$$ع = \frac{(١,٩٦)^2 \times ٠,٥٠ \times (٠,٥٠-1)}{(٠,٥٠-1) + (١,٩٦)^2 \times ٠,٥٠} = ٣٤٧ \text{ مفردة}$$

بناءً على نتائج معادلة تحديد حجم عينة الدراسة والتي أظهرت أن حجم عينة الدراسة بلغت 347 مفردة ، تم توزيع مفردات عينة الدراسة بناء على نسبة عدد العاملين بكل جامعة (طريقة التوزيع المتناسب) كما هو موضح في جدول رقم (3). وقد تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستقصاء وأسفرت عملية الجمع عن استرداد عدد من الاستمارات تراوحت جودتها بين الصالحة وغير الصالحة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 240 استمارة حيث تم استبعاد عدد 107 قائمة استقصاء إما لعدم الثقة في إجابات البعض أو عدم اكتمال البيانات للبعض الآخر. وبناءً عليه، فإن حجم العينة الفعلي الخاضع للتحليل الإحصائي هو 240 مفردة، أي ما يمثل نسبة استجابة إجمالية قدرها 70% من إجمالي العينة المستهدفة كما هو موضح بجدول رقم (3). وتُعد هذه النسبة مقبولة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي في الدراسات الميدانية ذات الطبيعة الاجتماعية والإدارية.

جدول (3) توزيع مفردات عينة الدراسة ومعدلات الاستجابة

اسم الجامعة	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة	الإستمارات الصحيحة	الإستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	1625	44,77%	155	126	29	81,3%
جامعة 6 أكتوبر	553	15,23%	53	20	33	37,7%
جامعة الأهرام الكندية	555	15,29%	53	25	28	47,2%
الجامعة البريطانية	460	12,6%	44	37	7	84,1%
جامعة المستقبل	436	12,11%	42	32	10	76,2%
الإجمالي	3629	100%	347	240	107	70%

المصدر : من إعداد الباحثة

3/4/9 خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع والفئة العمرية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) وذلك على النحو التالي:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

الفئة	التكرار	النسب
النوع	ذكر	47,9
	انثي	52,1
	الإجمالي	100
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	13,3
	من 30-39 سنة	46,7
	من 40 – 49 سنة	31,7
	من 50 سنة فأكثر	8,3
	الإجمالي	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	24,2
	من 6 – 10 سنوات	42,5
	أكثر من 10 سنوات	33,3
	الإجمالي	100
المسمى الوظيفي	مدير	11,7
	رئيس قسم	17,5
	مشرف إداري	27,1
	موظف تنفيذي	43,7
	الإجمالي	100

يتضح من الجدول (4) أن عينة الدراسة كانت موزعة بشكل متوازن بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 47,9 % مقابل 52,1 % للإناث، مما يعكس تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين في البيئة الإدارية للجامعات الخاصة. وفيما يتعلق بالفئة العمرية فقد تركزت النسبة الأكبر من المبحوثين في الفئة العمرية من 30 إلى 39 عاماً بنسبة 46,7 % ، تليها فئة 40 إلى أقل من 49 عاماً بنسبة 31,7 % ، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في الإدارات الجامعية هم من الفئات العمرية الشابة إلى المتوسطة. بينما كانت الفئة الأصغر عمراً (30 سنة فأقل) تمثل فقط 13,3 % ، أما من تجاوزوا 50 عاماً فبلغت نسبتهم 8,3 فقط. وفيما يتعلق سنوات الخبرة فقد أظهرت البيانات أن 42,5 % من العينة لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأكبر ويوليها العاملون ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 33,3 % ، مما يدل على أن قطاعاً واسعاً من العينة يمتلك خبرات مهنية متراكمة. في حين بلغت نسبة أصحاب الخبرة القصيرة (5 سنوات فأقل) 24,2 % ، وهو ما يعكس تجدد نسبي في الكوادر الإدارية. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فيلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين يشغلون وظائف تنفيذية بنسبة 43,7 % ، يليهم المشرفون الإداريون بنسبة 27,1 % ، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 17,5 % ، وأخيراً المدراء بنسبة 11,7 % وهذا التوزيع يتماشى مع الهيكل الهرمي الطبيعي للإدارات الجامعية، حيث تقل نسبة شاغلي الوظائف العليا تدريجياً كلما ارتفع المستوى الإداري.

5/9 محددات الدراسة :

على الرغم من المساهمة العلمية والتطبيقية للدراسة الحالية في توضيح العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي

للعاملين، عبر الدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة في بيئة الجامعات الخاصة، إلا أن هناك عددًا من المحددات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

1/5/9 الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة في نطاق القاهرة الكبرى، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي الجامعات في المحافظات الأخرى أو على الجامعات الحكومية. وعليه، يُوصى بإجراء دراسات مماثلة في سياقات جغرافية ومؤسسية مختلفة للتحقق من ثبات النتائج.

2/5/9 الحدود الموضوعية :

تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات فقط (السلوك العلاقي المدرك وجودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي) مما قد لا يُغطي جميع العوامل المؤثرة في الحالة النفسية للعاملين. ولذلك تقترح الباحثة توسيع النموذج ليشمل متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى مثل الدعم التنظيمي المدرك أو المناخ النفسي أو الالتزام المؤسسي.

3/5/9 الحدود المنهجية :

اعتمدت الدراسة على التصميم الكمي باستخدام أداة الاستقصاء ومن خلال تحليل الوساطة عبر نموذج Hayes ، مما يجعل النتائج مرهونة بإدراك المبحوثين وتصوراتهم الذاتية. لذا، يمكن في المستقبل استخدام أساليب نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز) للحصول على رؤى أعمق حول طبيعة العلاقة المدركة بين القادة والعاملين.

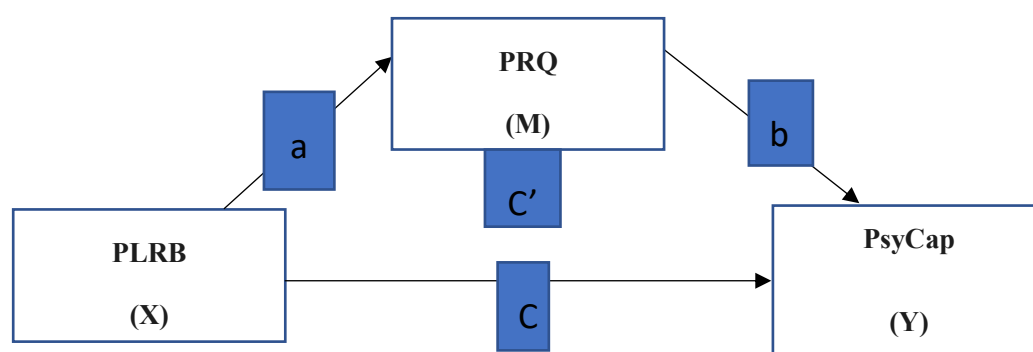
عاشراً: نتائج التحليل الإحصائي و اختبارات الفروض

سعيًا لاختبار الفرضيات التي وضعتها الدراسة حول العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات تم استخدام أسلوب تحليل الوساطة من خلال النموذج الإحصائي الحديث الذي طوّره Hayes ، والمعروف باسم PROCESS Macro – Model (4) ضمن برنامج SPSS ويُعد هذا النموذج من أحدث وأكثر الأساليب استخدامًا في البحوث السلوكية والاجتماعية لتحليل التأثيرات الوسيطة بدقة وشفافية، حيث يتيح فحص العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات عبر متغير وسيط، ويعتمد على تقنية Bootstrap لتوليد فواصل ثقة دقيقة.

وقد افترضت الدراسة أن:

- السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) يمثل المتغير المستقل (X) .
- رأس المال النفسي (PsyCap) يمثل المتغير التابع (Y) .
- جودة العلاقة المدركة (PRQ) تمثل المتغير الوسيط (M).

وتم إجراء التحليل باستخدام تقنية Bootstrap بـ 5000 تكرار، مما يعزز من دقة الاستدلالات الإحصائية حول التأثيرات الوسيطة. وقد مكن هذا النموذج من التحقق من صحة فرضيات الدراسة واختبار العلاقات بين المتغيرات الثلاثة بما في ذلك ما إذا كانت جودة العلاقة المدركة تؤدي دورًا وسيطًا في تفسير العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي لدى العاملين الإداريين بالجامعات الخاصة. ويُبين الشكل رقم (2) المسار الإحصائي المقترض لاختبار الوساطة.



شكل (2) توضيحي لمسارات نموذج الوساطة رقم 4 (Hayes Process)

جدول رقم (5) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة وفق نموذج (4) Hayes – Model

الرمز	مسارات التأثير	الفرض
A	جودة العلاقة المدركة ← السلوك العلاقي المدرك للقائد	الفرض الأول
B	جودة العلاقة المدركة ← رأس المال النفسي	الفرض الثاني
C	السلوك العلاقي المدرك للقائد ← رأس المال النفسي	الفرض الثالث
a × b	السلوك العلاقي المدرك للقائد ← رأس المال النفسي من خلال جودة العلاقة المدركة	الفرض الرابع
c'	السلوك العلاقي المدرك للقائد ← رأس المال النفسي في وجود جودة العلاقة المدركة	

يوضح الجدول رقم (5) الآتي:

المسار $A (X \rightarrow M)$: يعكس الفرض الأول الذي يختبر ما إذا كان السلوك العلاقي المدرك يؤثر بشكل مباشر على جودة العلاقة المدركة.

المسار $B (M \rightarrow Y)$: يختبر الفرض الثاني حول مدى تأثير جودة العلاقة على رأس المال النفسي مباشرة.

المسار $C (X \rightarrow Y)$: يتناول الفرض الثالث المتعلق بالتأثير المباشر للسلوك العلاقي على رأس المال النفسي.

المسار $a \times b$ (التأثير غير المباشر): يمثل جوهر اختبار الوساطة، ويختبر ما إذا كان التأثير بين X و Y يحدث بشكل غير مباشر عبر M .

المسار c' (التأثير الكلي): يبين مدى استمرار تأثير X على Y بعد إدخال المتغير الوسيط، ويكشف ما إذا كانت الوساطة جزئية أو كاملة.

1/10 نتائج اختبار الفرض الأول (H1)

ينص الفرض الأول على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) وجودة العلاقة المدركة (PRQ)" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم تحليل المسار (a) في نموذج الوساطة البسيطة باستخدام نموذج Hayes – Model 4

ضمن إضافة PROCESS ببرنامج SPSS بهدف اختبار تأثير المتغير المستقل (PLRB) على المتغير الوسيط

(PRQ) (Hayes, 2013; Hayes, 2018)

جدول رقم (6): نتائج تحليل المسار (a) لاختبار تأثير (PLRB → PRQ)

البند	R ²	F	غير معياري	معياري	se(HC3)	t	p
الثابت (constant)	0,846	1273,421	0,770		0,087	8,814	0.001
X			0,781	0,920	0,022	35.685	0.001

معادلة (2) المعادلة الإحصائية لمسار التأثير (a)

$$M = \beta_0 + \beta_1 * X$$

$$PRQ = 0,770 + 0,781 * PLRB$$

التأثير غير المعياري

$$PRQ = 0,920 * PLRB$$

التأثير المعياري

أظهرت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (6) أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة، حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري 0.781 وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدراك العاملين لسلوك القائد العلاقي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.781 في مستوى جودة العلاقة المدركة بينهم وبين القائد. وقد بلغ الخطأ المعياري لهذا التقدير 0.022، وهي قيمة منخفضة تعكس استقرار التقدير، في حين كانت قيمة (t) تساوي 35.685، وهي قيمة كبيرة تدل على وجود تأثير بعيد عن الصدفة وذو دلالة قوية. كما أن القيمة الاحتمالية (p) بلغت أقل من 0.001، مما يعزز دلالة النتائج عند مستوى ثقة 99%. أما من حيث التأثير المعياري فقد بلغ $\beta = 0,920$ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية جداً بين المتغيرين، مما يدل على أن السلوك العلاقي الإيجابي للقادة الذي يتسم بالدعم والعدالة والتواصل الإنساني ينعكس بشكل مباشر وملحوظ في إدراك العاملين لجودة العلاقة بينهم وبين قادتهم. كما أظهر التحليل أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.846، أي أن نحو 84.6% من التباين في جودة العلاقة المدركة يمكن تفسيره من خلال إدراك الموظفين للسلوك العلاقي لقادتهم، وهي نسبة مرتفعة جداً تشير إلى قوة النموذج التفسيري. كما بلغت قيمة F الإحصائية 1273.421، وهي دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001 مما يؤكد أن النموذج المستخدم يفسر العلاقة بدرجة عالية من الدقة والثبات.

بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الأول (H1) حيث أكدت النتائج أن السلوك العلاقي الإيجابي من قبل القيادة يُعد من العوامل الأساسية التي تُسهم في تعزيز جودة العلاقة المدركة بين القادة والعاملين، خاصة في بيئات العمل الأكاديمية التي تعتمد على التفاعل البشري والمهني المستمر. وتشير النتائج إلى أن تفعيل هذا النمط القيادي يمكن أن يُسهم في تحسين بيئة العمل وتنشيط العلاقات المهنية البناءة.

2/10 نتائج اختبار الفرض الثاني (H2)

ينص الفرض الثاني على أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المدركة (PRQ) ورأس المال النفسي (PsyCap)" وتم اختبار هذا الفرض من خلال تحليل المسار (b) ضمن نموذج الوساطة البسيط باستخدام نموذج Hayes (Model 4) عبر برنامج SPSS الذي يُعنى بدراسة التأثير المباشر للمتغير الوسيط (جودة العلاقة المدركة) على المتغير التابع (رأس المال النفسي) مع ضبط تأثير المتغير المستقل (السلوك العلاقي المدرك للقائد).

جدول (7) نتائج تحليل المسار (b) لاختبار التأثير المباشر (PRQ → PsyCap)

البند	R^2	F	غير معياري	معياري	se(HC3)	t	p
الثابت (constant)	0.469	50.854	2,202		0,202	10,888	0.001
M			0.230	0,319	0,101	2.272	0,024

معادلة (3) : المعادلة الإحصائية لمسار التأثير (b)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X$$

$$\text{PsyCap} = 2,202 + 0,230 \times \text{PRQ}$$

التأثير غير المعياري

$$\text{PsyCap} = 0,319 \times \text{PRQ}$$

التأثير المعياري

أوضحت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (7) أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي، حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري 0.230، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة العلاقة المدركة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.230 في رأس المال النفسي للعاملين الإداريين. وقد بلغ الخطأ المعياري لهذا التقدير 0.101 بينما كانت قيمة (t) تساوي 2.272، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 (p = 0.024) مما يؤكد دلالة هذا التأثير. كما تراوح فاصل الثقة عند مستوى 95% بين 0.031 و0.429 وهو ما يعزز من مصداقية التقدير. أما من حيث التأثير المعياري، فقد بلغ $\beta = 0,319$ مما يعكس وجود تأثير متوسط القوة نسبياً، ويمكن تفسيره بأن جودة العلاقة المدركة تلعب دوراً واضحاً في تنمية الموارد النفسية للعاملين. هذا التأثير يتماشى مع ما تم رصده في الدراسات السابقة التي أكدت دور العلاقات الإيجابية مع القيادة في تعزيز مكونات رأس المال النفسي مثل الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل. وفيما يتعلق بقوة النموذج الإحصائي المستخدم فقد أظهرت النتائج أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.469، وهو ما يعني أن ما يقارب 46.9% من التباين في رأس المال النفسي يمكن تفسيره من خلال جودة العلاقة المدركة. وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في السياقات السلوكية، وتُشير إلى ملاءمة النموذج التفسيري المستخدم في التحليل. كما بلغت قيمة F في النموذج 50.854، وهي دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001، مما يعكس ملاءمة النموذج الإجمالية من الناحية الإحصائية. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الثاني (H2)، حيث أكدت النتائج أن جودة العلاقة المدركة بين العاملين وقادتهم تُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في بناء وتعزيز رأس المال النفسي داخل المؤسسات التعليمية الخاصة. وتُبرز هذه النتيجة أهمية الانتباه إلى طبيعة العلاقات المهنية والقيادية داخل الجامعات، وأثرها النفسي والتنظيمي على الأفراد.

3/10 نتائج اختبار الفرض الثالث (H3)

ينص الفرض الثالث على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) ورأس المال النفسي (PsyCap)" وتم التحقق من صحة هذا الفرض من خلال تحليل المسار (c) في نموذج الوساطة البسيطة باستخدام نموذج Hayes – Model 4 الذي يوضح التأثير المباشر للمتغير المستقل (السلوك العلاقي المدرك) على المتغير التابع (رأس المال النفسي) بعد إزالة تأثير المتغير الوسيط (جودة العلاقة المدركة).

جدول (8) نتائج تحليل المسار (c) لاختبار التأثير المباشر (PLRB → PsyCap)

البند	R ²	F	غير معياري	معياري	se(HC3)	t	p
الثابت (constant)	0,435	106,055	2,379		0,163	14,627	0,001
XX			0,412	0,673	0,04	10,298	0,001

معادلة (4): المعادلة الإحصائية لمسار التأثير (c)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X$$

$$\text{PsyCap} = 2.379 + 0.412 * \text{PLRB} \quad \text{التأثير غير المعياري}$$

$$\text{PsyCap} = 0.673 * \text{PLRB} \quad \text{التأثير المعياري}$$

أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8) أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي، حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري $(B) = 0,412$ ، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدراك السلوك العلاقي للقائد تُقابلها زيادة بمقدار 0,412 في رأس المال النفسي للتابعين. وقد بلغ الخطأ المعياري $(SE) = 0,04$ وهو ما يُشير إلى دقة تقدير التأثير واستقرار نتائجه. كما بلغت قيمة $t = 10,298$ وهي مرتفعة ودالة إحصائيًا بشكل واضح، حيث جاءت القيمة الاحتمالية $(p < 0,001)$ ، مما يُعزز دلالة النتيجة عند مستوى معنوية 0,01. كما أن معامل التأثير المعياري $(\beta) = 0,673$ يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية نسبيًا بين المتغيرين بوحدة معيارية، مما يُسهل مقارنتها بالتأثيرات الأخرى ضمن النموذج. وفيما يتعلق بقوة النموذج الإحصائي المستخدم، فقد بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0,453$ مما يعني أن 45,3% من التباين في رأس المال النفسي يمكن تفسيره من خلال إدراك العاملين للسلوك العلاقي لقادتهم. وتُعد هذه النسبة قوية في مجال البحوث السلوكية، خاصة عندما تتعلق بالمتغيرات النفسية. كما بلغت قيمة $F = 106,055$ وهي دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0,001، مما يؤكد ملاءمة النموذج لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الثالث (H3)، حيث تؤكد النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي. ويُعزز ذلك أهمية ممارسات القيادة العلاقية في تنمية الموارد النفسية للعاملين في بيئة العمل الجامعي ودورها في دعم الاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

4/10 نتائج اختبار الفرض الرابع (H4)

ينص الفرض الرابع على أن "جودة العلاقة المدركة (PRQ) تتوسط العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) ورأس المال النفسي للعاملين (PsyCap)" أي أن إدراك الموظفين للسلوك الإيجابي لعلاقات قادتهم يؤثر في رأس مالهم النفسي بدرجة ما من خلال إدراكهم لجودة العلاقة التي تربطهم بهؤلاء القادة. لإثبات صحة هذا الفرض، تم تطبيق نموذج الوساطة البسيط (Hayes Model 4) باستخدام إضافة PROCESS في برنامج SPSS، وهو أحد النماذج الحديثة لتحليل العلاقات الوسيطة في البحوث السلوكية والتنظيمية. يعتمد هذا النموذج على تحليل التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة مع اعتماد تقنية Bootstrap عبر 5000 تكرار لتقدير فواصل الثقة والتأكد من دلالة التأثير غير المباشر (Hayes, 2013; Hayes, 2018).
التأثير الكلي:

أظهرت نتائج التحليل أن السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) يُحدث تأثيرًا كليًا دالًا إحصائيًا على رأس المال النفسي (PsyCap)، حيث بلغ التأثير غير المعياري $(\beta = 0,412)$ مع خطأ معياري $(F = 0,040)$ وقيمة $(t = 10,298)$ وهي دالة عند $p = 0,001$ ، كما بلغ التأثير الكلي المعياري $(\beta = 0,0673)$ وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

التأثير المباشر (بعد إدخال الوسيط):

عند إدخال جودة العلاقة المدركة (PRQ) كمتغير وسيط، انخفض التأثير المباشر للسلوك العلاقي (PLRB) على PsyCap إلى $(\beta = 0,233)$ مع $(t = 2,888)$ وهي دالة عند مستوى $(p = 0,004)$ ويشير هذا الانخفاض في حجم التأثير يشير إلى أن جزءًا من العلاقة يتم تفسيره من خلال المتغير الوسيط، مع استمرار وجود علاقة مباشرة معنوية.

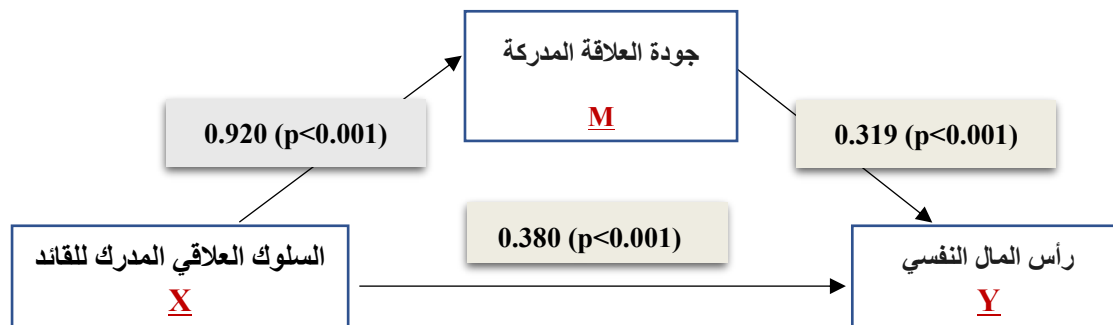
التأثير غير المباشر:

أما التأثير غير المباشر المحسوب من خلال المسار $a \times b$ ، فقد بلغ $(\beta = 0,179)$ مع $(SE = 0,079)$ ، وفاصل ثقة بين $(LLCI = 0,033)$ ، $(ULCI = 0,342)$ مما يؤكد دلالة هذا التأثير. كما بلغ التأثير المعياري غير المباشر $(\beta = 0,293)$ ، بفاصل ثقة بين $(0,056 - 0,553)$ وهو ما يُشير إلى أن جزءًا كبيرًا من تأثير السلوك العلاقي على PsyCap يُعزى إلى جودة العلاقة المدركة كوسيط جزئي.

جدول (9) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

نوع التأثير	التأثير غير المعياري	التأثير المعياري	مستوى الدلالة
التأثير المباشر (c')	0,233	0,380	دال (p=0,004)
التأثير غير المباشر (a × b)	0,179	**0,293	دال (CL=[0,333 ,0,342])
التأثير الكلي (c)	0,412	0,673	دال (p <0,001)

*ملاحظة: التأثير غير المباشر تم حسابه باستخدام $a \times b = 0.920 \times 0.319 = 0.293$.



شكل رقم (3): المسار الإحصائي المفترض لنموذج الوساطة البسيطة وفق (Hayes Model 4)

تُشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك ورأس المال النفسي للتابعين ليست فقط مباشرة، بل تُفسر أيضاً من خلال متغير وسيط مهم وهو جودة العلاقة المدركة. هذا النوع من الوساطة يسمى "الوساطة الجزئية" لأنه على الرغم من وجود تأثير مباشر فإن إدخال الوسيط يقلل من قوته، مما يعني أن الوسيط يشرح جزءاً من العلاقة لكنه لا يلغيها. وبالتالي، فإن إدراك الموظفين لسلوك قائدهم العلاقي يعزز أولاً من إدراكهم لجودة العلاقة بين الطرفين وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين مؤشرات رأس المال النفسي لديهم مثل الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة.

بناءً على التحليل السابق، يتم قبول الفرض الرابع (H4) ، مما يؤكد الدور الوسيط الجزئي لجودة العلاقة المدركة في تفسير العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي. وتُبرز هذه النتيجة أهمية البُعد العلاقي في القيادة، ليس فقط كتأثير مباشر، بل كآلية تُسهم في تشكيل البنية النفسية للعاملين، وتعزيز رفاههم وتنميتهم المهنية.

إحدى عشر : مناقشة نتائج الدراسة

1/11 العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة (H1)

نص الفرض الأول على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) وجودة العلاقة المدركة (PRQ)" وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين إدراك الموظفين للسلوك العلاقي لقائدهم ومستوى جودة العلاقة التي يدركونها معه. حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0,920$) وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة الترابط بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,846$) أي أن ما نسبته 84.6% من التباين في جودة العلاقة المدركة يمكن تفسيره من خلال إدراك السلوك العلاقي للقائد. تعطى هذه النتيجة دلالة واضحة على أنه عندما يركز أسلوب تعامل القائد مع مرؤوسيه على العلاقات الإنسانية مثل الاحترام والعدالة والتقدير يُعد ركيزة أساسية في بناء علاقة مهنية متينة قائمة على الثقة والانفتاح. فالموظف الذي يشعر بأن قائده يهتم به ويشاركه في الحوار ويظهر تعاطفاً ودعماً يُطور إدراكاً إيجابياً لجودة العلاقة معه، الأمر الذي ينعكس في شكل انتماء وظيفي واستقرار نفسي ومهني. وتدعم هذه النتيجة ما جاء في نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تقترض أن العلاقات داخل بيئة العمل تُبنى وتُقوى بناءً على تبادل الثقة والدعم. فالقادة الذين يمارسون سلوكاً علائقياً يُؤلدون نوعاً من التفاعل الاجتماعي الإيجابي، مما يزيد من إدراك التابعين لجودة العلاقة وهو ما أشار إليه Graen & Uhl-Bien (1995) في إطار نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX). كذلك تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التعليمية الخاصة – وخاصة الجامعات – يمكنها تحسين العلاقات الداخلية وتعزيز الاستقرار التنظيمي عبر تدريب القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية قائمة على العلاقات الإنسانية الإيجابية. فالقائد الذي يُظهر الاحترام والتقدير ويُشارك المعلومات ويصغي لموظفيه يُسهم في بناء مناخ نفسي وتنظيمي مشجع على الولاء والالتزام. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Carmeli et al. (2009) التي أثبتت أن السلوك القيادي الشامل يعزز من الثقة والاحترام ويؤدي إلى علاقات عمل أكثر قوة وفعالية، ودراسة Uhl-Bien (2006) التي تناولت نماذج القيادة القائمة على العلاقات، وأكدت أن التفاعلات اليومية الإيجابية بين القائد والتابع ترفع من جودة العلاقة المدركة.

2/11 العلاقة بين جودة العلاقة المدركة (PRQ) ورأس المال النفسي (PsyCap)

نص الفرض الثاني على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المدركة ورأس المال النفسي للعاملين الإداريين" وقد أظهرت نتائج نموذج الوساطة أن جودة العلاقة المدركة (PRQ) تؤثر تأثيراً مباشراً ودالاً إحصائياً على رأس المال النفسي (PsyCap) حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0,319$) وهو ما يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التأثير غير المعياري ($\beta = 0,230$) مع خطأ معياري ($SE = 0,101$)، وبلغت قيمة ($t = 2,272$) عند مستوى معنوية $p = 0,024$ مما يعني أن التأثير دال إحصائياً عند مستوى 5.%. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,469$) أي أن 46.9% من التباين في رأس المال النفسي يُمكن تفسيره من خلال جودة العلاقة المدركة. وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين الإداريين لوجود علاقة جيدة مع القادة ويسودها التقدير والعدالة والاحترام المتبادل يسهم بشكل مباشر في تعزيز حالتهم النفسية والمهنية. فعندما يشعر الموظف أن لديه علاقة مهنية صحية مع قائده فإنه يكتسب شعوراً بالأمان النفسي والانتماء، مما يدفعه إلى تطوير نظريته الإيجابية نحو ذاته ووظيفته، ويزيد من مستويات الكفاءة الذاتية، التفاؤل والأمل والمرونة النفسية التي تُشكل أبعاد رأس المال النفسي. وتنعكس هذه النتيجة تطبيقات نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تؤكد أن العلاقات الوظيفية الإيجابية تُعد مصدراً هاماً للموارد النفسية والاجتماعية، فحين يشعر الموظف بأن علاقته بقيادته قائمة على تبادل منصف واحترام متبادل، يكون أكثر ميلاً لتطوير مواقفه الإيجابية وسلوكياته التكيفية، وبالتالي تنمية رأس ماله النفسي. كما أن هذه النتائج تبرز أهمية تعزيز علاقات العمل عالية الجودة داخل المؤسسات التعليمية، ليس فقط من أجل تحسين بيئة العمل، بل أيضاً لتقوية الحالة النفسية للعاملين، مما ينعكس على أدائهم واستقرارهم والتزامهم. إن إدارات الجامعات بحاجة إلى تطوير قدرات قادتها على بناء علاقات بشرية أصيلة تُؤسس لروح الثقة والتمكين، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً للفعالية التنظيمية المستدامة. وقد دعمت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Story et al. (2013) التي بينت أن جودة علاقة القائد بالمرؤوس تمثل مصدراً مهماً لتكوين السمات النفسية الإيجابية مثل الأمل والتفاؤل. كما أكدت نتائج Avey et al. (2011) أن LMX تُعد أحد أبرز العوامل التي تعزز رأس المال النفسي لدى الموظفين من خلال تحسين تجربتهم العاطفية والمعرفية في العمل.

3/11 العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي

نص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) ورأس المال النفسي للعاملين (PsyCap) " وقد أظهرت نتائج نموذج Hayes وجود علاقة مباشرة قوية ودالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين الإداريين. حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري ($\beta = 0,412$) مع خطأ معياري (SE 0,040) $t = 10,298$ ، وهي دالة عند مستوى معنوية ($p < 0,001$) كما بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0,673$) وهو ما يُشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. أما معامل التحديد ($R^2 = 0.453$) فيدل على أن 45.3% من التباين في رأس المال النفسي يُمكن تفسيره من خلال إدراك العاملين لسلوك قائدهم العلاقي. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية مثل التقدير والدعم والتفاعل الإيجابي والتفويض الهادف تلعب دوراً محورياً في تعزيز الحالة النفسية للموظفين فعندما يدرك الموظف أن قائده يتعامل معه بأسلوب إنساني داعم يشعر بارتفاع في كفاءته الذاتية، ويزيد من تفاوله وقدرته على الصمود في وجه التحديات، مما يُعزز مستويات رأس ماله النفسي. وتوضح هذه العلاقة المباشرة أن السلوك العلاقي المدرك يُسهم بشكل مستقل دون الحاجة إلى وسطاء في بناء موارد نفسية داخلية لدى العاملين تمكنهم من التعامل مع بيئة العمل بشكل أكثر إيجابية ومرونة. تعكس هذه النتيجة أهمية نظرية القيادة الإيجابية (Positive Leadership Theory) التي ترى أن القادة ذوي العلاقات العالية والممارسات الإنسانية يُسهمون في تنمية الموارد النفسية للعاملين، لا سيما تلك المرتبطة بالرفاهية والتحفيز الداخلي. وتؤكد النتيجة كذلك ما ذهب إليه نظرية رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007) بأن رأس المال النفسي يمكن تنميته من خلال بيئة عمل داعمة يقودها مديرون يتمتعون بسلوكيات علاقية متوازنة من الناحية العملية، فإن تعزيز السلوك العلاقي لدى القادة الإداريين يُعد من الاستراتيجيات الفعالة لرفع مستويات الصحة النفسية في بيئات التعليم العالي. فكلما زاد التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين زادت ثقة الموظفين بأنفسهم وتحسن أدائهم الوظيفي وارتفعت قدرتهم على التعامل مع التغيير والتحديات. وقد أوضحت دراسة (Guo & Yang, 2016) أن القادة العاملين يُحسنون البيئة النفسية والاجتماعية للموظفين مما ينعكس في نمو رأس المال النفسي لديهم، كما دعمت Nguyen et al. (2021) هذه النتيجة من خلال إثبات أن القيادة التي تركز على العلاقات تؤثر إيجابياً على التفاؤل والكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين. وفي نفس السياق وجدت دراسة كحلة (2024) أن السلوك الإنساني للقادة في منظمات الأعمال يسهم في تعزيز التكيف النفسي وزيادة الأمل والمرونة لدى العاملين.

4/11 دور جودة العلاقة المدركة كوسيط بين السلوك العلاقي المدرك ورأس المال النفسي

نص الفرض الرابع على أنه "تتوسط جودة العلاقة المدركة (PRQ) العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد (PLRB) ورأس المال النفسي للتابعين (PsyCap)". وقد كشفت نتائج الدراسة أن السلوك العلاقي المدرك للقائد يؤثر على رأس المال النفسي بطريقتين (التأثير المباشر، ومن خلال وسيط) فالتأثير الكلي للسلوك العلاقي المدرك على رأس المال النفسي كان مرتفعاً، حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري 0.412، وهو تأثير دال إحصائياً بقيمة $t = 10,298$ ودلالة p أقل من 0.001، مما يشير إلى علاقة قوية ومهمة بين المتغيرين. أما معامل التأثير المعياري فبلغ 0.673 وهو ما يعكس قوة العلاقة في وحدات معيارية تسهل المقارنة. وعند إدخال جودة العلاقة المدركة كوسيط، انخفض التأثير المباشر إلى 0.233، وأصبح التأثير المعياري 0.380. ومع ذلك ظل هذا التأثير دالاً إحصائياً ($t = 2,888$)، ($p = 0,004$) مما يعني أن العلاقة المباشرة بين السلوك العلاقي ورأس المال النفسي لا تزال قائمة حتى في وجود الوسيط ولكنها أصبحت أقل حدة. ويشير هذا إلى أن جودة العلاقة المدركة تُفسر جزءاً من العلاقة بين المتغيرين، لكنها لا تلغيها تماماً. أما (التأثير غير المباشر) أي تأثير السلوك العلاقي على رأس المال النفسي من خلال جودة العلاقة فقد بلغ 0.179 (غير معياري)، بفصل ثقة يتراوح بين 0.033 و 0.342. كما بلغ التأثير المعياري غير المباشر 0.293، وهو تأثير متوسط القوة وثابت إحصائياً بفصل ثقة بين 0.056 و 0.553. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن العلاقة بين إدراك الموظف لسلوك قائده العلاقي وبين ما يمتلكه من موارد نفسية لا تعتمد فقط على السلوك بحد ذاته، بل أيضاً على كيفية بناء القائد لعلاقته مع الموظف، فالقائد الذي يُظهر دعماً وإنصافاً وتواصلاً فعالاً يعزز جودة العلاقة التي يدركها الموظف، وهذه العلاقة الجيدة تُصبح بدورها محفزاً نفسياً يزيد من رأس المال النفسي للموظف. وتؤكد نتائج الفرض الرابع على أن جودة العلاقة المدركة تُعد عنصراً فاعلاً ومفسراً أساسياً للعلاقة بين القيادة الإيجابية والحالة النفسية للموظفين. إن وجود تأثير مباشر وغير مباشر في الوقت ذاته يُشير إلى وساطة جزئية، تعني أن إدراك الموظفين لسلوك قائدهم يترك أثراً نفسياً مباشراً، لكنه يصبح أكثر قوة وتأثيراً عندما يتم من خلال علاقة مبنية على الثقة والتقدير

المتبادل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات مثل (Story et al. (2013، التي أظهرت أن جودة العلاقة تُمكن من انتقال الأثر النفسي الإيجابي للسلوك القيادي إلى التابعين. كما دعمتها نتائج (Dulebohn et al. (2012 التي أكدت أهمية LMX كآلية تفسيرية في العلاقة بين أساليب القيادة والمخرجات النفسية، كذلك دراسة كحلة (2024) التي أظهرت أن جودة العلاقة تُعد وسيطاً مهماً يُفسر العلاقة بين سلوك القيادة الإنساني والمرونة النفسية للعاملين.

إثنى عشر : توصيات الدراسة واتجاهات البحوث المستقبلية

1/12 توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات الموجهة إلى صناع القرار والقيادات الإدارية وإدارات الموارد البشرية في الجامعات، تهدف إلى دعم الصحة النفسية للقيادات الإدارية والعاملين، بهدف تعزيز السلوكيات القيادية والعلاقات المهنية داخل بيئة العمل الأكاديمية. ويوضح جدول رقم (10) التوصيات حسب نتائج فروض الدراسة، وآليات تنفيذها على النحو التالي:

جدول رقم (10) توصيات الدراسة وفقاً لنتائج فروض الدراسة وآليات تنفيذها

نتائج الدراسة	التوصيات	آليات التنفيذ
أثبتت نتائج الفرض الأول أن : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد وجودة العلاقة المدركة لدى العاملين بالجامعات الخاصة محل التطبيق	تعزيز أنماط السلوك العلاقي لدى القادة الإداريين لما له من أثر مباشر في تحسين جودة العلاقة مع المرؤوسين.	إعداد دليل سلوكي قيادي داخلي يتضمن معايير وممارسات السلوك العلاقي المطلوب تبنيه داخل الجامعة، ويتم توزيعه ضمن حقيبة القائد الإداري. إجراء تقييمات دورية لسلوك القادة ، مع تقديم تقارير فردية تتضمن نقاط القوة وفرص التطوير السلوكي. دمج ممارسات السلوك العلاقي في مؤشرات الأداء القيادي (KPIs) وربطها بأنظمة التحفيز والمكافآت. تحفيز القادة على مشاركة قصص نجاح واقعية في تطبيق ممارسات السلوك العلاقي ضمن النشرات الإدارية أو الاجتماعات الدورية لتعزيز النماذج الإيجابية داخل المؤسسة.
دمج مفاهيم السلوك العلاقي في برامج الإعداد القيادي المبكر لتأصيل هذا النمط منذ المراحل الأولى للتدرج الوظيفي في المناصب الإدارية.	تطوير حقيبة تدريبية متخصصة حول السلوك العلاقي (التعاطف، الإنصاف، الاهتمام الإنساني) ضمن برامج إعداد القادة الجدد ، بالتعاون مع مراكز القيادة الجامعية ومؤسسات تدريب الموارد البشرية اعتماد نموذج سلوكي مرجعي يشمل السلوك العلاقي ضمن كفاءات القيادة في خطط الترقية الوظيفية. تطبيق تقييمات سلوكية للقادة الجدد في أول 6 أشهر من تولي المنصب، تتضمن أداة لقياس مدى ممارستهم للسلوك العلاقي. إدراج تقارير التغذية الراجعة من المرؤوسين ضمن ملف متابعة القيادة الجديدة وربطها بخطة التحسين الفردي.	
أثبتت نتائج الفرض الثاني أن : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة المدركة	تعزيز جودة العلاقة بين القائد والتابع كوسيلة فاعلة لتعزيز الجوانب النفسية الإيجابية لدى العاملين.	تطبيق ممارسات إشراك الموظفين في العمليات الإدارية اليومية، ومنحهم فرصًا للمساهمة في اتخاذ القرار بما يعزز شعورهم بالتقدير والثقة. تنفيذ جلسات دورية للتغذية الراجعة البناءة بين القادة والمرؤوسين، تركز على التحفيز والتقدير الإيجابي والتوجيه التطويري.

إنشاء منصة داخلية للموظفين لمشاركة الإنجازات والتحديات، بإشراف إداري مباشر، لتعزيز التفاعل الإنساني والمهني فيما بينهم. تدريب القادة على استراتيجيات دعم نفسي تنظمي مثل التقدير اللفظي، تقنيات التشجيع، وتخصيص وقت للاستماع لمشكلات الموظفين. إجراء استطلاعات دورية لقياس جودة العلاقة المدركة من منظور الموظفين، وتحليل النتائج لاتخاذ قرارات تنظيمية تحسن بيئة العمل.		ورأس المال النفسي للعاملين الإداريين بالجامعات الخاصة محل التطبيق
إنشاء وحدة داخل إدارة الموارد البشرية تحت مسمى "دعم العلاقات المهنية" تتولى تقديم الدعم الإرشادي والنفسي للموظفين وتعزيز العلاقة الإيجابية مع القيادات. تقديم استشارات مهنية فردية وجماعية من خلال مختصين نفسيين للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والتابع. تنفيذ برامج تعزيز المرونة النفسية والذكاء العاطفي موجهة للعاملين والإداريين، بما يساهم في تحسين جودة التفاعل اليومي في بيئة العمل. دمج ممارسات بناء الثقة والتقدير الإنساني في التوصيفات الوظيفية ومؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين. تخصيص موارد مالية وبشرية لتمويل المبادرات التحفيزية المرتبطة بجودة العلاقة، مثل مكافآت التميز في العلاقات المهنية أو الجوائز الرمزية.	تصميم برامج دعم نفسي ومهني مستمرة للعاملين الإداريين تستند إلى تحسين جودة العلاقة مع القيادات المباشرة، كوسيلة لتعزيز رأس المال النفسي داخل بيئة العمل.	
إعداد مدونة سلوك قيادي تنظيمية تبرز أهمية الدعم والتحفيز والعدالة والتمكين النفسي كقيم تنظيمية أساسية. تضمين تلك المفاهيم في البرامج التمهينية للقيادات الجديدة أو عند الترقية لمنصب إشرافي أو قيادي. قياس أثر ممارسات القادة على رأس المال النفسي من خلال استبيانات دورية ترتبط بنتائج تقييم الأداء المؤسسي. عقد منتديات ربع سنوية لمناقشة التحديات والعقبات التي تواجه تعزيز الجانب النفسي للعاملين، وتبادل الممارسات الفعالة.	دمج مفاهيم القيادة الداعمة والتحفيزية ضمن الإطار العام للثقافة المؤسسية في الجامعات، باعتبارها محفزاً رئيسياً لبناء رأس المال النفسي.	أثبتت نتائج الفرض الثالث أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين بالجامعات محل التطبيق.
تصميم برنامج تدريبي دوري بعنوان "قيادة بالتحفيز النفسي" يتضمن ورشاً لتقوية الأمل وتحقيق الأهداف، وتعزيز مهارات المرونة والتفاؤل. تخصيص صندوق مبادرات داخل كل كلية يُمول مشاريع يقترحها الموظفون وتُركز على تحفيزهم الذاتي وابتكار حلول للعمل اليومي. إعداد كتيبات إرشادية تفاعلية تشرح أساليب تنمية كل بُعد من أبعاد رأس المال النفسي، وتوزيعها كأدوات دعم وظيفي. تبني سياسة "النجاح التراكمي" في التقييم، بحيث تُمكن الموظف من بناء شعور دائم بالكفاءة الذاتية من خلال مكافآت متدرجة.	إطلاق مبادرات مؤسسية تعزز من المكونات الأربعة لرأس المال النفسي (الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية، والمرونة) في بيئة العمل الأكاديمية.	

اعتماد أداة تقييم دورية للعلاقة الوظيفية (مثل LMX Scale) تُطبّق مرتين سنوياً من قبل إدارة الموارد البشرية. تخصيص جلسات مراجعة فردية للقيادات المباشرة بناءً على نتائج تقييم جودة العلاقة مع مرؤوسهم. دمج نتائج تقييم جودة العلاقة ضمن ملف الأداء السنوي للقادة وربطها بخطط تحسين فردية. إطلاق مبادرة "قائد لكل تابع" لتحديد خطط تطوير العلاقة المهنية وفقاً لاحتياجات كل فريق.	تفعيل برامج تقييم وتحسين جودة العلاقة الوظيفية بين القادة الإداريين والمرؤوسين كوسيط فعال لتحسين رأس المال النفسي.	أثبتت نتائج الفرض الرابع أن : جودة العلاقة المدركة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي للعاملين بالجامعات محل التطبيق.
تنظيم ندوات تثقيفية نصف سنوية للعاملين حول العلاقة بين جودة العلاقة مع القائد والصحة النفسية المهنية. إعداد كتيب إلكتروني بعنوان "كيف تبني علاقة وظيفية صحية؟" يتضمن إرشادات عملية وأمثلة تطبيقية ويوزع على جميع الموظفين الجدد. إدراج بُعد "علاقات العمل" ضمن برامج التهيئة والتوجيه المؤسسي للعاملين الجدد. تطوير نظام تغذية راجعة داخلي آمن يمكن الموظفين من التعبير عن ملاحظاتهم بشأن علاقاتهم مع القادة وتحليلها دورياً من قبل لجنة موارد بشرية.	تعزيز إدراك الموظفين لأهمية جودة العلاقة الوظيفية في بيئة العمل من خلال سياسات تنظيمية وممارسات تشاركية.	

2/12 توصيات متعلقة باتجاهات البحوث المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية التي كشفت عن وجود علاقات دالة بين السلوك العلاقي المدرك للقائد ورأس المال النفسي، والدور الوسيط لجودة العلاقة المدركة في تفسير تلك العلاقة، يُقترح أن تتجه البحوث المستقبلية إلى اختبار النموذج المفاهيمي الحالي في سياقات مهنية مختلفة مثل المستشفيات والقطاع المصرفي أو الهيئات الحكومية بهدف التحقق من إمكانية تعميم النتائج على أنماط قيادية وتنظيمية مختلفة. كما توصي الباحثة باستكشاف الأدوار الوسيطة أو المعدلة لمتغيرات أخرى مثل المناخ التنظيمي، الذكاء العاطفي للقائد، أو التمكين النفسي، وذلك لفهم آليات التأثير بشكل أعمق، وتفسير كيفية تطور رأس المال النفسي لدى العاملين في ظل أنماط قيادية مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتسع الدراسات المقبلة لتشمل فئات وظيفية أخرى داخل الجامعة مثل أعضاء هيئة التدريس، بهدف مقارنة استجاباتهم للعلاقات القيادية، ومعرفة ما إذا كانت أنماط العلاقة والتأثير تختلف باختلاف طبيعة الدور المهني أو الدرجة الوظيفية. ويُعد استخدام المناهج البحثية المختلطة التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية من التوجهات المستحسنة في الدراسات المستقبلية، لما توفره من عمق في التفسير ودقة في تشخيص العلاقات بين المتغيرات، خصوصاً في الدراسات التي تتناول أبعاداً نفسية وسلوكية تتطلب فهماً كیفياً مكماً للبيانات الكمية. وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء دراسات طولية في المستقبل لرصد تطور العلاقة بين القيادة العلاقية، جودة العلاقة، ورأس المال النفسي عبر الزمن، وتقييم مدى استدامة التأثيرات القيادية في سياقات التغيير المستمر.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- النجار ، حسنى زكريا السيد النجار (2024). رأس المال النفسي وعلاقته بالسلوك الاجتماعي الإيجابي والاندماج الأكاديمي لطلاب الجامعة. المجلة العربية للبحوث النفسية والتربية الخاصة (1) 1، 5-78.
- كحلة، عبير أشرف محمد. (2024). أثر رأس المال النفسي التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال في ظل التحول الرقمي. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 4(1)، 1-19.
- عيد، محمد عبد الحميد. (2020). أسس ومبادئ البحث العلمي: النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المسيرة للنشر.
- عبد الحميد، أحمد عبد الله (2021). أثر الأمل والكفاءة الذاتية في تحسين الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة الزقازيق، 37(2)، 88-110.
- زكى، خديجة محمود وكشميرى ، روزا عبد الرزاق (2019). جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ، 35(9)، 261-287.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
- Carifio, J. (2010). The development and initial validation of a measure of relational leadership. *Current Research in Social Psychology*, 15(2), 25–41.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2009). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 238–248.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Graen, G. B., & 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Guo, L., & Yang, C. (2016). Does inclusive leadership foster employee creativity? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1391.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371–1394.
- Nguyen, T. M., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2021). Effect of transformational-leadership style and management control system on managers' performance. *Accounting & Finance*, 61(S1), 361–389.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promotes employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2020). Relational behaviours and organisational capabilities in public safety networks. *Management Decision*, 58(6), 1067–1083.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Story, J., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534–2553.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137–185.
- Umrani, W. A., Mahmood, R., & Ahmed, U. (2017). Unveiling the direct effect of corporate entrepreneurship's dimensions on the business performance. *Journal of Business Strategies*, 11(2), 21–36.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2008). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879–919.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180–188.