

## بحث بعنوان

تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الرسوخ الوظيفي:  
الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي بالتطبيق على العاملين بوزارة النقل  
والخدمات اللوجستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## إعداد

أ/ أفنان عبد الله محمد العبد الرحمن  
باحثة ماجستير  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.م.د/ تامر إبراهيم السيد عشري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

## ملخص البحث:

استهدف البحث فحص تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الرسوخ الوظيفي الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي بالتطبيق على العاملين بوزارة النقل والخدمات اللوجستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة النقل والخدمات اللوجستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية و بلغت عينة الدراسة (384) مفردة، و استخدمت الباحثة قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عبر الإنترنت Online Survey والتي تم تصميمها على محرك البحث Google Drive بنسبة استرداد بلغت ١٠٠%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يتمثل أهمها في وجود علاقة ارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه، ورأس المال النفسي الإيجابي، والرسوخ الوظيفي) للعاملين بوزارة النقل والخدمات اللوجستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، و وجود تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، و وجود يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الرسوخ الوظيفي، و يتوسط رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه- الرسوخ الوظيفي - لرأس المال النفسي الإيجابي .

## Abstract

The study aimed to examine the effect of the reciprocal relationship between the leader and his subordinates on job embeddedness and the mediating role of positive psychological capital by applying it to employees at the Ministry of Transport and Logistics Services in the city of Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia. The study population was represented by employees at the Ministry of

Transport and Logistics Services in the city of Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia. A stratified random sample was used, and the study sample amounted to (385) individuals. The researcher used a survey list prepared for the purpose of collecting data via the Internet, which was designed on the Google Drive search engine with a recovery rate of 100%. The results of the study reached several results, the most important of which is the existence of a correlation between the dimensions of the study variables (the quality of the mutual relationship between the leader and his subordinates, positive psychological capital, and job stability) for employees of the Ministry of Transport and Logistics Services in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia. There is a statistically significant positive effect of the dimensions of the quality of the exchange relationship between the leader and his subordinates on the dimensions of positive psychological capital, and there is a statistically significant positive effect of the dimensions of the quality of the exchange relationship between the leader and his subordinates on the dimensions of job stability, and there is a statistically significant positive effect of the dimensions of psychological capital on the dimensions of job stability, and psychological capital mediates. The relationship between the dimensions of the quality of the exchange relationship between the leader and his subordinates and the dimensions of job stability is statistically positive.

**Keywords:** Quality of Leader - Member Exchange - Positive Psychological Capital - Job Embeddedness.

## مقدمة:

تركز نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على طبيعة العلاقات بين القائد (الرئيس) والمرؤوس (أعضاء المنظمة)، وهذا 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 الذي بافتراض أن القائد يستخدم أسلوب او نمط موحد في التعامل مع جميع المرؤوسين (Aggarwal et al., 2021). ومن هنا جاءت مساهمات الكتابات العلمية في بناء

وتطوير منهاجاً بديلاً لدراسة ووصف القيادة الذي يرى أن القيادة يجب أن تشمل ثلاث مجالات هي القائد والمرؤوسين، والعلاقات (Khamphroh, 2016; Liao et al., 2017).

وشهدت السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، بموضوع السلوك التنظيمي الإيجابي، الذي يسعى إلى التركيز على تدعيم قدرات وإمكانيات العاملين ونقاط قوتهم الإيجابية بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والقصور لديهم، ويعد موضوع رأس المال النفسي الإيجابي من المفاهيم التي جذبت الانتباه - كأحد تلك السلوكيات، والمتمثلة في ثقة العامل في قدرته على القيام بما يكلف به من مهام بنجاح، وتفاؤله بالمستقبل وما يحمله من عدم تأكد، مع قناعته بقدرته على المثابرة نحو تحقيق أهدافه (Poots & Cassidy al., 2020; Raja et al., 2020)، ويمكن النظر إلى رأس المال النفسي على أنه وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها أن تحسن وتطور مواردها البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية (عبد الاله، ٢٠٢٢ ; Park et al., 2017).

ويُمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية تسيطر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وتمثل المؤثرات الداخلية (شبكة الروابط مع زملاء العمل، التوافق بين مهارات العاملين ومتطلبات وظائفهم، ومراعاة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط)، وتمثل المؤثرات الخارجية (الالتزام تجاه الافراد والعائلة والمجتمع ) خارج المنظمة، حيث يحظى هذا الموضوع باهتمام الإدارة العليا في الكثير من المنظمات المعاصرة والتي تسعى دائماً الى تهيئة العوامل والمؤثرات والتي تؤثر في العامل ولا تجعله عرضه لترك وظيفته أو حتى نية ترك العمل (مهنا، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق فإن البحث قد هدف إلى بحث العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرسوخ الوظيفي، وذلك في ظل رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط في تلك العلاقة.

### أولاً: الإطار النظري:

وفيه يتم عرض مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث على النحو الآتي:

## (١) العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه Quality of Leader- Member Exchange (LMX)

### ١/١ مفهوم العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه

عرفها (Perez,2023) بأنها "العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تعكس الدرجة التي يشعر فيها الموظف بالدعم والتقدير من قبل القائد".

وعرفها (Shang et al.,2024) على أنها "العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه هي علاقة تفاهم ودعم مشترك تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي".

بينما عرفها (Wilson,2022) بأنها "يتضمن تبادل الموارد والمعلومات بين القائد ومرؤوسيه مما يعزز الثقة والتفاهم المتبادل".

بينما عرفها (Smith,2024) بأنها "يشير إلى مستوى الجودة في العلاقة الثنائية بين القائد ومرؤوسيه، والذي يؤثر على مستويات الالتزام والأداء".

وعرفها (Adams,2023) بأنها "العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتمحور حول التفاهم المتبادل والدعم الشخصي مما يعزز الأداء والإبداع".

## ١/٢ أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية هي: المساهمة، والولاء، والتأثير، والإحترام المهني، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Anand et al., 2018; Carnevale et al., 2019; Dai et al., 2016; Gaudet & Tremblay, 2017; Gottfredson et al., 2020; Lee, 2005; Shin & Park, 2021; Terpstra-Tong et al., 2020).

### أ- المساهمة (Contributions)

يقصد بها السلوكيات التي يقوم بها المرؤوس من أجل تطوير وتحسين العلاقة التبادلية بينه وبين القائد، بمعنى إلى أي مدى يساهم المرؤوس في تحمل مسؤوليات ومهام العمل التي تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إلى أي مدى يوفر القائد الدعم المالي، والمعنوي، فضلاً عن منح المزيد من الفرص والمعلومات اللازمة لإتمام تلك المهام (Terpstra-Tong et al., 2020). وأشار (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٠) إلى أن المساهمة هي مدى الجهود المبذولة في العمل لزيادة أداء الفريق ومقدار إسهام كل من القائد و المرؤوسين في وضع الأهداف المشتركة للعلاقة التبادلية بينهم.

## ب-الولاء (Loyalty)

يقصد به المدى الذي يكون فيه كل من القائد ومرؤوسه مخلصين وداعمين لبعضهما البعض على المستويين المهني والشخصي بشكل علني، الأمر الذي ينعكس على تطور علاقة التبادل الثنائية بينهم، حيث يميل القائد إلى تكليف المرؤوسين الواثق في قدراتهم بالمهام التي تتطلب قدر كبير من الاستقلالية وحرية التصرف (Shin & Park, 2021). ويُعرف الولاء على أنه مدى دعم كل من القائد و مرؤوسيه علانية لأفعال وشخصيات الآخر حيث ينطوي الولاء على الإخلاص للفرد الذي يتوافق عموماً مع الآخرين في مختلف الأوضاع ( إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٠). ويشير هذا البعد الى 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 الى المرؤوسين المخلصين والموالين للقيام بالمهام التي يتطلب فيها العمل درجة كبيرة من الاستقلالية أو تحمل المسؤولية (Vahidipour et al.,2016; Liao et al.,2017).

## ج- التأثير (Affect)

يشير التأثير أو العاطفة الى المودة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه والمتعمدة بشكل أساسي على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل والقيم المهنية (Sin et al.,2009). و يقصد به الميل الشخصي المتبادل، أو المشاعر المتبادلة بين كل من القائد والمرؤوس، والتي تستند في المقام الأول على الجاذبية الشخصية أكثر من علاقات العمل أو القيم المهنية وتظهر هذه العاطفة عندما يكون لدى كل من القائد والمرؤوس نفس الاهتمامات وخارج نطاق العمل، مما يزيد من الصداقة والإعجاب وقوة العلاقة مقارنة بالعلاقات المرتبطة بالعمل (Garnevale at al., 2019). ويُركز هذا البعد على الميل الشخصي 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 مقارنة بالعلاقات بالعمل، وبالتالي فإن هذا البُعد يختلف تماماً عن بُعد المساهمة حيث أنه أقل ارتباطاً بأداء المرؤوسين في العمل (Kasekende,2017).

## ح- الاحترام المهني ( Professional Respect )

يقصد به إدراك الدرجة التي قام بها كل عضو من أعضاء العلاقة التبادلية ببناء سمعة طيبة داخل أو خارج المنظمة، وقد يستند هذا التصور الى بيانات تاريخية تتعلق بالشخص مثل التجارب الشخصية لكل فرد والتعليقات التي يقولها الأفراد عن الشخص والجوائز التي حصل عليها أو غيرها من الاعتراف المهني الذي حققه الشخص حيث يسهل ذلك من تكوين وجهة نظر عن الشخص قبل العمل أو حتى قبل اللقاء به حتى ولو لم يكن مطلوباً (Liden & Maslyn,1998). كما يقصد به بناء تصور لكل طرف من طرفي العلاقة التبادلية للسمعة المهنية للطرف الآخر داخل وخارج المنظمة، وتكوين وجهة نظر كل طرف عن مدى تميز الطرف الآخر في مجال عمله، استناداً إلى البيانات التاريخية المتعلقة بالشخص، كالتجربة الشخصية السابقة مع الشخص قبل العمل مع الطرف الآخر، والجوائز التي حصل عليها، وغيرها من الاشياء التي يحققها الشخص وتؤثر على سمعته المهنية (Gottfredson et al., 2020).

## ٢) رأس المال النفسي الإيجابي: (Positive Psychological Capital)

### ٢/١ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي

عرفه ( Poots & Cassidy, 2020 ) بأنه "ثقة الفرد وتفاؤله و قدرته على الصمود في مواجهة الصعوبات، والتعامل معها بصبر وحكمة" وعرفه (عبد اللاه، ٢٠٢٢) بأن رأس المال النفسي الإيجابي هو حالة التطور النفسي الايجابية للفرد مما يساهم في تحقيق النتائج التنظيمية الايجابية مثل الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، وربط الخصائص الايجابية الفردية مثل الثقة والتفاؤل والأمل والمرونة النفسية لتقليل معدل دوران العمل والتغيب وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

وعرفه (Ravikumar,2023) " بأنه حالة النمو النفسي الإيجابية للفرد والتي تتميز بامتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لتحمل وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة و إعطاء إسناد إيجابي (التفاؤل) بشأن النجاح الآن وفي المستقبل و المثابرة نحو الأهداف، وعند الضرورة، إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل) من أجل النجاح".

## ٢/٢ أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية هي الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Cheng, Hong, & Yang, 2018; Darvishmotevali & Ali, 2020; Dwyer, Hunter Revell, Sethares, & Ayotte, 2019; Fang & Ding, 2020; Guo et al., 2018; He, Jia, McCabe, Chen, & Sun, 2019; Kim, Kim, Newman, Ferris, & Perrewé, 2019; Kim, Kim, & Lee, 2020; Mahfud, Triyono, Sudira, & Mulyani, 2020; Poots & Cassidy, 2020; Raja, Azeem, Haq, & Naseer, 2020; Safavi & Bouzari, 2020; Thompson, Lemmon, & Walter, 2015; Ye, Ren, Li, & Wang, 2020)

### أ- الكفاءة الذاتية (Self- Efficacy)

يشير المكون الأول لرأس المال النفسي الإيجابي عموماً إلى مستوى الثقة أو الاقتناع بقدرات الفرد على تنفيذ مهمة محددة أو صعوبة بنجاح في سياق معين من خلال تعبئة الجهد أو الموارد أو مسارات العمل المناسبة لتحقيق ذلك (Morhan et al., 2019).

في حين عرفها (Raja & Naseer, 2020) بأنها إيمان المرؤوس وثقته بشأن قدراته على تعبئة الحافز والموارد المعرفية ومسارات الأحداث المطلوبة لتنفيذ مهمة ضمن سياق محدد.

كما عرفها (عداني، ٢٠٢٤) بأنها الايمان الذي يعتنقه الموظفون بشأن قدراتهم والتي تؤثر في جودة أدائهم لآعمالهم من خلال المعرفة والدافعية لتحقيق طموحاته الوظيفية.

وأشار (Ribeiro et al., 2021) الى أن الكفاءة الذاتية تمثل مدى اقتناع الفرد بفاعليته الشخصية وثقته بإمكاناته وقدراته على الأداء، كما تشير الى قدرة الفرد على المشاركة في الدافع، والموارد المعرفية، والإجراءات اللازمة للنجاح في مهمة محددة، مع قوة اعتقاد الفرد بقدراته ومهاراته الخاصة بصرف النظر عما يحيط به من ظروف ومواقف.

## ب- الأمل (Hope)

يشير الأمل الى الحالة التحفيزية الإيجابية التي تعتمد على قوة الإرادة أو الطاقة الموجهة نحو الهدف، فالأمل نظام ديناميكي معرفي و دافعي، حيث يتبعه عملية معرفية نحو تحقيق الهدف، كما أنه عملية التفكير في الأهداف الشخصية مع وجود الدافعية التي تدفع الفرد لتحقيق هذه الأهداف، والطرق التي تساعد على تحقيقها، فالأمل تفاعل بين عدة أشياء هي؛ المسؤولية نحو تحقيق الهدف، طريقة التفكير والربط بين الوضع الحالي والهدف المراد تحقيقه على المدى القريب أو البعيد (Clarence et al.,2021).

ويقصد به إدراك الفرد لقدراته الشخصية، وخبراته المتعددة، وأنه يملك من المقومات ما يمكنه من توظيف تلك الأمور في تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة (Fang & Ding, 2020). ويمثل التحرك نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وإعادة تخطيط المسارات اذا لزم الأمر. فهو الحالة التحفيزية الإيجابية المبنية على شعور تفاعلي مع النجاح، وإدارة مقترنة بخطة جيدة والتي تستهدف انجاز نجاحاً لبعض الاعمال او المخرجات المرغوبة (Luthans, 2017).

## ج- التفاؤل (Optimism)

هو أحد أوجه رأس المال النفسي الإيجابي الذي يقدم مساهمة إيجابية لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل ويرتبط التفاؤل بعلم النفس الإيجابي العام لارتباطه بالأحداث الجيدة والسيئة، فالتفاؤلون يفسرون الأحداث السيئة على أنها مؤقتة في حين أن المتشائمين يفسرون الأحداث السيئة بأنها دائمة، والعكس صحيح بالنسبة للأحداث الجيدة (Karabay et al.,2021).

هو تحقيق النجاح في الوقت الحالي والمستقبلي، فالموظفين المتفائلين لديهم شعور بأن الأحداث الإيجابية في الحياة الوظيفية تحدث نتيجة أعمالهم وسلوكياتهم الخاصة فالاحداث الإيجابية نابعة من الموظفين أنفسهم، بينما الأحداث السلبية فهي خارجية ومؤقتة ومحدودة (Avey,2010).

والتفاؤل هو قدرة الفرد على التحكم الشخصي في أفكاره السلبية واستبدالها بأفكار إيجابية في أصعب الظروف والمواقف والأزمات والتحديات في الحياة بشكل عام والوظيفة بشكل خاص، واستخدامها قبل وأثناء معالجة المشكلات الوظيفية بشكل إيجابي، فالأفراد المتفائلين لديهم شعور إيجابي نحو الحياة ومجال العمل كما يقصد به إمكانية تحقيق الموظف نتائج إيجابية في حياته الوظيفية، وذلك برغم أي

عقبات قد تعترض طريقه، وكل ما يتطلبه الأمر هو الشجاعة للتخلي بالتفائل فهو خيارنا الوحيد إذا أردنا تحقيق النجاح الوظيفي (عداني، ٢٠٢٤).

#### د- المرونة (Resilience)

يقصد بها ميل الفرد إلى عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة مشكلات وصعوبات في العمل، مع قناعاته بقدرته على التكيف واحتواء المواقف، والعودة سريعاً إلى الحالة الطبيعي (Cheng & Yang 2018). وهي المحافظة على الذات عند التعرض لمشكلات أو محن، والعودة منها مرة أخرى إلى الوضع الطبيعي بنجاح. ويشير إلى القدرة الفردية على الصمود النفسي والقدرة على الارتداد من الحالات الصادمة المحتملة، فضلاً عن التكيف بشكل مناسب مع المتغيرات الطارئة (Luthans, 2017). وعند حدوث المشاكل أو معوقات خاصة بمجال العمل يمكن وجود قدر من التحمل وعودة الموظف إلى الحالة الطبيعية له بعد الصدمة في أقل وقت ممكن، وهي القدرة على العودة للحالة الطبيعية أو التماسك لما ينتج من ظروف صعبة في مجال العمل مثب الصراع أو الفشل في أداء المهام الوظيفية أو تزايد المسؤولية عليه، حيث أن جميع هذه المتغيرات يمكن أن تحدث تغييراً وضغوط على الموظفين، فالموظفين قد تواجههم بعض المعوقات وقد يتعرضون للإحباط وهنا يظهر دور عامل المرونة في تمكينهم من التغلب على المعوقات (عداني، ٢٠٢٤).

### Job Embeddedness

### ٣ الرسوخ الوظيفي

#### ٣/١ مفهوم الرسوخ الوظيفي

عرفه (سلام، ٢٠٢٣) على أنه "مجموعة واسعة من القوى الداخلية والخارجية والتي تؤثر على بقاء العامل في منظمته". كما عرفه (Peltokorpi & Sekiguchi, 2023) بأنه "ارتباط عاطفي ومعرفي بالمنظمة، إذ يرتبط بالملاءمة مع المنظمة، والروابط داخل المنظمة وخارجها، والتضحيات. في حين عرفه (أحمد، والأهل، ٢٠٢٣) على أنه "مجموعه من العوامل التي تؤثر على قرار العامل بالبقاء في العمل، ويوصف بأنه شبكة يكون العامل عالقاً بها أو متمسكاً بها، فالعامل الذي يكون لديه قيم رسوخ وظيفي عالية يمتلك العديد من الروابط المتداخلة.

وعرف (السيد، ٢٠٢٠) الرسوخ الوظيفي أنه مصطلح مرتبط بالمنظمة وهو أيضا ارتباطات العاملين بأشخاص وفرق ومجموعات وإدراكهم عن مدى ملاءمتها للوظيفة والمنظمة والمجتمع، وستكون التضحية هي الثمن الذي سيدفعونه إذا ما قرروا الرحيل عن المنظمة.

كما عرف (ناصر، ٢٠٢٢) الرسوخ الوظيفي بأنه " قوى تنظيمية ومجتمعية تشكلان تحدياً أمام العامل وتؤثران على قراره وتمنعه من ترك وظيفته".

### ٣/٢ أبعاد الرسوخ الوظيفي:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الرسوخ الوظيفي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Burton et al., 2010; Cho & Son, 2012; Karatepe, 2013; Lee, 2016; Ferreira, 2017; Ghosh et al., 2017; Abdel-Ati & Deraz, 2018; Hussain & Deery, 2018; Chan 2019; Chen & Ayoun, 2019; Chan et al., 2019; Ampofo & Lask, 2020; Rubenstein et al., 2020)

#### أ- الملاءمة **Fit**:

هي التوافق المدرك للعامل على أن تكون قيم الفرد الشخصية وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مواءمة مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته المباشرة مثل ( المعرفة الوظيفية- المهارات- القدرات) وعدم الاهتمام بالمواءمة التنظيمية والمجتمعية يؤدي الى زيادة دوران العمل (الزيادي، ٢٠٢٠).

مدى التناغم بين العاملين من جهة وبين المنظمة التي يعملون بها والمجتمع المحيط بهم من جهة اخرى فهؤلاء العاملين كلما زادت درجة ملاءمتهم قلت درجة نوايا ترك العمل (Shahriari , 2011).

#### ب- الروابط **Links**:

الروابط هي صلات رسمية أو غير رسمية بين الموظف والمنظمة أو الموظفين الآخرين، ويشير الرسوخ الوظيفي الى وجود عدد من الروابط التي تربط الموظف وأسرته بالشبكة النفسية والمالية التي تشمل العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع، والبيئة المادية التي يعيشون فيها، وكلما زادت الروابط كلما زاد الرسوخ الوظيفي (Takawira, 2012). وتعكس القوة الاجتماعية والعاطفية للعلاقات التي تربط الفرد بالمنظمة، مما يزيد من احتمالية استمراره في العمل الحالي ( Halbesleben & Wheeler, 2008).

## ج- التضحية Sacrifice:

نعني بهذا البعد التكلفة المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي يمكن الاستغناء عنها بترك وظيفة الشخص، من المحتمل أن يؤدي ترك المؤسسة إلى خسائر شخصية (على سبيل المثال، التخلي عن الزملاء أو المشاريع المثيرة للاهتمام أو الامتيازات الممتعة) (Mitchell et al., 2001). وأشار (Yao Et al.,2004) بأنها تكلفة الفرصة البديلة التي يتحملها العاملين بسبب فقدانهم للمزايا النفسية والمادية في حالة تركهم لوظيفتهم الحالية، كاستقرارهم في العمل وفرص ترقياتهم وحوافزهم المستمرة، وتركهم لزملاء العمل وعلاقتهم بهم، وخسارة الانفصال عن المجتمع للانتقال لمجتمع جديد وتنقسم الى التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية.

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

### ■ العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه ورأس المال النفسي الإيجابي.

أكدت دراسة (Yang et al.,2016) على أن رأس المال النفسي الإيجابي يلعب دوراً وسيطاً بين جودة العلاقة بين القائد ومروؤسيه ودافعية العاملين للإنجاز، حيث أظهرت النتائج أن جودة العلاقة بين القائد ومروؤسيه يساعد على تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين. كما أظهرت نتائج دراسة (Liao et al.,2017) أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه تساعد على تحسين رأس المال النفسي الإيجابي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين. و هدفت دراسة (المنسي، ٢٠١٨) إلى اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه 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. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه، 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 ومروؤسيه والارتباط الوظيفي، إذ اتضح في ظل مستوى مرتفع من رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض يزداد أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في تحسين الارتباط الوظيفي.

## ■ العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والرسوخ الوظيفي

هدفت دراسة (Pillay et al., 2020) تحديد ما إذا كانت القيادة الذاتية ورأس المال النفسي يؤثران بشكل إيجابي على الرسوخ الوظيفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات القيادة الذاتية (أنماط التفكير البناء، والاستراتيجيات السلوكية، والمكافآت الطبيعية) من خلال رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، الكفاءة الذاتية) أثرت بشكل إيجابي على الرسوخ الوظيفي.

وهدفت دراسة (Lee & Han, 2022) فحص العلاقة بين بيئة العمل ورأس المال النفسي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي. و أشارت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن بيئة العمل ورأس المال النفسي الإيجابي تنبأت بالرسوخ الوظيفي. لذلك، من الضروري تحسين بيئة العمل وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي من أجل زيادة درجة الالتزام بالعمل.

في حين هدفت دراسة (Ali et al., 2024) التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء الموظف من خلال الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط معنوياً العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء الموظف. ويزيد المناخ النفسي من العلاقة بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي.

## ■ العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والرسوخ الوظيفي

سعت دراسة (Akgunduz et al., 2023) إلى التعرف على تأثير جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الرسوخ الوظيفي والتفاني الوظيفي والدور الوسيط لمناصرة الموظفين. وأظهرت النتائج أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه تدعم وتزيد من الرسوخ الوظيفي لدى موظفي الفندق والتفاني في العمل. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن تأييد الموظفين له تأثير وسيط جزئي على العلاقات بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والرسوخ الوظيفي، وبين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والتفاني الوظيفي.

وهدفت دراسة (Dechawatanapaisal, 2018) استكشاف تأثير ثلاثة عوامل على نية الدوران الوظيفي: جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه، التماثل التنظيمي، والرسوخ الوظيفي. وكشفت النتائج عن العلاقة المباشرة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والرسوخ الوظيفي. يلعب

التمائل التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه و الرسوخ الوظيفي. كما قدم التحليل الدعم للتأثير الوسيط للتمائل التنظيمي ونية الدوران من خلال الرسوخ الوظيفي. كما هدفت دراسة (Wahyudi et al., 2022) استكشاف الفروق بين الجنسين في جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه و الرسوخ الوظيفي، ونية الدوران، أظهرت النتائج أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرسوخ الوظيفي وتأثيراً سلبياً على نية الدوران. ارتبط الرسوخ الوظيفي بشكل سلبي مع نية الدوران، حيث يتوسط جزئياً العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ونية الدوران. أظهرت هذه الدراسة أن الجنس يعدل العلاقات بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، و الرسوخ الوظيفي، ونية الدوران.

كما هدفت دراسة (Nguyen et al., 2023) التعرف على ما إذا كان جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تخفف من نية الموظفين في ترك العمل. وجد الباحثون أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر سلباً على نية الموظفين للمغادرة ويؤثر بشكل غير مباشر على نوايا دوران الأفراد من خلال زيادة الأمان النفسي و الرسوخ الوظيفي.

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية (١)، من خلال اعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة ميسرة عددها ٣٠ مفردة من العاملين بوزارة النقل والخدمات اللوجستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة

---

(١) تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ١٠/١/٢٠٢٣ حتى ١١/١/٢٠٢٣

### وفى ضوء تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية، يتضح ما يلي:

١. يرى ٥٠% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، بينما يرى ٣٠% من مفردات العينة وجود ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه مقارنة بالوسط الحسابي، في حين أن نسبة ٢٠% محايدون بهذا الشأن.
٢. يرى ٥٥% من مفردات العينة وجود انخفاض في رأس المال النفسي الايجابي، بينما يرى ٣٥% من مفردات العينة وجود ارتفاع مستوى رأس المال النفسي الايجابي مقارنة بالوسط الحسابي، في حين أن نسبة ١٠% محايدون بهذا الشأن.
٣. يرى ٤٠% من مفردات العينة وجود انخفاض في الرسوخ الوظيفي، بينما يرى ٣٠% من مفردات العينة وجود ارتفاع مستوى خرق العقد النفسي مقارنة بالوسط الحسابي، في حين أن نسبة ٣٠% محايدون بهذا الشأن.

### وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. هل تؤثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي.
٢. هل يؤثر أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على أبعاد الرسوخ الوظيفي.
٣. هل تؤثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي.
٤. هل يلعب رأس المال النفسي الإيجابي الدور الوسيط في العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبين أبعاد الرسوخ الوظيفي.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

١. التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي.
٢. الكشف عن درجة تأثير أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على أبعاد الرسوخ الوظيفي.
٣. تحديد درجة تأثير أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي.

٤. الكشف عن طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه و أبعاد الرسوخ الوظيفي.

### خامساً: فروض الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه

على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الكفاءة الذاتية.

ف (٢/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الأمل.

ف (٣/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على التفاؤل.

ف (٤/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على المرونة.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على أبعاد الرسوخ الوظيفي وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على المواءمة.

ف (٢/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الروابط.

ف (٣/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على التضحية.

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه

على أبعاد الرسوخ الوظيفي، وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة

الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على المواءمة.

ف (٢/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة

الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على الروابط.

ف (٣/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة

الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على التضحية.

**الفرض الرابع:** يتوسط رأس المال النفسي الإيجابي العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين

القائد ومرؤوسيه و أبعاد الرسوخ الوظيفي، وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية

التالية:

ف (١/٤): تتوسط الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد

جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٢/٤): يتوسط الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٣/٤): يتوسط التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٤/٤): تتوسط المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

## سادساً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي كما يلي:

### (أ) الأهمية العلمية:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - الدراسة الأولى التي تدرس رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط في جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرسوخ الوظيفي، بذلك تأمل الباحثة أن تضيف هذه الدراسة مفاهيم وأطر علمية تسد فجوة في مجال الدراسة العلمي ويمد المكتبة العربية بأبعاد جديدة تثري المعرفة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، بما يساهم في فتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول هذه المتغيرات بالمزيد من الدراسة والتحليل.

### (ب) الأهمية العملية:

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وتأثيرها على رأس المال النفسي الإيجابي والرسوخ الوظيفي ومدى استمراره واستقراره حيث تعد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه أحد الأساليب الإدارية الملائمة لعمليات التغيير في المنظمات.
- ٢- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تدعيم جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بما ينعكس بشكل إيجابي على الرسوخ الوظيفي.
- ٣- تتبع أهمية الدراسة من أهمية مجال التطبيق حيث تعمل وزارة النقل والخدمات اللوجستية على دراسة وتصميم وتنفيذ أعمال الطرق وصيانتها بكفاءة، كما تشارك في تنسيق أعمال منظومة النقل والخدمات اللوجستية، إذ تؤدي دور الجهة المشرعة لجميع أعمال التخطيط والتنفيذ اليومية لخدمات النقل البري والبحري والجوي داخل المملكة، وتحرص على ربط المملكة بالعالم كمركز لوجستي دولي وحلقة وصل للقرارات الثلاث. وأعدت الوزارة استراتيجية متكاملة، إلى إعداد برامج الخصخصة من خلال تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص في بناء وتشغيل وصيانة الطرق بطرق علمية، والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال واعتمدت الوزارة حديثاً هيكلًا تنظيمياً متوافقاً مع احتياجات العمل، وشمل الهيكل استحداث وكالات وإدارات جديدة تتلاءم مع طموحات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

## سابعاً : أسلوب الدراسة

### (١) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة العاملين بوزارة النقل والخدمات اللوجيستية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعددهم يبلغ ١١٥٢٦ موظف، واعتمد الباحثون في تحديد حجم العينة على استخدام برنامج Simple Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع وعند مستوى ثقة (٩٥%)، وعند مستوى معنوية (٥%)، وبعد إدخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٨٤) مفردة.

### ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

#### (١) الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة

جدول رقم (١)

معاملات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)

معاملات التحميل المعيارية	الفقرة
	جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه: المساهمة:
	<b>Cronbach Alpha = 0.859</b> <b>CR = 0.821</b> <b>AVE = 0.689</b>
٠,٧٨٦	أبذل قصارى جهدي من أجل رئيسي في العمل.
٠,٩٤١	أساهم مع رئيسي في إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي.
٠,٧٥١	أبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف ومصالحة العمل .
	الولاء:
	<b>Cronbach Alpha = 0.918</b> <b>CR = 0.902</b> <b>AVE = 0.795</b>
٠,٩١٥	يُدافع رئيسي عن تصرفاتي في العمل أمام الآخرين عند وقوع خطأ غير متعمد مني.
٠,٨٩٧	يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل.

٠,٨٦٢

يُدافع رئيسي عن تصرفاتي أمام الإدارة العليا لقناعته بأدائي في العمل.

التأثير:

**Cronbach Alpha = 0.842**

**CR = 0.830**

**AVE = 0.700**

٠,٧٤٦

أتطلع أن يكون رئيسي في العمل صديقاً لي.

٠,٨٥٢

أحب الجانب الإنساني لرئيسي في العمل.

٠,٩٠٤

أشعر بالسعادة في العمل مع رئيسي.

الاحترام المهني:

**Cronbach Alpha = 0.955**

**CR = 0.950**

**AVE = 0.878**

٠,٩٣٢

يُعجبني أداء رئيسي لمسئوليته وواجباته الوظيفية.

٠,٩٥٣

يستحق رئيسي منصبه بجدارة.

٠,٩٢٦

يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لإنجاز عمله.

رأس المال النفسي الايجابي:

الكفاءة الذاتية:

**Cronbach Alpha = 0.827**

**CR = 0.737**

**AVE = 0.524**

٠,٨١٠

تمكنتي قدراتي من دراسة المشكلات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لها.

٠,٧٩١

يمكنني مساعدة الإدارة في وضع الأهداف الخاصة بالوزارة.

٠,٦٩٦

أقدم المعلومات المفيدة لزملائي لمساعدتهم في أداء عملهم.

٠,٦٨٠

أشعر بالثقة في المساهمة في المناقشات الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوزارة.

الأمّل:

**Cronbach Alpha = 0.864**

**CR = 0.807**

**AVE = 0.649**

٠,٧٤٥

أسعى لتحقيق أهدافي بجدية ونشاط .

٠,٨٣٥

حققت تقدماً مناسباً في عملي.

٠,٨٤٩

أستطيع تحقيق أهداف عملي بعدة طرق.

٠,٧٢٨

حققت الأهداف التي وضعتها لنفسي.

التفاؤل:

**Cronbach Alpha = 0.869**      **CR = 0.799**      **AVE = 0.609**

- ٠,٨٠٣ أتوقع الأفضل دائماً حتى في حالات عدم التأكد.  
٠,٦٦٤ أرى أن حدوث الأخطاء ووجود مشكلات في العمل أمراً طبيعياً.  
٠,٨٣٦ أنظر إلى الجانب الإيجابي في كل مشكلة تعوق عملي.  
٠,٨٢٩ أشعر بالتفاؤل تجاه مستقبلي الوظيفي.

**المرونة:**

**Cronbach Alpha = 0.887**      **CR = 0.852**      **AVE = 0.726**

- ٠,٨٣٦ يسهل علي العودة إلى حالتي الطبيعية عند تجاوز المشكلات التي تعوق عملي.  
٠,٨٤٢ يمكنني إنجاز الأعمال الضرورية بمفردي إذا تطلب الأمر.  
٠,٨٧٧ أستطيع تجاوز المشكلات التي تعوق عملي لخبرتي السابقة في مجال عملي

**الرسوخ الوظيفي:**

**المواعمة:**

**Cronbach Alpha = 0.954**      **CR = 0.932**      **AVE = 0.640**

- ٠,٨١٧ أشعر بتوافق كبير في مكان عملي.  
٠,٨٥٧ تلاءمني بيئة العمل التي أعمل بها.  
٠,٨٤٣ يناسبني المجتمع الذي أعيش فيه.  
٠,٧٩٦ أعتبر الوزارة التي أعمل بها بيتي الثاني.  
٠,٧٩٧ توجد أنشطة متنوعة في الوزارة تسهم في شغل وقت فراغي.  
٠,٨٢٩ يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل.  
٠,٨٠٠ أستخدم مهاراتي ومواهبني في العمل الذي أقوم به.  
٠,٧٩٣ أشعر أن وظيفتي تناسبني.  
٠,٧٦٥ أرى ان هناك توافق بين ثقافتني و الثقافة السائدة في الوزارة.  
٠,٧٤٨ تمكنني السلطة الممنوحة لي من القيام بواجباتي الوظيفية.  
٠,٧٧٣ أستطيع تحقيق أهدافي المهنية من خلال عملي بالوزارة.  
٠,٧٧٦ أشعر بالرضا عن تقدمي الوظيفي بالوزارة.

الروابط:

**Cronbach Alpha = 0.883**

**CR = 0.820**

**AVE = 0.545**

٠,٨٧٦	زملائي بالعمل يتفاعلون معي.
٠,٨٣٢	زملائي يعتمدون علي في العمل.
٠,٧٩٦	أشارك بفرق العمل في الوزارة.
٠,٦٢٣	يتوفر لدي مسكن مناسب أعيش فيه.
٠,٥٧١	عائلتي تسكن بالقرب مني.
٠,٥٩٨	أصدقائي قريبون من مكان سكني.
٠,٨٠٥	تربطني علاقة محبة بزملائي في العمل.

التضحية:

**Cronbach Alpha = 0.931**

**CR = 0.898**

**AVE = 0.597**

٠,٧٨٦	يصعب على ترك الوزارة التي أعمل بها.
٠,٦٤٢	أحظى بدرجة عالية من الاحترام في العمل الذي أقوم به.
٠,٨٣٠	أشعر بالأمان بوجودي في الوزارة.
٠,٨٧٨	المزايا المادية التي أحصل عليها في وظيفتي جيدة.
٠,٨٤٥	تعتبر فرص العمل في الوزارة ممتازة.
٠,٧٣٨	تعتبر مزايا التقاعد في الوزارة ممتازة.
٠,٨٤١	تتناسب فرص التقدم الوظيفي مع طموحاتي.
٠,٧٢٥	أجد صعوبة في التخلي عن زملاء العمل.
٠,٧٢٠	أشارك في العديد من الأنشطة المجتمعية.
٠,٦٨٣	أشعر أنني إذا تركت وظيفتي بالوزارة سأضحي بالكثير.

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢) نتائج اختبار الفروض:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الكفاءة الذاتية.

ف (٢/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الأمل.

ف (٣/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على التفاؤل.

ف (٤/١): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على المرونة. وقد أسفرت نتائج التحليل

الاحصائي عن الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبارات الأثر المباشر للفرض الأول

النتيجة	معامل التحديد R2	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض			الفرض الفرعي
ثبوت صحة الفرض جزئياً	45.9%	0.000	0.251	الكفاءة الذاتية	المساهمة	(أ)	الأول
		0.715	-		الولاء	(ب)	
		0.001	0.320		التأثير	(ج)	
		0.001	0.239		الاحترام المهني	(د)	
ثبوت صحة الفرض	26.3%	0.004	0.159	الأمل	المساهمة	(أ)	الثاني
		0.175	-		الولاء	(ب)	
			0.099				

جزئياً		0.000	0.464		التأثير	(ج)	
		0.750	0.027		الاحترام المهني	(د)	
ثبوت صحة الفرض جزئياً	28.9%	0.000	0.325	التفاوض	المساهمة	(أ)	الثالث
		0.603	-		الولاء	(ب)	
		0.001	0.348		التأثير	(ج)	
		0.646	-		الاحترام المهني	(د)	
ثبوت صحة الفرض جزئياً	22.6%	0.000	0.286	المرونة	المساهمة	(أ)	الرابع
		0.006	0.206		الولاء	(ب)	
		0.471	-		التأثير	(ج)	
		0.050	0.168		الاحترام المهني	(د)	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الاحصائي الأول للدراسة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي".

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي. وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:  
 ف (١/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على المواءمة.

ف (٢/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على الروابط.

ف (٣/٢): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني) على التضحية.

وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣): نتائج اختبارات الأثر المباشر للفرض الثاني

النتيجة	معامل التحديد R2	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض		الفرض الفرعي
ثبوت صحة الفرض جزئياً	47.5%	0.000	0.317	المواءمة	(أ)	الأول
		0.802	-0.016		(ب)	
		0.000	0.381		(ج)	
		0.101	0.116		(د)	
ثبوت صحة الفرض جزئياً	38.8%	0.000	0.204	الروابط	(أ)	الثاني
		0.235	0.079		(ب)	
		0.000	0.475		(ج)	
		0.361	-0.069		(د)	
ثبوت صحة الفرض جزئياً	49.7%	0.019	0.107	التضحية	(أ)	الثالث
		0.149	0.087		(ب)	
		0.000	0.597		(ج)	
		0.623	-0.034		(د)	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الاحصائي الثاني للدراسة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي".

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي على أبعاد الرسوخ

الوظيفي. وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على المواعمة.

ف (٢/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على الروابط.

ف (٣/٣): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على التضحية.

وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤): نتائج اختبارات الأثر المباشر للفرض الثالث

النتيجة	معامل التحديد R2	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض		الفرض الفرعي
ثبوت صحة الفرض كلياً	73.3 %	0.000	0.224	المواعمة	الكفاءة الذاتية (أ)	الأول
		0.004	0.135		الأمل (ب)	
		0.000	0.390		التفاؤل (ج)	
		0.000	0.234		المرونة (د)	
ثبوت صحة الفرض كلياً	44.5 %	0.000	0.340	الروابط	الكفاءة الذاتية (أ)	الثاني
		0.034	0.142		الأمل (ب)	
		0.015	0.162		التفاؤل (ج)	
		0.029	0.118		المرونة (د)	
ثبوت صحة الفرض جزئياً	45.9 %	0.000	0.336	التضحية	الكفاءة الذاتية (أ)	الثالث

		0.115	0.104		الأمل	(ب)
		0.139	0.097		التفاؤل	(ج)
		0.000	0.247		المرونة	(د)

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على المواءمة:  
وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي ايجابي لكلٍ من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٢٢٤، ٠,١٣٥، ٠,٣٩٠، ٠,٢٣٤ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وعليه يتضح للباحثة التأكيد على وجود تأثير معنوي ايجابي كلي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على المواءمة.
- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على الروابط:  
وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي ايجابي لكلٍ من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٣٤٠، ٠,١٤٢، ٠,١٦٢، ٠,١١٨ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وعليه يتضح للباحثة التأكيد على وجود تأثير معنوي ايجابي كلي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على الروابط.
- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) على التضحية:  
وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي ايجابي لكلٍ من الكفاءة الذاتية، والمرونة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٣٣٦، ٠,٢٤٧ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وعليه يتضح للباحثة التأكيد على وجود تأثير معنوي ايجابي جزئي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والمرونة) على التضحية.

وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الاحصائي الثالث للدراسة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الرسوخ الوظيفي".

الفرض الرابع: يتوسط رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي. وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (١/٤): تتوسط الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٢/٤): يتوسط الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٣/٤): يتوسط التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

ف (٤/٤): تتوسط المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): نتائج اختبارات الأثر المباشر وغير المباشر للفرض الرابع لأبعاد جودة العلاقة التبادلية

بين القائد ومرؤوسيه على الرسوخ الوظيفي عند توسيط رأس المال النفسي الايجابي

معامل التحديد R2	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	اتجاه الفرض				الفرض الفرعي
				المساهمة	(أ)	الولاء	(ب)	
55.2%	0.220**	0.102**	0.118* *	الرسوخ الوظيفي	الكفاءة الذاتية	المساهمة	(أ)	الأول
	0.056	-0.009	0.065			الولاء	(ب)	
	0.526**	0.130**	0.396* *			التأثير	(ج)	
	0.190**	0.097**	0.093*			الاحترام	(د)	

						المهني			
56.1%	0.219**	0.065*	0.154*	الرسوخ الوظيفي	الأمل	المساهمة	(أ)	الثاني	
	0.055*	-0.041	0.096*			الولاء	(ب)		
	0.527**	0.191**	0.336*			التأثير	(ج)		
	0.004	0.011	-0.007			الاحترام المهني	(د)		
57.3%	0.220**	0.145**	0.075	الرسوخ الوظيفي	التفاؤل	المساهمة	(أ)	الثالث	
	0.055	-0.017	0.072			الولاء	(ب)		
	0.526**	0.155**	0.371*			التأثير	(ج)		
	0.003	-0.017	0.020			الاحترام المهني	(د)		
54.1%	0.219**	0.118**	0.101*	الرسوخ الوظيفي	المرونة	المساهمة	(أ)	الرابع	
	0.056*	0.085*	-0.029			الولاء	(ب)		
	0.526**	-0.033	0.559*			التأثير	(ج)		
	0.003	0.069*	-0.066			الاحترام المهني	(د)		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

• ف (١/٤): تتوسط الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي إحصائياً

العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين

القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والتأثير، والاحترام المهني) على الرسوخ الوظيفي من خلال توسيط الكفاءة

الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، حيث بلغت قيم معامل المسار غير المباشر ٠,١٠٢،

المجلد الخامس - العدد السابع - أغسطس ٢٠٢٥

٠,١٣٠, ٠,٠٩٧ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%. وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول تتوسط الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

• ف (٢/٤): يتوسط الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين

أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والتأثير) على الرسوخ الوظيفي من خلال توسيط الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، حيث بلغت قيم معامل المسار غير المباشر ٠,٠٦٥, ٠,١٩١ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%. وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني يتوسط الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

• ف (٣/٤): يتوسط التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة

بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والتأثير) على الرسوخ الوظيفي من خلال توسيط التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، حيث بلغت قيم معامل المسار غير المباشر ٠,١٤٥, ٠,١٥٥ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%. وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثالث يتوسط التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

• ف (٤/٤): تتوسط المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة

بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، والولاء، والاحترام المهني) على الرسوخ الوظيفي من خلال توسيط المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، حيث بلغت قيم معامل المسار غير المباشر ٠,١١٨, ٠,٠٨٥

٠,٠٦٩ على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%. وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الرابع تتوسط المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي. وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الاحصائي الخامس للدراسة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: " يتوسط رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي ".

### تاسعاً: مناقشة النتائج

أ- الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المنسي، ٢٠١٨).

ب- الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي، وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الثاني للدراسة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي" وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Akgunduz et al., 2023) التي أظهرت أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تدعم وتزيد من الرسوخ الوظيفي لدى موظفي الفندق والتفاني في العمل. وكذلك تتفق مع دراسة دراسة (Dechawatanapaisal, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والرسوخ الوظيفي. كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Kapil and Rastogi, 2018) ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في علاقات التبادل عالية الجودة يشعرون بملاءمة تنظيمية أفضل بسبب المنافع المرتبطة بتلك العلاقات، باعتبار أن هذه المنافع قادرة على تكملة أو تعويض المستويات المنخفضة من ملاءمة الفرد للمنظمة، كما أن علاقات التبادل عالية الجودة قادرة على

بناء الثقة مما يجعل العاملين أكثر ارتباط وتواصل مع مشرفيهم مقارنة بالعاملين في علاقات تبادل منخفضة الجودة.

**ج- الفرض الثالث:** أظهرت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الرسوخ الوظيفي، **وتتفق** تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Sun et al., 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي، حيث أن تحسين الحالة النفسية سيكون له تأثير إيجابي على نية الاحتفاظ بالموظفين. كما تتفق مع دراسة ( Choi et al., 2019) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال النفسي و الرسوخ الوظيفي. وتتفق مع دراسة (Ali et al., 2024) التي توصلت إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط معنوياً العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء الموظف.

**د - الفرض الرابع:** أظهرت نتائج اختبار الفرض الرابع قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: " يتوسط رأس المال النفسي الإيجابي احصائياً العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي ".

**عاشراً: توصيات الدراسة:** يمكن للباحثان تقديم بعض التوصيات وآليات تنفيذها ومن المسؤول عن

تنفيذها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
مديري إدارة الموارد البشرية	عقد لقاءات في نهاية كل ربع سنة تحت إشراف متخصصين في كيفية تحسين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين	الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وذلك من خلال وجود نظام كفاء للاتصال من أعلي لأسفل، والعكس لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تمثل عائق في العمل.
القيادات ومديري إدارة الموارد البشرية	الاستعانة بشركات متخصصة لتدريب الموظفين على هذه المهارة بما ينعكس إيجابياً على زيادة معدلات الجودة.	تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بشكل واضح وصريح وذلك من خلال تحديد المهام بوضوح التي توكل للمرؤوسين لضمان إنجاز المهام

الإدارة العليا	من خلال عقد ندوات مع العاملين في الوظائف النمطية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات.	بناء ثقة في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم والإصغاء لآرائهم وتشجيعهم على استخدام طرق جديدة في أداء أعمالهم.
قسم الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا	توزيع استبيانات تتضمن أسئلة حول الثقة، الدعم، والاحترام بين القادة والمرؤوسين. تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيانات لاتخاذ قرارات تحسين العلاقة.	قياس جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين بشكل مستمر

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة و الدراسات السابقة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عصام لطفي سيد، والأهل، محمد الدسوقي سيد. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س١٠، ع٣، ٨٩٩ - ٩٨٤.
- الزيايدي، بسنت عادل. (٢٠٢٠). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة* 94-71, (4)40 ,
- عبد الاله، هاني فتحي. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرأس المال النفسي الايجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ٣ (٢) ج٣، ١٢٢٧ - ١٢٨٦.
- عداني، حاتم توفيق. (٢٠٢٤). دور الاتجاهات الحديثة في إدارة رأس المال النفسي الإيجابي علي تحسين فاعلية أداء العاملين (أداء المهمة، الأداء الاضافي): دراسة نظرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، ٤٣(٤٣)، ٤٠٧-٤٣٨.
- مهنا، مدحت عبد الحميد محمد محمد سليمان، الشربيني، صفاء أحمد، وزهرة، وائل محمود عبد الجواد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٤٥، ع٣، ٢٠٢ - ٢٢٦.
- ناصر، أحمد عثمان. (٢٠٢٢). نموذج بنائي للعلاقة بين المناخ الأثيري والفخر التنظيمي والرسوخ الوظيفي بجامعة أسوان. *مجلة كلية التربية*، مج١٩، ع١١٥، ٥٩٩ - ٦٥٧.
- سلام، أسامة محمد محمد. (٢٠٢٣). دراسة الدور الوسيط للمناخ الأثيري في العلاقة بين التمكين والرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جى بى أوتو بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س١٠، ع٢، ٢٢٣ - ٢٧١.

- Abdel-Ati, Y., and Deraz, A.(2018). The Impact of Ethical Work Climate on Employees' Organizational Job Embeddedness in Hotels. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(2): 1–18.
- Adams, M. C. (2023). *Remote Work Implementation in Federal IT: A Leadership Perspective* (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in psychology*, 11, 423.
- Akgunduz, Y., Turksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader–member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 492-508.
- Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: The mediated role of job embeddedness. *Public Organization Review*, 22(1), 135-154.
- Ampofo, E.T., and Lassk, F.G.(2020).Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organizational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star–rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*,44: 253–262.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. 2018. Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4): 489-500.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablynski, C. J., Mitchell, T. R., and Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks, *Journal of Vocational Behavior*, 76(1): 42-51.
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. 2019. LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96: 287-296.

- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M., and Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83: 37–45.
- Chen, H., and Ayoun, B.(2019). Is negative workplace humor really all that "negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79: 41–49.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.
- Cheng, T.-M., Hong, C.-Y., & Yang, B.-C. 2018. Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67: 94-102.
- Cho, D. H., and Son, J. M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*,40: 101–110.
- Clarence, M., Viju, P. D., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). Predictors of positive psychological capital: An attempt among the teacher communities in rural Jharkhand, India. *Management and Labour Studies*, 46(2), 139-160.
- Dai, Y.-D., Chen, K.-Y., & Zhuang, W.-L. 2016. Moderating effect of work–family conflict on the relationship between leader–member exchange and relative deprivation: Links to behavioral outcomes. *Tourism Management*, 54: 369-382.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. 2020. Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87: 102462.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1380-1391.
- Dwyer, P. A., Hunter Revell, S. M., Sethares, K. A., & Ayotte, B. J. 2019. The influence of psychological capital, authentic leadership in preceptors, and structural empowerment on new graduate nurse burnout and turnover intent. *Appl Nurs Res*, 48: 37-44.

- Fang, S., & Ding, D. (2020). The efficacy of group-based acceptance and commitment therapy on psychological capital and school engagement: A pilot study among Chinese adolescents. *Journal of contextual behavioral science*, 16, 134-143.
- Fang, S., & Ding, D. 2020. The efficacy of group-based acceptance and commitment therapy on psychological capital and school engagement: A pilot study among Chinese adolescents. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 16: 134-143.
- Ferreira, A. I.(2017). Leader and Peer Ethical Behavior Influences on Job Embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3): 345–356.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. 2017. Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5): 663-675.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., and Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75: 130–137.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. 2020. A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. 2018. Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92: 219-230.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- He, C., Jia, G., McCabe, B., Chen, Y., & Sun, J. 2019. Impact of psychological capital on construction worker safety behavior: Communication competence as a mediator. *J Safety Res*, 71: 231-241.
- Hussain, T., and Deery, S.(2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27: 281–288.

- Karatepe, O. M.(2013). Linking perceived ethical climate to performance outcomes: The mediating role of job embeddedness. *Ekonomiska Istraživanja – Economic Research*, 26(4): 77–90.
- Kasekende, F. (2017). Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects. *Journal of Management Development*, 36(7), 959-972.
- Khamphroh, A., & Ussahawanitchakit, P. (2016). Leader-member exchange and service quality: evidence from hotel businesses in Thailand. *The Business & Management Review*, 7(5), 230.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. 2019. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1): 108-125.
- Kim, M., Kim, Y. D., & Lee, H.-W. 2020. It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 22(1): 1-14.
- Lee, C. S. (2016). Job Embeddedness, Work Engagement, And Ethical Work Climate On Turnover Intention Of Academic Staff In Private Higher Educational Institutions. *Ph. D. Dissertation*, University Sains Malaysia.
- Lee, H. O., & Han, Y. S. (2022). The effect of work environment and positive psychological capital on job embeddedness in dental hygienists. *Journal of Korean society of Dental Hygiene*, 22(1), 47-54.
- Lee, J. 2005. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8): 655-672.
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449.
- 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.
- Luthans, F., & Frey, R. (2017). Positive psychology in the workplace: The important role of psychological capital (PsyCap). In *Positive Psychology* (pp. 169-196). Routledge.
- Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y. 2020. The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the

- mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1): 33-39.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Nguyen, T. D., Pham, L. N. T., & Vo, A. H. K. (2023). Faculty 'Turnover Intention in Vietnamese Public Universities: The Impact of Leader-Member Exchange, Psychological Safety, and Job Embeddedness. *Public Organization Review*, 1-21.
- Peltokorpi, V., & Sekiguchi, T. (2023). The interaction of the five-factor personality traits and job embeddedness in explaining voluntary turnover: A necessary-condition perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 688-701.
- Pillay, D., Nel, P., & Harunavamwe, M. (2020). The influence of psychological capital and self-leadership strategies on job embeddedness in the banking industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Poots, A., & Cassidy, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International Journal of Educational Research*, 99, 101506.
- Poots, A., & Cassidy, T. 2020. Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International Journal of Educational Research*, 99:1-9.
- Raja, U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Naseer, S. (2020). Perceived threat of terrorism and employee outcomes: The moderating role of negative affectivity and psychological capital. *Journal of Business Research*, 110, 316-326.
- Raja, U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Naseer, S. 2020. Perceived threat of terrorism and employee outcomes: The moderating role of negative affectivity and psychological capital. *Journal of Business Research*, 110: 316-326.
- Ravikumar, T. (2023). Occupational stress and psychological wellbeing during COVID 19: Mediating role of positive psychological capital. *Current Psychology*, 42(23), 20157-20164.
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective wellbeing. *International Journal of Organizational Analysis*.

- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., and Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on- and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119: 1–17.
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. 2020. How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit. *Tourism Management Perspectives*, 33: 1-9.
- Shahriari, S. (2011). Organizational justice, job embeddedness, and job outcomes: A study of hotel employees in Iran (Doctoral dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)).
- Shang, K. C., Kuo, S. Y., Hsu, S. W., Lai, P. L., & Ye, K. D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management*, 52, 101072.
- Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122, 1-13.
- Shin, N., & Park, S. 2021. Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122: 1-13.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (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.
- Smith, D. V. (2024). A Study of Leadership's Role in Building Relationships Among Virtual Team Members.
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., ... & Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26(3), 100760.
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. 2020. The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-

- level and Societal-level Antecedents. *Journal of International Management*, 26(3).
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. 2015. Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3): 185-195.
- Vahidipour, A., Gheitani, A., & 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*.
- Wahyudi, T. A., Hendryadi, H., Iskandar, D. A., Suryani, S., & Gustiawan, D. (2022). Gender differences in the impact of leader-member exchange quality on job embeddedness and turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 476-484.
- Wilson, J. (2022). Dyadic Relationship Quality (DRQ)–Describing the Development of Leader-Follower Relationship Quality: A Qualitative, Longitudinal Study. In *Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership*. IntechOpen.
- Yang, H., Yang, W. and Lee, C. (201- 6). "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.
- Ye, X., Ren, S., Li, X., & Wang, Z. 2020. The mediating role of psychological capital between perceived management commitment and safety behavior. *J Safety Res*, 72: 29-40.
- 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