

تصليح النموذج ص ١٨

رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل

دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية

دكتور/ أحمد على محمد حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة عين شمس

ملخص البحث:

استهدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل بالبنوك الإسلامية في جمهورية مصر العربية، وذلك في ضوء تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وطُبقت الدراسة على البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية (بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبوظبي الإسلامي، وبنك البركة)، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تجميع البيانات من العاملين، وذلك من خلال توزيع (٣٧٤) قائمة استقصاء على العاملين بتلك البنوك، بمعدل استجابة بلغ (٩١) %، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل، فالتزام البنوك بتحسين تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) يلعب دوراً هاماً في تعزيز بعدى التعلم والحيوية كأبعاد للازدهار في بيئة العمل، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) ورأس المال النفسي بأبعاده، ولكن تبين من خلال الدراسة أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل.

الكلمات الدالة:- تجربة الموظف، رأس المال النفسي، الازدهار في العمل

Psychological Capital as a Mediating Variable in the Relationship Between Employee Experience and Thriving at Work: A Field Study on Islamic Banks in Egypt

Abstract

The study aimed to examine the nature of the relationship between employee experience and thriving at work in Islamic banks in the Arab Republic of Egypt, considering the impact of psychological capital as a mediating variable in this relationship. The study was applied to the Islamic banks operating in the Arab Republic of Egypt (Faisal Islamic Bank, Abu Dhabi Islamic Bank, and Al Baraka Bank), using a stratified random sampling method to collect data from employees. A total of 374 questionnaires were distributed to employees of these banks, with a response rate of 91%.

The study found a significant positive relationship between employee experience and thriving at work. The commitment of banks to improving employee experience (physical, technological, and cultural) plays an important role in enhancing the dimensions of learning and vitality as aspects of thriving in the work environment. It also found a statistically significant impact relationship between the dimensions of employee experience (physical, technological, and cultural) and psychological capital in its dimensions. However, the study indicated that psychological capital partially mediates the relationship between employee experience and thriving at work.

Keywords: Employee Experience, Psychological Capital, Thriving at Work

مقدمة الدراسة:

تمثل تجربة الموظف (Employee Experience- EX) نوعًا جديدًا من الروابط بين الموظف وصاحب العمل، حيث يمكن لمديري الموارد البشرية إنشاؤها من خلال تطوير استراتيجيات وبرامج تساعد العاملين على فهم أنفسهم والاستمتاع بتجربة أكثر إيجابية في العمل (Morgan, 2017). لذلك يجب على المنظمات زيادة الاهتمام بتصميم وتقييم تجربة الموظف في المؤسسة وبعناية كبيرة فهي لا تقل أهمية عن تجربة العميل (Yohn et al., 2020)، وتحقق تجربة الموظف الإيجابية العديد من المنافع للمنظمات، فلها تأثير على الإنتاجية والأداء الوظيفي والسلوك الابتكاري في مكان العمل (Sutinen et.al , 2022)، كما تسعى المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تعزيز الازدهار في العمل لدى العاملين بها، ويشير الازدهار في العمل إلى حالة من التقدم والنمو المستمر للموظف داخل بيئة العمل، ويجعل الموظف يشعر بالحيوية والنشاط، والرغبة في التعلم والتطوير الذاتي، والقدرة على تحقيق الأهداف المهنية والشخصية، فينشأ الازدهار في العمل نتيجة للتفاعل الإيجابي بين الموظف وبيئة العمل، والذي يمكن أن يتعزز من خلال الدعم التنظيمي، والتفاعلات الاجتماعية الإيجابية، وفرص النمو والتعلم (Frenkel & Guan, 2022).

كما أظهرت العديد من الدراسات أهمية الجانب النفسي للعاملين داخل المنظمات، ويعتبر رأس المال النفسي من أهم المتغيرات التي اهتمت بمجموعة من السمات النفسية لدى العاملين، ويشير رأس المال النفسي إلى الموارد النفسية الإيجابية التي يمكن للأفراد تنميتها واستخدامها لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، والمتمثلة في الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى دراسة دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل داخل البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية.

أولاً: مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية:

البنوك الإسلامية في جمهورية مصر العربية تلعب دورًا هاماً في النظام المصرفي المصري من خلال تقديم خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، ونظراً

لطبيعة العمل داخل البنوك بصفة عامة، والبنوك الإسلامية بصفة خاصة، من تحديات المنافسة المستمرة والرغبة في تحقيق الاستدامة والاستمرارية للأعمال، نجد أن العاملين بتلك البنوك يواجهون العديد من الضغوط والصعوبات أثناء أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يحتم على القيادات في الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية بها، إعادة النظر في كيفية تصميم تجربة موظف (مادية، تكنولوجية، ثقافية) إيجابية تكون داعمة لهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحقيق لهم الازدهار في العمل بالتعلم المثمر الفعال والحيوية والنشاط في أداء الأعمال، ولكن لا بد أن نأخذ في الاعتبار السمات النفسية للعاملين والتي سوف تكون داعمة لتحقيق تلك العلاقة، حيث أن رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) من الممكن أن يلعب دورا هاما في تعزيز العلاقة بين تجربة الموظف وتحسين الازدهار في العمل داخل البنوك الإسلامية.

ولقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من أجل تحليل وتشخيص مشكلة الدراسة وأبعاده، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد ٣٠ مفردة من العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة ما بين الوظائف التنفيذية والقيادية بها، وذلك باستخدام استمارة استقصاء مبدئية تتضمن مجموعة من العبارات التشخيصية عن متغيرات الدراسة الثلاثة، وقد تبين من تحليل إجابات مفردات الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ١- جاءت نسبة إدراك العاملين لتجربة الموظف المادية متوسطة والمتمثلة في مدى توافر مكان عمل متميز ومصمم جيداً (مساحة المكاتب وتجهيزاتها، حمامات نظيفة ومجهزة، مناطق للاستراحة والضيافة، مناطق مخصصة للتدخين- الحرية والمرونة في بيئة العمل.....)، وذلك بمتوسط حسابي ٣.٢٤، بينما نسبة إدراك العاملين لتجربة الموظف التكنولوجية كانت مرتفعة والمتمثلة في (سهولة استخدام الأنظمة التكنولوجية وتقديم الدعم والتشجيع اللازم لجميع الموظفين عند استخدام تلك الأنظمة) وذلك بمتوسط حسابي ٤.٣٦، أما بالنسبة لتجربة الموظف الثقافية فكانت النسبة منخفضة والمتمثلة في (العدالة والإنصاف، إدارة النوع، الرفاهية النفسية والجسدية، وفرص النمو والتقدم) وذلك بمتوسط حسابي ٢.٨٣.

٢- تبين من الدراسة الاستطلاعية انخفاض بعض مؤشرات رأس المال النفسي داخل البنوك محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكفاءة الذاتية ٤.٢١، بينما وصل المتوسط الحسابي لُبُعد الأمل ٣.٤٣، وُبُعد التفاؤل ٢.٩٤، وُبُعد المرونة ٣.٣٧.

٣- كما أظهرت النتائج متوسط حسابي متوسط لُبُعد التعلم حيث بلغ ٣.٧٧، بينما وصل المتوسط الحسابي لُبُعد الحيوية في العمل ٢.٧٨، وهو ما يشير إلى انخفاض مستويات الازدهار في العمل داخل البنوك محل الدراسة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية من نتائج، يمكن تحديد تساؤلات مشكلة الدراسة على النحو التالي:

التساؤل الأول للدراسة: هل هناك تأثير معنوي لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على تحسين رأس المال النفسي للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة؟

التساؤل الثاني للدراسة: هل هناك تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على تعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة؟

التساؤل الثالث للدراسة: هل هناك تأثير معنوي لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على تعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة؟

التساؤل الرابع للدراسة: هل رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين تجربة الموظف وتعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

في ضوء بلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها البحثية، تم تحديد الأهداف الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

١- تحديد مدى تأثير أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على تحسين رأس المال النفسي للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

- ٢- تحديد مدى تأثير أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على تعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.
- ٣- تحديد مدى تأثير أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على تعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.
- ٤- تحديد مدى تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف وتعزيز الازدهار في العمل لدى للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

- ١- الأهمية العلمية والتأصيل النظري: حيث تهتم هذه الدراسة بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة وتحليلها وتأصيل الأسس النظرية للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وتكوين الإطار الفكري للنموذج النظري للدراسة.
- ٢- الأهمية العملية والتطبيقية: حيث التوصل إلى نتائج وتوصيات من خلال الدراسة الميدانية تحقق الاستفادة للقيادات في الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وتُسهم في تعزيز تجربة الموظف والازدهار في العمل، وكذلك تطوير رأس المال النفسي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وهو ما سوف ينعكس على تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتدعيم النمو المستدام والقدرة التنافسية للبنوك الإسلامية في السوق.

رابعاً: الخلفية النظرية للدراسة:

١- رأس المال النفسي

استناداً إلى علم النفس الإيجابي، قدّم (Luthans, 2002) مفهوم رأس المال النفسي الذي يركز على التوجه الإيجابي لنقاط القوة في الموارد البشرية والقدرات النفسية كعامل أساسي للسلوك التنظيمي الإيجابي. (Yakushko & Blodgett, 2021).

ولقد استمد (Avolio et al. 2006) أفكارهم حول رأس المال النفسي من خلال العديد من النظريات العلمية، لتحديد الأسس النظرية لهذا المفهوم، ومنها نظرية السلوك

الاجتماعي المعرفي (Bandura, 2000). والتي تتمحور حول كيفية اكتساب الأفراد لسلوكيات جديدة من خلال التعلم بالملاحظة والتقليد لتصرفات الآخرين، والتي تولد الثقة الدائمة للحصول على النتائج المطلوبة والإيمان بالقدرات الذاتية. مما يشجع على توجه إيجابي أكبر يزيد من احتمالية اختيار أهداف أكثر تحديًا واستثمارًا أكبر في الموارد والطاقة لتحقيق هذه الأهداف عند مواجهة العقبات.

أما النظرية الثانية التي تم الاعتماد عليها هي نظرية التوسع والبناء broaden and build theory (Fredrickson, 2001). والتي تفترض أن العواطف والمشاعر الإيجابية تؤدي إلى زيادة مدركات ووعي الفرد وتحفز الأفكار والسلوكيات الجديدة والاستكشافية، ومع مرور الوقت، تبني هذه السلوكيات الجديدة مجموعة مهارات وموارد نفسية فريدة وقيمة.

أخيرًا، تؤكد نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 2002) على أهمية دور الوسائل والإدراكات للتكيف الإيجابي في ضوء الظروف غير الطبيعية والصعبة، والحصول على الموارد اللازمة للتعامل مع مطالب العمل الحالية والمساعدة في الوقاية من استنزاف الموارد في المستقبل. تلعب كل هذه النظريات دورًا أساسيًا في فهم وتفسير كيفية أداء آليات رأس المال النفسي دورها في تحقيق نتائج مرغوبة في بيئة العمل (Morgan, 2014). وهو ما أظهرته العديد من دراسات رأس المال النفسي بأن له تأثيرًا إيجابيًا على الحياة الشخصية والعملية من خلال تحقيق تحسينات في الرفاهية النفسية للموظفين (Luthans et al., 2006). بالإضافة إلى ذلك علاقته بالنتائج الإيجابية في مكان العمل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، انخفاض مستويات التوتر لدى الموظفين، وأداء الموظفين (Avey et al., 2009; Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007).

ويتشكل رأس المال النفسي ضمن عملية نمو وتطوير الفرد (Guo et al., 2019). ويُعرف رأس المال النفسي على أنه " التقييم الإيجابي للظروف في ضوء احتمالات النجاح وبناءً على الجهد المحفز والمثابرة" (Luthans, Avolio et al. 2007). ويُعرفه أيضاً (Safavi & Bouzari, 2019) على أنه يعبر عن حالة الفرد الشعورية الايجابية والتي تتميز بإدراك الكفاءة الذاتية وامتلاك الثقة لقبول المهام الصعبة واستثمار الجهد

اللازم لإتمامها بنجاح، والمثابرة في تحقيق الهدف، والمرونة في مواجهة التحديات والصعاب".

وقد أشار (Luthan & Jensen, 2005) إلى أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد نفسية إيجابية، وهي الكفاءة الذاتية (self-efficacy)، التفاؤل (optimism)، الأمل (hope)، والمرونة (resilience). ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول:- الكفاءة الذاتية

لقد عرف (Bandura, 2003) الكفاءة الذاتية على أنها " عملية تقييم الأفراد لقدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق أنواع معينة من الأداء". كما عرفها كلاً من (Youssef & Luthans, 2007) بأنها "الافتناع (أو الثقة) بقدراتهم على تعبئة الدافع، الموارد المعرفية، ومسارات العمل اللازمة لأداء مهمة معينة بنجاح في سياق محدد"، فهي تمثل اعتقاد داخلي لدى الأفراد بتوافر القدرات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منه بنجاح وامتلاكه الموارد التحفيزية والمعرفية والمهارية التي تمكنهم من اختيار المهام الصعبة، مما يساعد على التطور السريع في تنفيذ وأداء المهام وتحقيق الأهداف.

البعد الثاني: الأمل

يشير مفهوم الأمل إلى القوة المحفزة التي تتيح للأفراد رؤية مستقبل واعد والتحرك نحو تحقيق الأهداف حتى عند مواجهة أكبر العقبات، ويُعرف الأمل على أنه "حالة من الدافعية والإيجابية تعتمد على شعور تفاعلي بالنجاح ويولد الطاقة الداخلية الموجهة نحو الهدف والقدرة على التخطيط لتحقيق هذه الأهداف (المسار)". لذلك، لا يتضمن الأمل العزيمة والدافع (قوة الإرادة) فقط لتحقيق هدف ما، بل أيضاً طريقة (قوة المسار) التقدم نحو تحقيق خطة الهدف (Luthans & Norman, 2005)، وبالتالي يمكن القول أن، الأمل ليست مجرد عملية عاطفية بل عملية معرفية ديناميكية وقوية ومستدامة يمكن ملاحظتها (Helland & Winston, 2005).

البعد الثالث: التفاؤل

يرتبط مفهوم التفاؤل بالتوقعات المستقبلية وتفسير الأفراد للأحداث المبنية عليها تلك التوقعات (Wang et al., 2017)، فالتفاؤل هو التفكير الإيجابي أو الميل لتوقع

الأفضل، فالمتفائل هو مفكر إيجابي يتوقع حدوث أشياء جيدة، بينما يتوقع المتشائم الأسوأ دائماً (Carver et al., 2010).

وقد توصل (Green & Myerson, 2004) إلى أن المديرين يمكنهم تحسين الأداء الفردي والتنظيمي بزيادة مستويات التفاؤل بين الموظفين، فالأفراد الأكثر تفاؤلاً يتوقعون حدوث الأفضل، ويُصرون على النجاح ويمتلكون قدرة خاصة على تحقيق الأهداف في أشد وأصعب الأوقات التي يمرون بها وذلك مقارنة مع الأفراد الأقل تفاؤلاً مما يخلق جيلاً أكثر نجاحاً وحماساً بالعمل. (Avey et al., 2011).

البعد الرابع:- المرونة

يمكن تعريف المرونة على أنها سلوك تكيفي يمكن الفرد من التعافي أو الارتداد بسرعة من الشدائد والفشل، فالأفراد المرنون هم أفراد أكثر تفاؤلاً حول التخلص من المعوقات وأسباب الفشل، إذ ينظر إلى الأفراد الأكثر مرونة على أنهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية والتسامح ومواجهة الضغوط النفسية. " (Masten and Reed, 2002).

ومن خلال استعراض الأبعاد الرئيسية المكونة لرأس المال النفسي، يري الباحث أن هذا المفهوم يعكس الحالة النفسية الإيجابية للفرد، فالأشخاص الذين يمتلكون رأس المال النفسي لديهم الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية لإكمال المهام الصعبة، والتفاؤل بشأن النجاح الحالي والمستقبلي، والأمل في تحقيق هدفهم من خلال الإرادة والحلول، والمرونة لاستعادة القدرة على التأقلم بسرعة بعد مشاعر الإحباط.

٢- تجربة الموظف

خلال السنوات الماضية، كان محور التركيز الجوهري للمؤسسات هو دراسة تأثير تجارب العملاء على أداؤها العام، ولم يتم الانتباه لمفهوم اندماج الموظفين employee engagement إلا في أوائل التسعينيات وذلك من خلال دراسة (William, 1990) الذي لاحظ أن الموظفين الذين يشعرون بالشغف والحماس تجاه مكان عملهم يؤدون وظائفهم بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين لا يشعرون بذلك (Winasis et al., 2020)، ولكن بعض الشركات لم تُعِر اهتماماً كبيراً لموضوع اندماج الموظفين في ذلك الوقت، نظراً لمحدودية مواردها المالية، والتي تحول دون تقديم مكافآت وحوافز كبيرة

للعاملين. وقد حاولت العديد من الدراسات بحث الوسائل والسبل التي تُمكن الشركات من تفعيل مفهوم الاندماج لدى الموظفين. (Nasomboon, 2015)

وقد تم اقتراح مفهوم جديد امتداداً لمفهوم اندماج الموظفين وهو ما يسمى بتجربة الموظف (Employee experience (Kaliannan & Adjovu, 2015). وتُعرف تجربة الموظف على أنها آراء الموظفين ووجهات نظرهم حول البيئة التنظيمية المحيطة بهم، وذلك من خلال التفاعل أثناء فترة بقائهم في المنظمة (Nazir & Islam, 2017). كما تُعرف أيضاً تجربة الموظف على أنها مجموعة تصورات الموظفين حول كيفية تفاعلهم مع المنظمة التي يعملون فيها (Maylett & Wride, 2017).

ويشير (Morgan, 2017) إلى أن تجربة الموظف "تمثل تلك الإستراتيجية التي توسع نطاق المشاركة والتفاعل ليشمل جميع نقاط التواصل المدركة (الجوانب المادية والتكنولوجية والثقافية) خلال دورة حياة الموظف داخل منظمته".

ويؤكد (Plaskoff, 2017) على أن المنظمات بحاجة إلى إعادة التفكير في علاقتها مع الموظفين وذلك من أجل تعزيز تنافسيتها، فيجب على المنظمات أيضاً فهم موظفيها بشكل حقيقي وخلق بيئة تُرغب الموظفون في العمل بها ولا يشعرون بأنهم مجبرون على الحضور. فقد كشفت العديد من الدراسات أن المنظمات الكبيرة تركز حالياً على بناء بيئات عمل أفضل من خلال تطوير تجارب الموظفين (Arnold, 2018; Bailey et al., 2017; Dannels, 2020).

ويعتبر الإطار الذي طوره Jacob Morgan هو الأكثر انتشاراً واستخداماً في البحوث والدراسات، حيث استند هذا الإطار على تحليل تنظيبي ودراسة لـ ٢٥٢ منظمة عالمية، توصل من خلالها إلى تطوير أول مؤشر لقياس ورصد تجربة الموظف، وترتبط تجربة الموظف وفقاً لدراسة (Morgan, 2017) بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: تجربة الموظف المادية، والتكنولوجية، والثقافية.

فتجربة الموظف الثقافية تنبع من القيم والممارسات والمواقف ورسالة الشركة، فالثقافة المؤسسية عاملاً رئيسياً يُؤخذ في الاعتبار عند قياس تجربة الموظف لأنها يمكن أن تحفز الموظفين أو تستنزفهم، لذلك يجب أن تسعى الشركات نحو بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تُعزز تجربة الموظفين. وهناك مجموعة من الخصائص يجب على المؤسسات

التركيز عليها لخلق ثقافة إيجابية داعمة، وتتضمن هذه الثقافة إدراك شعوري إيجابي تجاه المنظمة، وشعور جميع الموظفين بأنهم مُقدَّرون، وإحساس حقيقي بالهدف المؤسسي، وشعور الموظفين بأنهم جزء من الفريق، والإيمان بالتنوع والشمولية، والقدرة على تعلم أشياء جديدة وتوفير الموارد للقيام بذلك، والقيادة الداعمة والملمهة، ودعم صحة ورفاهية الموظفين (Morgan, 2017).

أما تجربة الموظف المادية فتشير إلى المكان الذي يعمل فيه الموظفون وتشكل ٣٠% من تجربة الموظف الكاملة، وهي تركز على جمالية مكان العمل وجاهزيته، ويهتم الكثير من العاملين بالبيئة المادية لأنهم يرغبون في قضاء أيام عملهم في أماكن تنشطهم وتحفزهم، فالموظفون الذين يعملون في هذه البيئات غالباً ما يكونوا أكثر إبداعاً وانخراطاً وارتباطاً بالمؤسسة التي يعملون لديها (Morgan, 2017).

بينما تعتبر تجربة الموظف التكنولوجية المحدد الثالث لتجربة الموظفين بالمنظمات، وتُعتبر أداة يحتاجها الموظفون لإنجاز مهامهم الوظيفية، وتشكل البيئة التكنولوجية جزءاً هاماً من الشركة وتجارب الموظفين بها (Jahren, 2019)، وتتضمن البيئة التكنولوجية التطبيقات التي يستخدمها الموظفون والأجهزة والبرمجيات وواجهة المستخدم والتصميم، ومنصات مؤتمرات الفيديو، والشبكات الاجتماعية الداخلية، أدوات إدارة المهام وغيرها. لذلك، يجب على الشركات توفير التكنولوجيا الحديثة للموظفين، حيث إن التقنيات القديمة قد تُحبط أداء الموظفين، بزيادة الوقت المطلوب لإنجاز العمل (Morgan, 2017).

٣- الازدهار في العمل

لقد لاقى الازدهار في العمل اهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس على مدى السنوات القليلة الماضية. ويركز هذا الموضوع على قدرة الموظفين ليس فقط على التعامل مع متطلبات الوظيفة، بل أيضاً على الازدهار وتحقيق الأداء الأمثل في مكان العمل.

قدمت (Spreitzer, et al. 2005) إطاراً متكاملًا اجتماعيًا للازدهار في العمل، والذي يُعرف الازدهار في العمل بأنه "تجربة النشاط والتعلم في العمل المصحوبة بشعور بالرضا والأداء الإيجابي في الأنشطة المتعلقة بالعمل." ووفقاً لهذا التعريف، فإن الازدهار

في العمل ليس فقط حول تحقيق أداء عالٍ، بل أيضاً حول تجربة الشعور بالرفاهية والنمو في مكان العمل.

فالازدهار في العمل هو حالة نفسية إيجابية يتميز بها العاملون الذين يتسمون بالنمو والتطور والإحساس بالنشاط والحيوية والشعور بأنهم يتحسنون باستمرار (Porath, et al., 2012).

كما تم تعريفه أيضاً بأنه ذلك الشعور المرغوب بالرفاهية والذي يمكن تحقيقه بواسطة التجارب الإيجابية في العمل، والإدارة الفعالة للعوامل المرتبطة بالعمل، وبالتالي فإن هذا المفهوم يتضمن جانبين؛ الجانب الشعوري، والجانب العملي حيث تعبر الرفاهية الوجدانية عن الشعور جيداً، وكلمن الرفاهية النفسية والاجتماعية يعبران عن العمل بشكل جيد. (Rothman, 2014)

بينما يؤكد (Walumbwa et al., 2018) على أن الازدهار في العمل هو وظيفة تكيفية تساعد الأفراد على التنقل وتغيير سياقات عملهم لتعزيز تنميتهم الخاصة. وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد أبعاد الازدهار في العمل، فنجد دراسة (Porath et al., 2012) تناولت مفهوم الازدهار في العمل كمفهوم متعدد الأبعاد يتضمن بعدين رئيسيين هما:

١- التعلم ويعبر عن الجانب التطويري من الازدهار، فالموظفون الذين يزدهرون في العمل يسعون باستمرار لتطوير مهاراتهم واكتساب معارف جديدة، وهذا الشعور بالتقدم والنمو الشخصي والمهني يعزز من قدراتهم ويساعدهم على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل. (Ozdemir, et al., 2022)

٢- الحيوية وتعكس الجانب العاطفي من الازدهار، حيث يشعر الموظفون بالحيوية عندما يكونون نشطين ومتحمسين لمهامهم اليومية، هذه الحيوية ليست مجرد شعور مؤقت بالسعادة، بل هي حالة دائمة من الطاقة والإيجابية التي تمكن الأفراد من مواجهة التحديات والمشاركة بفعالية في العمل. (Lee & Lee, 2021)

خامساً: الدراسات السابقة وفروض الدراسة

١- العلاقة بين تجربة الموظف ورأس المال النفسي

لقد تزايد اهتمام الباحثين بموضوع تجربة الموظف في مكان العمل، وذلك لما لها من تأثير كبير على رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم ورفاهيتهم العامة وكذلك الجوانب النفسية لهم. (Ghosh & Itam, 2020)، فقد توصلت دراسة (Framcos & Speicher, 2023) إلى أن تحسين تجربة الموظف الإيجابية سيكون لها أثر كبير على تعزيز الأمل والرغبة لدى العاملين في مواجهة التحديات، فهناك علاقة عكسية بين تحسين تجربة الموظف ومعدلات دوران العمل والنية لترك العمل. كما تؤكد هذه الدراسة أيضاً على أن تجربة الموظف الإيجابية تعزز من قدرة الشركات على جذب المواهب ذوى الكفاءة الذاتية العالية.

أما دراسة (Vander et.al, 2017) فتشير إلى أن تحسين تجربة الموظف المادية تولد لدى الأفراد الشعور بالسيطرة والملكية النفسية لوظائفهم وبيئة عملهم، مما قد ينعكس على تعزيز التفاؤل والمرونة في تخطى العقبات. وتوضح دراسة (Bordi et.al., 2018) أهمية تحسين تجربة الموظف التكنولوجية حيث أن التواصل الرقمي في مكان العمل وتبني الأدوات التكنولوجية الجديدة، والتغلب على المشكلات التقنية، والمرونة في التواصل كلها تؤثر على رفاهية العاملين داخل مكان العمل وتزيد الرغبة لدى الأفراد في تدعيم الكفاءة الذاتية، كما يمكن أن تعزز التفاؤل والمرونة لدى العاملين. وتشير دراسة (Sutinen et. al , 2022) إلى أن تحسين تجربة الموظف الثقافية لها تأثير إيجابي على كلاً من الابتكار والإنتاجية والرضا الوظيفي، كما أنها تؤثر عكسياً على ضغوط العمل والاحتئاب الوظيفي. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي لهذه الدراسة:-

الفرض الرئيسي الأول: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على رأس المال النفسي للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"، ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:

١-١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الكفاءة الذاتية للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٢/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد التفاؤل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٣/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الأمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٤/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد المرونة لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٢- العلاقة بين رأس المال النفسي والازدهار في مكان العمل

لقد زاد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بتعزيز ازدهار العاملين في بيئة العمل، وذلك لما له من نتائج إيجابية على المنظمات (Dutton et al., 2008)، فالازدهار في العمل يرتبط مباشرة بتطور وتنمية الفرد (Paterson et al., 2014) وسلوك المواطنة التنظيمية (Li et al., 2016)، والسلوكيات الابتكارية (Carmeli & Spreitzer, 2009)، والتكيف الوظيفي (Jiang, 2017)، والرفاهية النفسية (Hildenbrand et al., 2018) والصحة البدنية (Walumbwa et al., 2018)، كما وجد (Kleine et al. 2019) أن الازدهار في العمل يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام وأداء المهام ويرتبط سلبياً بالإرهاق والضغط في مكان العمل.

ونظراً للنتائج الإيجابية لتعزيز الازدهار في العمل سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، حاولت العديد من الدراسات بحث أهم المحددات التي قد تساهم في تعزيز هذا المفهوم في بيئة العمل، فركزت بعض الدراسات على دور نمط القيادة والإشراف كمحدد رئيسي للازدهار في العمل، فقد توصلت دراسة (Mortier et al. 2016) إلى أن القيادة الأصيلة ترتبط إيجابياً بتعزيز الازدهار في العمل، بينما أكدت دراسة Kumar (et al. 2017) على دور القائد الخدمي في دعم وتعزيز التعلم والحيوية لدى العاملين في بيئة العمل، وكذلك القيادة التمكينية وفقاً لدراسة (Ali et al., 2018). والقيادة الأخلاقية (Rahaman, et al., 2022). وهناك دراسات أخرى ركزت على المتغيرات التنظيمية كمحددات لتعزيز الازدهار في العمل، ومنها الثقافة التنظيمية كما في دراسة (Zhai et al., 2023)، الدعم التنظيمي (Frenkel & Guan, 2022)، عدالة الإجراءات (Beehr & Kim & Beejr. 2020)، التعاطف التنظيمي (Koon,)

(2022)، نظم العمل عالية الأداء (Yun et al., 2022) وهناك فريق آخر من الباحثين تبني المحددات الفردية والنفسية كمحددات لتعزيز الازدهار في العمل، كما في دراسة (Cai, et al., 2017) التوافق بين الفرد والمنظمة، والسمات الشخصية (Nawaz et al.2020). (الانغراز الوظيفي (الزيادى، ٢٠٢٢)، ورأس المال النفسي (Zhu et al., 2021).

فعندما يمتلك العاملون رأس المال النفسي والوعي في مكان العمل، يكونوا أكثر تركيزاً ووعياً باستغلال فرص التعلم والنمو في مكان العمل، ويجعلهم أكثر حيوية واستعداداً لوضع المزيد من الطاقة في عملهم وتحقيق الأهداف (Kleine et al. 2019).

وهو ما أكدت عليه دراسة (Rozkwitalska & Basinska, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي على تعزيز التعلم والحيوية لدى العاملين بالشركات دولية النشاط. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي لهذه الدراسة:

الفرض الرئيسي الثاني:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على الازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"، ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:

١/٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على بعد التعلم لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٢/٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على بعد الحيوية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٣- العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل

تناولت العديد من الدراسات أهمية العمل على تحسين تجربة الموظف داخل المنظمات، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العديد من الجوانب التنظيمية، فتؤكد دراسة (Maharani & Febriansyah, 2022) على أن تحسين تجربة الموظف المادية والتكنولوجية والثقافية له تأثير جوهري على تعزيز استغراق الموظف في العمل،

كما أشارت دراسة (Sutton & Atkinson, 2023) إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بتطوير وتحسين تجربة الموظف وجعلها إيجابية، كلما انعكس ذلك على زيادة إدراك العاملين للرفاهية في بيئة العمل. بينما يؤكد (Maylett & Wride, 2017) على أهمية دور تحسين تجربة الموظف بأبعادها المختلفة في زيادة قدرة المنظمات على جذب المواهب والحفاظ عليهم. وفي ذات السياق، تؤكد أيضا دراسة (Garibaldi, 2020) على أن تجربة الموظف الإيجابية تؤدي إلى تعزيز مستويات الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وذلك من خلال الجانب الشعوري والإدراكي الإيجابي والذي ينعكس على الرغبة في التعلم والإنجاز في العمل، وفي المقابل يشير (Gal et al., 2019) إلى أن تجربة الموظف غير الجيدة تؤدي إلى فتور الموظفين وجعلهم يبذلون الحد الأدنى من الجهد في وظائفهم، مفتقدين للحيوية والشغف في الأداء. فوجود تجربة موظف مادية إيجابية من خلال توفير بيئة عمل مريحة وأمنة تساهم في تقليل الإجهاد البدني والنفسي وتعزز من شعور الموظفين بالراحة والتركيز على مهامهم يمكن أن يزيد من مستوى ازدهارهم في العمل، كما أن تحسين تجربة الموظف التكنولوجية يمكن أن تعزز من حيوية العاملين في العمل، وتزيد من رغبتهم نحو النمو والتطور وشغف التعلم. أما بالنسبة لتجربة الموظف الثقافية الإيجابية التي تحترم التنوع وتشجع الابتكار والتعلم والتعاون بين الموظفين وتساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، فمن المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على تعزيز مستويات ازدهار العاملين في العمل. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي لهذه الدراسة:-

الفرض الرئيسي الثالث:

- " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على الازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة "،
 ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:
- ١/٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد التعلم لدى البنوك الإسلامية محل الدراسة
- ٢/٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الحيوية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٤- الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل

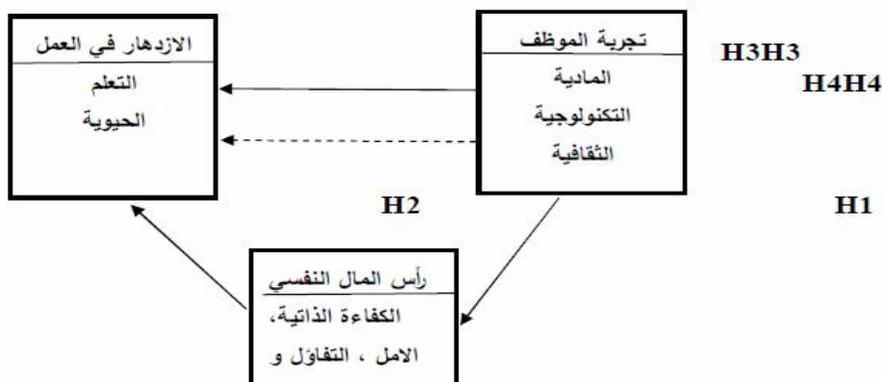
لقد تبين من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة أن رأس المال النفسي قد توسط العديد من العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Etikariena, 2017) إلى أن رأس المال النفسي بأبعاده يتوسط العلاقة بين كلاً من السعادة في العمل والسلوك الابتكاري للموظف، ودراسة (الغرابي، ٢٠٢٠) أنه يتوسط العلاقة بين القيادة الكارزمية والاستغراق الوظيفي، أما دراسة (Tang et al., 2023) فقد أكدت على أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين كلا من الدعم التنظيمي والاحتراق الوظيفي، وتؤكد دراسة (دغيم، ٢٠٢١) على أنه يتوسط العلاقة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي، كما تؤكد دراسة (Karimi et al., 2023) على أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في العمل. بالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة (Rodríguez et al., 2020) إلى أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين السمات التحفيزية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي لهذه الدراسة:-

الفرض الرئيسي الرابع:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة."

سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقات بين ثلاث متغيرات رئيسية وهي تجربة الموظف بأبعادها الثلاثة (المادية، التكنولوجية، الثقافية) كمتغير مستقل في الدراسة، ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) كمتغير وسيط، بينما يمثل الازدهار في العمل بأبعاد (التعلم، الحيوية) المتغير التابع في الدراسة. ويمكن توضيح نموذج الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (1) نموذج ومتغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: منهجية الدراسة وأداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والدراسات المنشورة المرتبطة بمتغيرات البحث محل الدراسة وذلك من أجل تأصيل الجانب النظري للبحث، كما قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من أجل تجميع البيانات الأولية للدراسة واختبار فروض الدراسة وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة، وباستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي. وتكون قائمة الاستقصاء من الأقسام التالية:

القسم الأول:- يتضمن البيانات الديمغرافية المتعلقة بمفردات البحث (النوع، العمر، المؤهل العلمي).

القسم الثاني:- يتضمن العبارات المتعلقة بتجربة الموظف وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (Morgan, 2017)، والمكون من (١٠) عبارات موزعة بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي تجربة الموظف المادية (٣ عبارات)، تجربة الموظف التكنولوجية (٣ عبارات)، تجربة الموظف الثقافية (٤ عبارات).

القسم الثالث:- يتضمن العبارات المتعلقة برأس المال النفسي وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (Kim et al., 2019)، والمكون من (١٥) عبارة موزعة بين أربعة أبعاد رئيسية وهي الكفاءة الذاتية (٤ عبارات)، الأمل (٤ عبارات)، التفاؤل (٤ عبارات)، المرونة (٣ عبارة)

القسم الرابع:- يتضمن العبارات المتعلقة بالازدهار في العمل وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (Porath et al., 2012)، والمكون من (١٠) عبارات موزعة بين بُعدين هما بُعد التعلم (٥ عبارات)، بُعد الحيوية (٥ عبارات).

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك الإسلامية التي تعمل بشكل كامل في المعاملات الإسلامية في جمهورية مصر العربية، حيث بلغ عدد العاملين في بنك فيصل الإسلامي نحو ٤٢٨٥، بينما عدد العاملين في مصرف أبوظبي الإسلامي بلغ ٣٧٢٢. أما بنك البركة فقد بلغ عدد العاملين ٤٨٠٠ وذلك بإجمالي ١٢٨٠٧ مفردة لجميع الفئات الوظيفية بالبنوك الثلاثة، ولقد اعتمد الباحث على معادلة (Thompson, S., 2012) لتحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

$$n = \{N * P (1 - P)\} / \{ (N-1) * (d^2 / z^2) + p(1-p)\}$$

N : حجم المجتمع ويساوي ١٢٨٠٧ مفردة

Z: الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)

d: نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

P: نسبة توفر الخاصية وتساوي ٠.٥٠

بالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة يساوي ٣٧٤ مفردة ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً ملائماً، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية. وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على العاملين بالبنوك الثلاثة، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة والقابلة للتحليل ٣٤٠ مفردة وبمعدل استجابة بلغ ٩١%، ويمكن توضيح نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة تبعا للخصائص الديموغرافية

النسبة	عدد	بيان	
%٤٥	١٥٣	الذكور	خصائص عينة الدراسة تبعا للنوع
%٥٥	١٨٧	الإناث	
%١٠٠	٣٤٠	الإجمالي	
%٣٠	١٠٢	أقل من ٣٠ سنة	خصائص عينة الدراسة تبعا للسن
%٤٠	١٣٦	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
%١٨.٣	٦٢	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
%١١.٧	٤٠	٥٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٤٠	الإجمالي	
%١٨.٩	٦٤	متوسط	خصائص عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي
%٦٨.٥	٢٣٣	عالي	
%١٢.٦	٤٣	دراسات عليا	
%١٠٠	٣٤٠	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ومن الجدول السابق، يتضح أن نسبة الذكور في العينة بلغت %٤٥، بينما بلغت نسبة مشاركة الإناث في العينة %٥٥. كما تبين أن نسبة المشاركين في عينة الدراسة من عمر ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بلغت %٤٠ يليها المشاركون من عمر أقل من ٣٠ سنة، بينما نجد الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر هي أقل الفئات تواجدا ضمن مفردات العينة حيث بلغت نسبتها %١١.٧، وتبين أيضا أن المؤهل العلمي العالي هو الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة %٦٨.٥ من إجمالي عينة الدراسة.

تاسعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

١- اختبار صدق المقاييس المستخدمة

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة واختبار التجانس الداخلي **Internal Consistency** ومدى تماسك مفردات المقاييس، حيث يُمكن التحليل العاملي التوكيدي من تحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد الباحث في تطبيق الأسلوب على طريقة **Maximum likelihood** من خلال البرنامج الإحصائي **AMOS25**، وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لفقرات تجربة الموظف

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات تجربة الموظف والتي تضمنت ٣ عناصر ترتبط بالتجربة المادية للموظف، و٣ عناصر ترتبط بالتجربة التكنولوجية للموظف، و٤ عناصر ترتبط بالتجربة الثقافية للموظف، ويمكن توضيح نتائج التحليل لفقرات تجربة الموظف في التحليل العاملي التوكيدي على النحو التالي:

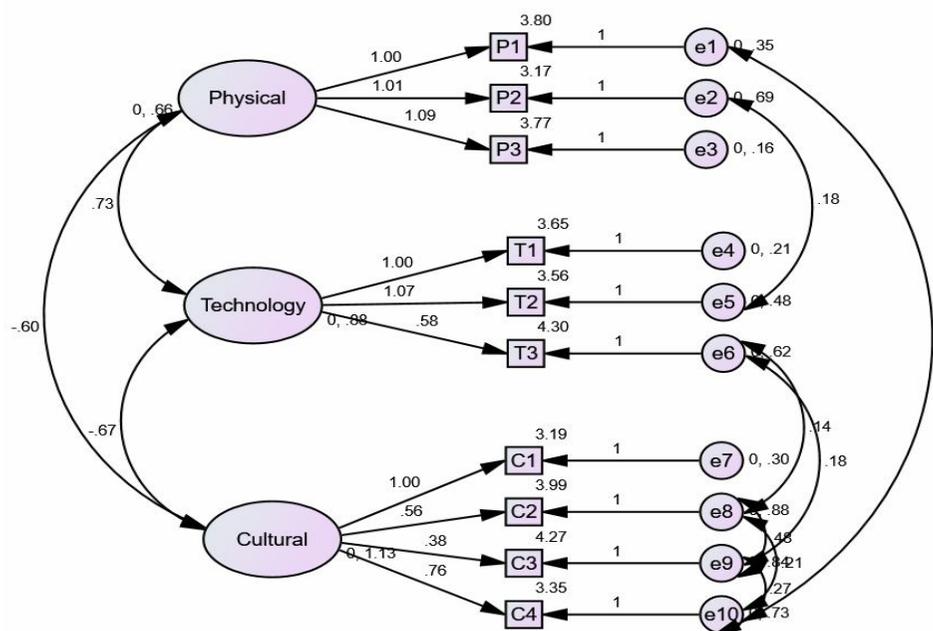
جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات تجربة الموظف

العناصر	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	C.R	المعنوية الإحصائية
تجربة الموظف المادية				
يوفر البنك مكان عمل متميز ومصمم جيداً (مساحة المكاتب وتجهيزاتها، حمامات نظيفة ومجهزة، مناطق للاستراحة والضيافة، مناطق مخصصة للتدخين.....)	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أشعر بالفخر عند دعوة الأصدقاء أو العائلة إلى مكثي بالبنك.	١.٠٠٩	٠.٠٧١	١٤.٠٢	٠.٠٠٠
يُدعم ويشجع البنك الحرية والمرونة داخل بيئة العمل.	١.٠٨٩	٠.٠٥٤	١٩.٨١	٠.٠٠٠

العنصر	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	C.R	المعنوية الإحصائية
تجربة الموظف التكنولوجية				
أنظمة البنك التكنولوجية سهلة الاستخدام ومفيدة.	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
يقدم البنك الدعم والتشجيع اللازم لجميع الموظفين عند استخدام الأنظمة التكنولوجية.	١.٠٦٧	٠.٠٥٣	١٩.٨٤	٠.٠٠٠
يقوم البنك بإجراء تحسينات مستمرة على الأنظمة التكنولوجية بها وذلك بناءً على ملاحظات الموظفين.	٠.٥٨٣	٠.٠٥٠	١١.٦٣	٠.٠٠٠
تجربة الموظف الثقافية				
أشعر أنني أعامل بعدالة وإنصاف داخل البنك.	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
يشجع البنك الذي أعمل به ثقافة التنوع والاختلاف ويعمل على إدارته.	٠.٥٥٨	٠.٠٦٤	٨.٦١٩	٠.٠٠٠
يهتم البنك بالرفاهية الجسدية والنفسية للعاملين به.	٠.٣٧٥	٠.٠٥٧	٦.٥٦٧	٠.٠٠٠
يوفر البنك فرصاً مناسبة وتطوير مهاري لتحقيق نمو الموظفين.	٠.٧٥٦	٠.٠٧٠	١٠.٧٨	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ويمكن توضيح نموذج التحليل العاملي التأكيدي لتمكين العاملين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢): التحليل العاملي التوكيدي لتجربة الموظف

ومما سبق، يتضح لنا أن كل العناصر الداخلة في نموذج الانحدار لمتغير تجربة الموظف كانت معنوية إحصائياً، ويمكن تلخيص مؤشرات نتائج جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التأكيدي لتمكين العاملين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لتجربة الموظف

المؤشر	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
قيمة كارتربيع ودرجات الحرية (CMIN/DF)	٢.٥٩٣	أقل من أو تساوى ٣
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠.٩٢٩	اقتربت قيمته من (١) صحيح
جذر متوسط مربع الخطأ	٠.٠٦٨	أقل من أو تساوى ٠.٠٨

المؤشر	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
التقريبي (RMSEA)		
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	٠.٩٦٨	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠.٩٨٠	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر توكر لويس (TLI)	٠.٩٦٤	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	٠.٩٨٠	اقتربت قيمته من (١) صحيح

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ب- التحليل العاملي التوكيدي لفقرات رأس المال النفسي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات رأس المال النفسي والتي تضمنت ٤ عناصر ترتبط بعدد الكفاءة الذاتية، و ٤ عناصر ترتبط بعدد التفاؤل، و ٤ عناصر ترتبط بعدد الأمل، و ٣ عناصر ترتبط بعدد المرونة، ويمكن توضيح نتائج التحليل لفقرات رأس المال النفسي في التحليل العاملي التأكيدي على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لفقرات رأس المال النفسي

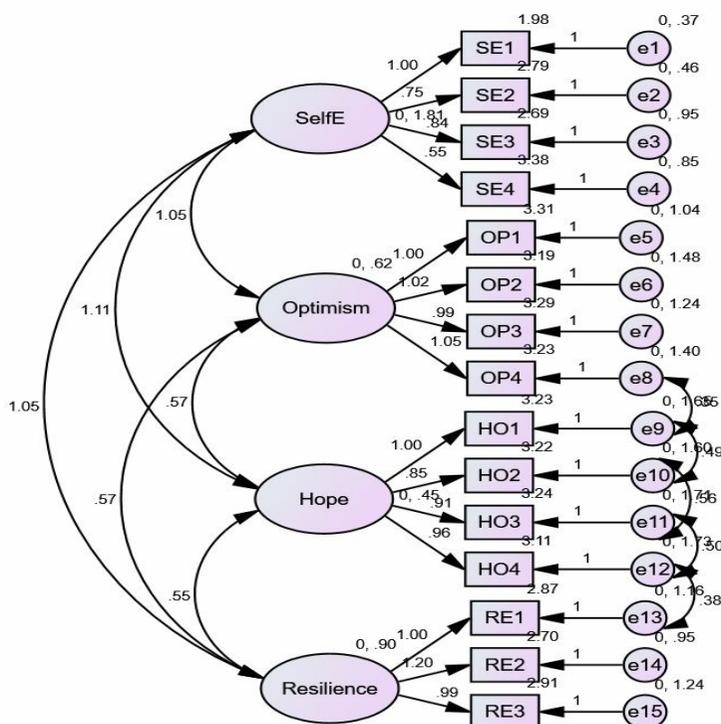
العناصر	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	C.R	المعنوية الإحصائية
الكفاءة الذاتية				
تمكنني قدراتي على دراسة المشكلات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لها	١.٠٠٠	-----	----	-----
يمكنني مساعدة الإدارة في وضع الأهداف الخاصة بالبنك	٠.٧٤٧	٠.٠٣٤	٢١.٣٨	٠.٠٠٠
مقدم المعلومات المفيدة لزملائي لمساعدتهم في أداء عملهم	٠.٨٤١	٠.٠٤٦	١٨.٠٠	٠.٠٠٠
أشعر بالثقة في المساهمة في المناقشات الخاصة الخطة الإستراتيجية للبنك	٠.٥٥٤	٠.٠٤١	١٣.٤٤	٠.٠٠٠

العناصر	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	C.R	المعنوية الإحصائية
التفاؤل				
أسعى لتحقيق أهدافي بجدية ونشاط.	١.٠٠٠	٠.١١٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أرى أنني حققت تقدما مناسباً في عملي.	١.٠٢٢	٠.١١٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أستطيع تحقيق أهداف عملي بعدة طرق.	٠.٩٩٢	٠.١٠٩	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أشعر بأنني حققت الأهداف التي وضعتها لنفسي.	١.٠٥٤	٠.١١٦	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الأمل				
أتوقع الأفضل دائماً حتى في حالات عدم التأكد.	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أرى أن حدوث الأخطاء ووجود مشكلات في العمل أمراً طبيعياً.	٠.٨٤٩	٠.٠٩٥	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أنظر إلى الجانب الإيجابي في كل مشكلة تعوق عملي.	٠.٩١٣	٠.١٢١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أشعر بالتفاؤل تجاه مستقبلي الوظيفي.	٠.٩٦٤	٠.١٢٤	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
المرونة				
يسهل علي العودة إلى حالتي الطبيعية عند تجاوز المشكلات التي تعوق عملي.	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
يمكنني إنجاز الأعمال الضرورية بمفردي إذا تطلب الأمر.	١.٢٠٢	٠.١١٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
أستطيع تجاوز المشكلات التي تعوق عملي بخبرتي السابقة.	٠.٩٩١	٠.١٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويمكن توضيح نموذج التحليل العاملي التأكيدي لرأس المال النفسي من خلال

الش



شكل رقم (٣): التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال النفسي

ومما سبق، يتضح لنا أن كل العناصر الداخلة في نموذج الانحدار لمتغير رأس المال النفسي كانت معنوية إحصائياً، ويمكن تلخيص مؤشرات نتائج جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التأكيدي لتمكين العاملين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي رأس المال النفسي

المؤشر	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
قيمة كارتريج ودرجات الحرية (CMIN/DF)	٢.٤٢٢	أقل من أو تساوى ٣
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠.٩٢٥	اقتربت قيمته من (١) صحيح
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠.٠٦٤	أقل من أو تساوى ٠.٠٨
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	٠.٩١٦	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠.٩٤٨	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر توكر لويس (TLI)	٠.٩٣٢	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	٠.٩٤٩	اقتربت قيمته من (١) صحيح

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ج- التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الازدهار في العمل

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الازدهار في العمل والتي تضمنت ٥ عناصر ترتبط ببعيد التعلم، وه عناصر ترتبط ببعيد الحيوية، ويمكن توضيح نتائج التحليل لفقرات الازدهار في العمل في التحليل العاملي التأكيدي على النحو التالي:

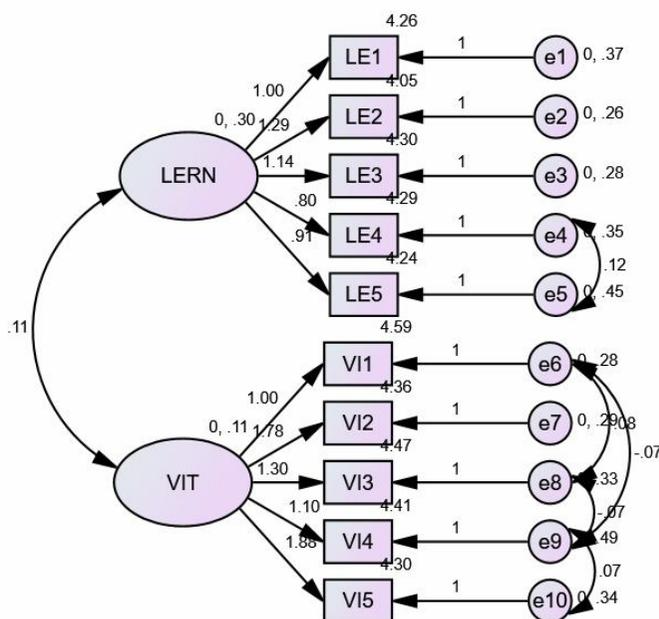
جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي للازدهار في العمل

المعنوية الإحصائية	C.R	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	العناصر
التعلم				
-----	-----	-----	١.٠٠٠	أحرص على تطوير نفسي باستمرار أثناء العمل.
.....	١١.٧٥	٠.١٠٩	١.٢٨٨	أستفيد من تجاربي السابقة في عملي من أجل التعلم والتقدم.
.....	١١.٣٤	٠.١٠٠	١.١٣٩	أرى نفسي أحقق تطورًا ملحوظًا في عملي بشكل مستمر.
.....	٩.٢٧	٠.٠٨٥	٠.٧٩٦	أواصل اكتساب المزيد من التعلم مع مرور الوقت داخل عملي.
.....	٩.٢٨	٠.٠٩٧	٠.٩٠٧	في العمل أتعلم كثيرًا من خلال مختلف المهام والتحديات.
الحيوية				
-----	-----	-----	١.٠٠٠	أستمتع بالتعرف على كل ما هو جديد في عملي.
.....	٨.٠٣	٠.٢٢١	١.٧٧٩	أشعر باليقظة والانتباه أثناء أداء مهامي الوظيفية
.....	٨.٦٣	٠.١٥١	١.٣٠٤	أشعر بالحيوية عند إنجاز مهام هامة، في عملي.
.....	٥.٣٩	٠.٢٠٤	١.١٠٤	أتمتع بطاقة وروح إيجابية في مكان العمل.
.....	٧.٩٩	٠.٢٣٥	١.٨٨٣	أشعر بالحياة والحيوية باستمرار أثناء العمل.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويمكن توضيح نموذج التحليل العاملي التأكيدي للازدهار في العمل من خلال الشكل



شكل رقم (٤) التحليل العاملي التوكيدي للازدهار في العمل

ومما سبق، يتضح لنا أن كل العناصر الداخلة في نموذج الانحدار لمتغير الازدهار في العمل كانت معنوية إحصائياً، ويمكن تلخيص مؤشرات نتائج جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التأكيدي لتمكين العاملين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للازدهار في العمل

المؤشر	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
قيمة كاتربيع ودرجات الحرية (CMIN/DF)	٢.٩٥٩	أقل من أو تساوى ٣
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠.٩٣٤	اقتربت قيمته من (١) صحيح
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠.٠٧٦	أقل من أو تساوى ٠.٠٨

مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	٠.٩٢٥	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠.٩٤٨	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر توكر لويس (TLI)	٠.٩٢٠	اقتربت قيمته من (١) صحيح
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	٠.٩٤٩	اقتربت قيمته من (١) صحيح

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

٢. اختبار ثبات المقاييس المستخدمة:

تم استخراج معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لل فقرات وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٨) وعلى الشكل الآتي:

جدول رقم (٨) ثبات مقاييس الدراسة "كرونباخ ألفا"

بيان	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
تجربة الموظف المادية	٣	٠.٨٤٧
تجربة الموظف التكنولوجية	٣	٠.٧٩٣
تجربة الموظف الثقافية	٤	٠.٨١٥
أبعاد تجربة الموظف	١٠	٠.٨٧٣
الكفاءة الذاتية	٤	٠.٨٦٤
التفاؤل	٤	٠.٦٦٦
الأمل	٤	٠.٦٤٧
المرونة	٣	٠.٧٢١
أبعاد رأس المال النفسي	١٥	٠.٨٩٩
التعلم	٥	٠.٨٢٣
الحيوية	٥	٠.٧٤٣
أبعاد الازدهار في العمل	١٠	٠.٨٣٣
المقياس الكلى	٣٥	٠.٨٢٢

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ومما سبق يتضح أن معاملات ثبات المقاييس المستخدمة مرتفعة، مما يشير إلى أن المقاييس توفر درجة عالية من الثبات تناسب أغراض البحث العلمي وتحقق موثوقية في ثبات نتائجه عند تطبيقه.

٣- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بعرض وتحليل الإحصاءات الوصفية متمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
١.٠٢٤٣٣	٣.٣١٨	تجربة الموظف المادية
٠.٩١١٧٥	٣.٥٩٥	تجربة الموظف التكنولوجية
٠.٨٥٨٤٢	٣.٣٨٣	تجربة الموظف الثقافية
تجربة الموظف		
٠.٧٤٩٩٥	٣.٣٢٥	الكفاءة الذاتية
٠.٨٢٧٦٨	٣.١٩٨	التفاؤل
٠.٨٥٤٧٣	٣.١٦٣	الأمل
٠.٦٨.٨٣	٣.٥٤٧	المرونة
رأس المال النفسي		
٠.٩.٧٥٦	٣.٨٣٤	التعلم
٠.٩٢٢٦٤	٣.٦٩٩	الحيوية
الازدهار في العمل		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ومن الجدول السابق، يتضح لنا أن تجربة الموظف التكنولوجية هي الأكثر إدراكاً من بين أبعاد تجربة الموظف وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٩٥، بينما بعد المرونة هو الأكثر إدراكاً من قبل مفردات العينة من بين أبعاد رأس المال النفسي بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٤٧ ويليه بعد الكفاءة الذاتية. أما بالنسبة للازدهار في العمل فكان بعد التعلم هو الأكثر إدراكاً بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٣٤. كما تدل قيم الانحرافات المعيارية إلى تركيز الاستجابات وعدم تشتتها.

٤- اختبارات فروض الدراسة

أ- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على رأس المال النفسي للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"، ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الكفاءة الذاتية للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد التفاؤل لدى العاملين بالشركة بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الأمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد المرونة لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

ولقياس مدى صحة الفرض الرئيسي الأول، قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تجربة الموظف على رأس المال النفسي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة (T)	مستوى المعنوية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل
رأس المال النفسي (بعد الكفاءة الذاتية)						
ثابت	٢.٤٦١	١١.٠٥٣	٣١.٠٠٩	٠.١٧١
المادية	٠.٠٨٩	١.٩٦٠	...٥١			
التكنولوجية	٠.٠٩١	٣.٠١٦	...٠٣			
الثقافية	٠.٢٨٩	٦.٠٦٥			
رأس المال النفسي (بعد التفاؤل)						
ثابت	٢.١٤٧	٩.٤٨٣	٤٦.٦٥٠	٠.٢٣٩

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة (T)	مستوى المعنوية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل
المادية	٠.٠٩٦	٣.١٣٢	٠.٠٠٢			
التكنولوجية	٠.٣٢٦	٧.٠٦٠	٠.٠٠٠			
الثقافية	٠.١٢٩	٢.٦٧١	٠.٠٠٨			
رأس المال النفسي (بعد الأمل)						
ثابت	٢.٨٨٣	١١.٨٧٩	٠.٠٠٠			
المادية	٠.١٢٣	٢.٤٨٦	٠.٠١٣	١٥.٩٧٤	٠.٠٠٠	٠.٠٩٣
التكنولوجية	٠.٠٩٤	٢.٨٦٣	٠.٠٠٤			
الثقافية	٠.١٧٨	٣.٤٣٢	٠.٠٠١			
ثابت	٢.٤٧١	١٨.٢٤٨	٠.٠٠٠			
المادية	٠.١٧٥	٦.٣٣٩	٠.٠٠٠	٥٠.٤٤٨	٠.٠٠٠	٠.٢٥٣
التكنولوجية	٠.٠٨٥	٤.٦٠٠	٠.٠٠٠			
الثقافية	٠.١٢٠	٤.١٣٦	٠.٠٠٠			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات
* دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01.

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن:

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية نماذج الانحدار حيث تبين معنوية قيم (F) المحسوبة بمستوى دلالة يساوي... (معنوية عند مستوى $p \leq 0.01$).
- أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ١٧.١% من تباين بُعد الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين كلاً من تجربة الموظف (التكنولوجية والثقافية) وبُعد الكفاءة الذاتية وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ولكن لم تظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين تجربة الموظف المادية والكفاءة الذاتية للعاملين.

- أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٢٣.٩% من تباين بُعد التفاؤل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين جميع أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) وبعد التفاؤل وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
 - أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٢٩.٣% من تباين بُعد الأمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف (التكنولوجية والثقافية) وبعد الأمل وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، وهناك علاقة ذات تأثير معنوية بين تجربة الموظف المادية وبعد الأمل ولكن عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥.
 - أبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٢٥.٣% من تباين بُعد المرونة لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين جميع أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) وبعد المرونة وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
- تشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض الرئيسي الأول والقائل بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على رأس المال النفسي للعاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.
- ب- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني:
- " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على الازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة "
- "، ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:
- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على بعد التعلم لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على بعد الحيوية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة. ولقياس مدى صحة الفرض الرئيسي الثاني، قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال النفسي الازدهار في العمل

الازدهار في العمل (بعد التعلم)						
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة (T)	مستوى المعنوية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل
ثابت	١.٧٨٩	١٠.٢٤٩	٣٧.٧٢٤٢٥٢
الكفاءة الذاتية	٠.١٨١	٥.٠٦٩			
التفاؤل	٠.١٠٥	٢.٨١٤٥			
الأمل	٠.١١٣	٢.٩١٨٤			
المرونة	٠.٠٥٤	١.٦١٨٦			
الازدهار في العمل (بعد الحيوية)						
ثابت	٠.٥٦٤	٧.٥٢٨	٥٦٥.٨٥٨٣٨
الكفاءة الذاتية	٠.٢٠٩	١٣.٦٠٤			
التفاؤل	٠.٢٢٧	١٤.١٠٢			
الأمل	٠.١٧٧	١٠.٦١٠			
المرونة	٠.١٥٨	١١.١١٧			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات * دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01.

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن:

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية نماذج الانحدار حيث تبين معنوية قيم (F) المحسوبة بمستوى دلالة يساوي... (معنوية عند مستوى $p \leq 0.01$).
 - أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٢٥.٢% من تباين بُعد التعلم لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين كلاً من الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل وبعد التعلم وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ولكن لم تظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين بعد المرونة وبعدها التعلم.
 - أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٨٣.٨% من تباين بُعد الحيوية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين جميع أبعاد رأس المال النفسي وبعدها الحيوية في العمل وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
- تشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض الرئيسي الثاني والقائل بأنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) على الازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"
- ج- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث:
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على الازدهار في العمل لدى العاملين لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"، ويتفرع الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية كما يلي:
- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد التعلم لدى العاملين لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على بعد الحيوية لدى العاملين لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.
- ولقياس مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث، قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تجربة الموظف على الازدهار في العمل

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة (T)	مستوى المعنوية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل
الازدهار في العمل (بعد التعلم)						
ثابت	٣.٠٦٩	١٣.٣١٨			
المادية	٠.٠١٩	٠.٣٥١	٠.٧٢٦	١٨.٣٢١	٠.١٣٣
التكنولوجية	٠.٢٣٤	٤.٤٣٧			
الثقافية	٠.١٠٧	٣.٠٥٠٢			
الازدهار في العمل (بعد الحيوية)						
ثابت	٢.٤٠٠	٩.٤٦٠			
المادية	٠.٢٦٠	٤.٣٦٩	٣٣.١٩٥	٠.٢٢٢
التكنولوجية	٠.١٢٤	٢.١٣٠	٠.٠٣٤			
الثقافية	٠.١١٤	٢.٩٤٢٣			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات
* دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01.

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن:

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية نماذج الانحدار حيث تبين معنوية قيم (F) المحسوبة بمستوى دلالة يساوي... (معنوية عند مستوى $p \leq 0.01$).
- أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ١٣.٣% من تباين بُعد التعلم لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين كلاً من تجربة الموظف التكنولوجية والثقافية وبعد التعلم لدى العاملين وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ولكن لم تظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين بعد تجربة الموظف المادية وبعدها التعلم.

■ أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) في معادلة الانحدار لها القدرة على تفسير ٢٢.٢% من تباين بُعد الحيوية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة، وقد تبين من معاملات بيتا Beta's Coefficients وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين كلاً من تجربة الموظف المادية والثقافية وبُعد الحيوية لدى العاملين وذلك بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، وهناك علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف التكنولوجية وبُعد الحيوية ولكن عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥.

تشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض الرئيسي الثالث والقائل بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية) على الازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"

د- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الرابع:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos 25 وتوصل إلى النتائج التالية:-

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل المسار للدور الوسيط لرأس المال النفسي بأبعاده في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل

التأثير الوسيط	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر (المعنوية الإحصائية)			العلاقات
		M --- Y	X--- M	X---- Y	
وسيط جزئي	٠.١١٨	*.٢٣١	*.٥١٢	*.٥١٤	تجربة الموظف --- الكفاءة الذاتية --- الازدهار
وسيط جزئي	٠.١٣٦	*.٢٢٤	*.٦٠٩	*.٤٩٤	تجربة الموظف --- التفاؤل --- الازدهار
وسيط جزئي	٠.٠٧٩	*.١٨٩	*.٤٢٠	*.٥٥٢	تجربة الموظف --- الأمل --- الازدهار
وسيط جزئي	٠.٢١٩	٠.٥٣٨	*.٤٠٧	*.٤١٢	تجربة الموظف --- المرونة --- الازدهار

* دال إحصائياً عند مستوى أقل من ٠.٠٠١

ويتضح من التحليل السابق أن التأثير الكلي لتجربة الموظف كمتغير مستقل على الازدهار في العمل كمتغير تابع قد بلغ ٠.٦٣١، ودال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، كما يتضح أن هناك تأثير غير مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ لجميع أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) في العلاقة بين تجربة الموظف كمتغير كلي والازدهار في العمل كمتغير كلي. وهو ما يشير إلى أن رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة يتوسط العلاقة، وبما أن التحليل يظهر وجود تأثير مباشر معنوي لتجربة الموظف كمتغير مستقل على الازدهار في العمل كمتغير تابع، إذا رأس المال النفسي يتوسط هذه العلاقة جزئياً.

وبالتالي من النتائج السابقة يتضح رفض الفرض الرئيسي الرابع جزئياً والقائل بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل لدى العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة"

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة

١- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

توصلت الدراسة من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفروض إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها على النحو التالي:

- أظهرت نتائج تحليل الفرض الرئيسي الأول وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد تجربة الموظف (المادية والتكنولوجية والثقافية) ورأس المال النفسي بأبعاده، حيث أشارت النتائج إلى أن تحسين وتعزيز تجربة الموظف التكنولوجية والثقافية له انعكاس إيجابي على تعزيز الجوانب النفسية للعاملين داخل البنك وهو ما يتفق مع دراسة كلاً من (Vander et.al, 2017) ودراسة (Sutinen et.al , 2022) التي تؤكد على أن توفير ثقافة مؤسسية تستند إلى العدالة والإنجاز والقيم المؤسسية يساعد في تحسين التفاؤل والأمل لدى العاملين وهو ما ينعكس على زيادة القدرة على التأقلم مع التغيرات وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تجربة الموظف المادية والكفاءة الذاتية، ويمكن تفسير ذلك بأن الكفاءة الذاتية تتأثر أكثر بالرغبة في التطوير وتحسين المهارات

الذاتية، فتوافر بيئة عمل مادية مناسبة وملائمة لا يشترط أن ينعكس على تعزيز رغبة الأفراد في رفع كفاءتهم وقدراتهم الذاتية.

■ كما أظهرت نتائج تحليل الفرض الرئيسي الثاني وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد رأس المال النفسي والازدهار في العمل، حيث توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة له قدرة تفسيرية مرتفعة للحيوية في مكان العمل، وكان بعد التفاؤل هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الحيوية في مكان العمل، بينما بعد الكفاءة الذاتية هو الأكثر تأثيراً في تعزيز عملية التعلم، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Basinska, 2022 & Rozkwitalska).

■ أظهرت النتائج أيضاً من تحليل الفرض الرئيسي الثالث وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف والازدهار في العمل، حيث توصلت الدراسة إلى أن تجربة الموظف التكنولوجية هي أكثر أبعاد تجربة الموظف تأثيراً في بعد التعلم، بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين تجربة الموظف المادية وبعد التعلم، بينما نجد أن تجربة الموظف المادية هي الأكثر تأثيراً في بعد الحيوية في مكان العمل، فمكان العمل الملائم يبعث النشاط والحيوية في نفوس العاملين، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه (Garibaldi, 2020).

■ كما توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل، وهو ما يؤكد ما توصلت إليه الدراسات السابقة على دور الجوانب النفسية وأهميتها في تدعيم العلاقة بين المتغيرات التنظيمية (Rodríguez et al., 2020).

٢- توصيات الدراسة

نتيجة لما توصلت إليه الدراسة الميدانية على البنوك الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث بصياغة مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تساعد القيادات الإدارية في تحسين تجربة الموظف، وتعزيز الازدهار في العمل لدى العاملين بها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- تقديم دعم نفسي واستشاري للموظفين لتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

- ٢- إعادة هيكلة نظم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، بحيث يكون التعلم والحيوية في العمل من معايير التقييم الأساسية لأداء العاملين.
- ٣- تشجيع التعلم الذاتي وتوفير الموارد اللازمة لذلك، مما يعزز من الشعور بالإنجاز والازدهار في العمل.
- ٤- تنظيم أنشطة وبرامج لياقة بدنية وصحية تعزز من الحيوية والنشاط لدى الموظفين.
- ٥- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرفع مستوى الكفاءة التكنولوجية لدى الموظفين، مما يعزز رأس المال النفسي من خلال زيادة الثقة بالنفس والمرونة.
- ٦- تنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية تعزز من الروح الجماعية والاحترام المتبادل والتفاؤل بين الموظفين.
- ٧- تصميم استراتيجيات شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المادية والتكنولوجية والثقافية لتجربة الموظف، وتعمل على تحسينها بشكل متكامل.
- ٨- تنفيذ تقييمات دورية لتجربة الموظف واستبيانات لقياس رضاهم وتحديد مجالات التحسين المستمر.
- ٩- تقديم جوائز تقديرية للمواهب والأفكار المبتكرة، مما يعزز من روح الإبداع والتفاؤل والأمل بين الموظفين.
- ١٠- إعادة تصميم المساحات المكتبية لتكون أكثر راحة وإلهامًا للعاملين، مما يعزز من التجربة المادية للموظف.
- ١١- تخصيص مناطق للاستراحة والاسترخاء تتضمن كراسي مريحة، وإضاءة مهدئة، ونباتات داخلية لتحسين البيئة المحيطة.

الحادي عشر: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية.

- ١- ركزت الدراسة على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل، ويمكن إعادة إجراء الدراسة من خلال بحث الدور الوسيط لمتغيرات أخرى ومنها العقد النفسي والتوازن بين العمل والحياة والاستغراق الوظيفي، كما يمكن أيضا دراسة الذكاء الوجداني كمتغير معدل للعلاقة.
- ٢- اقتصرَت الدراسة الميدانية على البنوك الإسلامية في جمهورية مصر العربية (بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك البركة)، وبالتالي يمكن إعادة اختبار الدراسة مرة أخرى في قطاعات أخرى.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- ١- الغرابلي، زينب إسماعيل إبراهيم. (٢٠٢٠). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٩٤، ٢٦٠ - ٣٠٠.
- ٢- عادل رمضان الزينادي، مها. (٢٠٢٢). أثر الانغراس الوظيفي والتنمر في مكان العمل على الازدهار في العمل دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة ٦ أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٢)، ٤٥٨-٥٢٤.
- ٣- دغيم، جهمان. (٢٠٢١). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل: دراسة ميدانية على قطاع البريد بمحافظتي القاهرة والجيزة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢ (٢)، ٥٨١-٦٢٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ali, Muhammad, et al. "Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thriving at Work." IJABIM vol.9, no.2 2018: pp.1-14. <http://doi.org/10.4018/IJABIM.2018040101>
- 2- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development. New York: McGraw-Hill.
- 3- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. Psychological Inquiry, 4(4), 377–395.
- 4- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. Journal of Applied Psychology, 88(1), 87.
- 5- Basinska, B.A., Rozkwitalska, M. Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. Curr Psychol 41, 549–562 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- 6- Bordi, L.; Okkonen, J.; Mäkineniemi, J.P.; Heikkilä-Tammi, K. Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. Nord. J. Work. Life Stud. 2018, 8, 29–48.

- 7- Cai, S. P., Shi, X. W., Zhang, W. P., & Liang, G. M. (2017). Study on correlation between person-organization fitness and thriving at work of nurses. *Hospital Management Forum*, **34**(55–57), 19.
- 8- Charles S. Carver, Michael F. Scheier, Suzanne C. Segerstrom, Optimism, *Clinical Psychology Review*, Volume 30, Issue 7, 2010, Pages 879-889
- 9- Cifuentes, F., Camacho, A. , Ael, C & Topa, A.(2020).The Mediating Role of Psychological Capital between Motivational Orientations and Their Organizational Consequences, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020, № 13, p. 4864
- 10- Etikariena, Arum. (2017). The effect of psychological capital as a mediator variable on the relationship between work happiness and innovative work behavior. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences – Ariyanto et al. (Eds)* Taylor & Francis Group, London, ISBN 978-1-138-62665-210.1201/9781315225302-46.
- 11- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, **56**(3), 218–226.
- 12- Gal, U., Riemer, K., Harth-Kitzerow, C., Aboud, C., Duquesne, C., & Briggs, S. (2019). *People Analytics–Using Data and Algorithms to shape the Employee Experience*. University of Sydney, Business School and Cap Gemini.
- 13- Green, L., & Myerson, J. (2004). A Discounting Framework for Choice With Delayed and Probabilistic Rewards. *Psychological Bulletin*, **130**(5), 769–792. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.5.769>
- 14- Gretchen Spreitzer et.al. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work, *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 537–549
- 15- Guan, X., and S. Frenkel. 2020. “Organizational Support and Employee Thriving at Work: Exploring the Underlying Mechanisms.” *Personnel Review* **50**(3): 935–953. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>
- 16- Helland, M. R., & Winston, B. E. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership &*

- Organizational Studies, 12(2), 42-54. <https://doi.org/10.1177/107179190501200204>
- 17- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307.
- 18- Itam, U.; Ghosh, N. Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *Int. J. Hum. Cap. Inf. Technol. Prof.* **2020**, 11, 39–49
- 19- James B. Avey, Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development* , vol.10, 2, 127-152.
- 20- Karimi, Saeid, Farzaneh Ahmadi Malek, Ahmad Yaghoubi Farani, and Genovaitè Liobikienè. 2023. "The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital" *Sustainability* 15, no. 2: 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- 21- Kim, M., and T. A. Beehr. 2020. "Making the Case for Procedural Justice: Employees Thrive and Work Hard." *Journal of Managerial Psychology* **35**(2): 100–114. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2019-0154>
- 22- 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.
- 23- Kleine, A.K., Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2019) Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- 24- koon, V.Y. 2022. "The role of organizational compassion in knowledge hiding and thriving at work." *Knowledge Management Research and Practice* **20**(3): 486-501. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2062470>
- 25- [Li, M.](#), [Liu, W.](#), [Han, Y.](#) and [Zhang, P.](#) (2016), "Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation", [Journal of Organizational Change Management](#), Vol.

- 29 No. 5, pp. 732-750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- 26- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 57-72.
- 27- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.00>
- 28- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- 29- Maharani, A. P. &Febriansyah, H. (2022). The effect of employee experience on employee engagement of employees working at pt iqedukasi. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 26, Issue 1. 266-274.
- 30- Maniam Kaliannan, Samuel Narh Adjovu, Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 172, 2015, Pages 161-168
- 31- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 117-131). New York: Oxford University Press.
- 32- Maylett, T., & Wride, M. (2017). The employee experience: How to attract talent, retain topper formers, and drive results. John Wiley & Sons.
- 33- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons.
- 34- Nawaz, M., G. Abid, B. Arya, G.A. Bhatti, and S. Farooqi 2020. "Understanding employee thriving: The role of workplace context, personality and individual resources." *Total Quality Management and Business Excellence* 31: 13451362. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209>
- 35- Ozdemir, S., Palframan, J. T., Sever, M., &Agcasulu, H. (2022). Workplace Spirituality as a Mediator Between Organizational Trust and Thriving at Work. *Vision*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09722629221101156>

- 36- [Plaskoff, J.](#) (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", [Strategic HR Review](#), Vol. 16 No. 3, pp. 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- 37- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., et al. (2012) Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 250-275.
- 38- Rahaman, H. M. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology*, 71(1), 3–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apps.12308>
- 39- Safavi Pasha, Mona Bouzari, The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees, *Tourism Management Perspectives*, Volume 30, 2019, Pages 65-74,
- 40- Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. *J. Manag. Psychol.* **2006**, 21, 600–619.
- 41- Santos, C., & Garibaldi de Hilal, A. V. (2020). The work-life interface and the role of HR: employee experiences in Brazil. *Community, Work & Family*, 23(4), 439-456.
- 42- Speicher, L.L.; Francis, D. Improving Employee Experience: Reducing Burnout, Decreasing Turnover and Building Well-being. *Clin. Gastroenterol. Hepatol.* **2023**, 21, 11–14.
- 43- Sutinen, R.; Kivimäki, M.; Elovainio, M.; Virtanen, M. Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scand. J. Public Health* **2002**, 30, 209–215.
- 44- [Sutton, A.](#) & [Atkinson, C.](#) (2023), "Performance at the cost of well-being? Testing the multi-level effects of HR practices on organizational performance via employee experiences and well-being", [Evidence-based HRM](#), Vol. 11 No. 4, pp. 675-694.
- 45- Tang Y, Wang Y, Zhou H, Wang J, Zhang R, Lu Q. The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Front Psychol.* 2023 Feb 21;14:1099687. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1099687. PMID: 36895741; PMCID: PMC9989200.

- 46- Vander Elst, T.; Verhoogen, R.; Sercu, M.; Van den Broeck, A.; Baillien, E.; Godderis, L. Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *J. Occup. Environ. Med.* **2017**, 59, e180–e186.
- 47- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 2627–2639.
- 48- Winasis, S., Wildan Nuryanto, U., and Sutawidjaya, A., 2020, August. Impact of Digital Transformation on Employee Engagement Influenced by Work Stress on Private Banking Sector in Indonesia. In 5th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, <https://doi.org/10.46254/NA05.20200277>.
- 49- Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), 33-39. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>
- 50- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- 51- Yun, Z., P. Zhou, and B. Zhang. 2022. “High-Performance Work Systems, Thriving at Work, and Job Burnout among Nurses in Chinese Public Hospitals: The Role Of Resilience at Work.” *Healthcare* **10**(10): 1935. <https://doi.org/10.3390/healthcare10101935>
- 52- Zhai, Y., S. Cai, X. Chen, W. Zhao, J. Yu, and Y. Zhang. 2023. “The Relationships between Organizational Culture and Thriving at Work among Nurses: The Mediating Role of Affective Commitment and Work Engagement.” *Journal of Advanced Nursing* **79**(1): 194–204. <https://doi.org/10.1111/jan.15443iti>
- 53- Zhu, X., Kunaviktikul, W., Sirakamon, S., Abhicharttitutra, K., & Turale, S. (2021). A causal model of thriving at work in Chinese nurses. *International Nursing Review*, **68**, 444–452. <https://doi.org/10.1111/inr.12671>