

## مستوى تقديرات العاملين للرفاهية النفسية والتنمر في مكان العمل ومدى تأثرهما بالقيادة الملهمة: بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في محافظة مأرب

الاستلام: 8 / نوفمبر / 2023  
التحكيم: 21 / نوفمبر / 2023  
القبول: 5 / ديسمبر / 2023

د. عبد الناصر عبد الرحمن سودان<sup>(1)</sup>،  
د. سعيد علي جلال<sup>(2)</sup>

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة إقليم سبأ. اليمن  
<sup>2</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة إقليم سبأ. اليمن - البريد الإلكتروني [saeed.aljalal@gmail.com](mailto:saeed.aljalal@gmail.com)  
\* عنوان المراسلة: [dr.nasser.abdulrhman@gmail.com](mailto:dr.nasser.abdulrhman@gmail.com)

مستوى تقديرات العاملين للرفاهية النفسية والتنمر في مكان العمل ومدى تأثرهما بالقيادة الملهمة:  
بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في محافظة مأرب

## الملخص:

توصلت الدراسات السابقة إلى أن للتنمر آثاراً سلبية في مكان العمل، ومع أن هذه الدراسات قد حددت هذه الآثار، إلا أن كيفية التغلب على التنمر في مكان العمل لا تزال إحدى القضايا الهامة التي تحتاج إلى البحث والتحليل. لذلك واستناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي نفترض في هذه الدراسة أن القيادة الملهمة قد تحد من التنمر في مكان العمل .

كذلك سعت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الملهمة على الرفاهية النفسية. وتحليل الفروق في آراء وتقديرات ممرضات عينت الدراسة حول التنمر في مكان العمل والرفاهية النفسية تبعاً لعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جمعت البيانات باستخدام الاستقصاء من مجتمع الدراسة المتمثل في الأطباء والفنيين العاملين في أربع مستشفيات حكومية بمحافظة مأرب، وبلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل (229) من (254) استمارة .

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الملهمة تؤثر سلباً ومعنوياً على التنمر في مكان العمل، ولها تأثير إيجابي ومعنوي على الرفاهية النفسية، وتوصلت أيضاً إلى وجود اختلافات في تقديرات عينت الدراسة حول التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية .

قدمت الدراسة توصيات من أهمها: تعميم مفهوم القيادة الملهمة على مستوى مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والتوعوية بمخاطر ظاهرة التنمر، والاهتمام بمستوى رفاهية الأفراد النفسية عبر تزويدهم بالتدريب ذي الصلة على أساس منتظم من أجل تقليل عواطفهم السلبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الرفاهية النفسية، التنمر في مكان العمل.

## The level of Employees' Assessments of Psychological Well-Being and bullying at the Workplace and the extent of Inspiring leadership influence on them: Applied to government hospitals in Ma'rib governorate

Dr. Abdunasser Abdulrhman Soudan <sup>(1\*)</sup>

Dr. Saeed Ali Galal <sup>(2)</sup>

### Abstract

Previous studies have concluded that workplace bullying has negative effects, and while these studies have identified these effects, overcoming workplace bullying remains an important issue requiring further research and analysis. Therefore, based on social learning theory, this study assumes that inspirational leadership may reduce workplace bullying.

The study also aimed to test the impact of inspirational leadership on psychological well-being. Analyzing differences in the opinions and assessments of the study sample regarding workplace bullying and psychological well-being, based on various personal and occupational variables.

Data were collected through a survey from the study community consisting of doctors and technicians working in four government hospitals in Ma'rib province. The number of retrieved and valid forms for analysis was 229 out of 254.

The study found that inspirational leadership has a negative and significant impact on workplace bullying, and it has a positive and significant effect on psychological well-being. The study also found differences in the study sample's assessments of work-related bullying, person-related bullying, and physically intimidating bullying based on some personal and occupational variables.

The study provided recommendations, including generalizing the concept of inspirational leadership to the level of department managers and section heads, raising awareness about the risks of bullying, and addressing individuals' psychological well-being by providing them with relevant training regularly to reduce their negative emotions.

**Keywords:** *inspirational leadership, psychological well-being, bullying in the workplace.*

(1) Assistant Professor of Business Administration - Faculty of Financial and Administrative Sciences - Saba region University

(2) Assistant Professor of Business Administration - Faculty of Financial and Administrative Sciences - Saba region University

(\*) [dr.nasser.abdulrhman@gmail.com](mailto:dr.nasser.abdulrhman@gmail.com)

## المقدمة:

إن توفير خدماتٍ صحيةٍ جيدةٍ هو الهدف الأساسي لجميع أصحاب المصلحة في مجال الرعاية الصحية؛ ولعل أبرز أصحاب المصلحة هم الكادر الطبي الذين يقدمون دوراً هاماً في المحافظة على صحة الإنسان. في نفس الوقت فالنظام الصحي يواجه العديد من التحديات. حيث يتعرض قطاع الصحة بشكل خاص لخطر التمر في مكان العمل بسبب الخصائص الأساسية وبيئة عمل هذا القطاع (Duru et al., 2018). ومن النتائج السلبية لانتشار ظاهرة التمر في مكان العمل في قطاع الرعاية الصحية هي ترك العمل، والآثار السلبية على جودة الخدمات الصحية المقدمة (Pei & Cochran, 2019).

وبما أن التمر في مكان العمل أصبح ظاهرة منتشرة في كل منظمة تقريباً (Goodboy et al., 2017). ويوجد في جميع المستويات الإدارية (Nielsen et al., 2012). والمنظمات الصحية هي من بيئات العمل التي جرى الإبلاغ عن مستويات عالية من التمر في مكان العمل فيها (Wolf et al., 2018). فكان من الضروري معرفة حالة التمر لدى العاملين في القطاع الصحي بالمستشفيات محل الدراسة، وأيضاً استكشاف ما المتغيرات التنبؤية التي قد تحد من هذا السلوك؟

في هذا السياق ووفقاً لما أوردته الدراسات التطبيقية على سبيل المثال لا الحصر (Joshi et al., 2009; Pates et al., 2017) فإن أحد أنماط القيادة التي درست في السنوات القليلة الماضية هي القيادة الملهمة. حيث اتضح أن لهذا النمط القيادي أهمية متنامية في العديد من المنظمات ويعزز العديد من المواقف الإيجابية للعاملين (Mistry & Hule, 2015). ويعدُّ أمراً محورياً في الرعاية الصحية لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية (Alavi & Gill, 2017). وغالباً ما يرتبط بالحوار والشفافية (Walumbwa et al., 2017).

ونحن إذ نسلط الضوء على علاقة القيادة الملهمة بالتمر في مكان العمل فقد استندنا إلى نظرية التعلم الاجتماعي Social learning theory على وجه التحديد، التي تقترح أن الأتباع يتعلمون سلوكاً معيناً عبر مراقبة سلوك قادتهم (Bandura, 1977). ووفقاً لهذه النظرية فإن ملاحظة التمر في مكان العمل قد تؤدي إلى اكتسابه واستيعابه ليصبح ممارسة داخل المنظمة. فالتمر في مكان العمل يؤثر سلباً على القادة والمشرفين (Zhu et al., 2018)؛ هذا على أحد جانبي الطيف، أما على الجانب الآخر من الطيف الذي يدعم افتراضنا، فالقادة الملهمون يتمتعون بالقدرة على الإقناع، الأمر الذي يجعلهم أكثر تأثيراً في مرؤوسيه (Bass, 1990). وبالتالي فإن ممارسة القيادة الملهمة كأسلوب قيادي حديث قد يحد من التمر في مكان العمل.

واستناداً إلى نظرية متطلبات الموارد الوظيفية JD-R فإن زيادة الموارد النفسية تؤدي إلى مواقف إيجابية (Salas-Vallina et al., 2020). لذلك فإن الأشخاص الذين يتسمون بمستوى مرتفع من الرفاهية النفسية يشعرون بالرضا عن أنفسهم، ويتفون في علاقاتهم مع الآخرين (Park et al., 2017).

علاوة على ذلك فإن الأشخاص الذين يشعرون بمستوى عالٍ من الرفاهية النفسية لديهم شبكات اجتماعية أكبر، وطاقات أكبر (Nelson et al., 2014) وبالتالي فإن دراسة الرفاهية النفسية يعدُّ أمراً مناسباً في المستشفيات محل التطبيق عندما نأخذ في الاعتبار النتائج سالفة الذكر، وبالشكل الذي يخلق قيمة مضافة لتوسيع فهمنا للرفاهية النفسية وعلاقتها بالقيادة الملهمة.

وبناءً على ما ورد أعلاه، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة أثر القيادة الملهمة على الرفاهية النفسية والتنمر في مكان العمل؛ وكذلك التعرف على الاختلافات بين عينتي الدراسة حول رفاھيتهم النفسية ومدى تعرضهم للتنمر في مكان العمل بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 1. مشكلة الدراسة:

في العقدين والنصف الماضيين على وجه الخصوص، كُرسَت جهودٌ بحثية كبيرة لشرح وفهم النموذج المفاهيمي للتنمر في مكان العمل، وتناول الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه الظاهرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية والإدارية (Rai & Agarwal, 2017). حيث وجّه أغلب الباحثين اهتمامهم لمناقشة الآثار النفسية والاجتماعية للتنمر في مكان العمل، ويُعزى هذا الاهتمام إلى انتشار هذه الظاهرة عالمياً (Ndegwa & Moronge, 2016). وفي مراجعة تحليلية للدراسات التي تمثل مجموعة من البلدان (أمريكا الشمالية، والدول الاسكندنافية، وأوروبا الأخرى)، أفادت أن حوالي (15%) من الموظفين وقعوا ضحية التنمر في العمل (Nielsen et al., 2010). هذا من جانب؛ ومن جانب آخر فالتنمر يرتبط بالعديد من السلوكيات العكسية في مكان العمل، على سبيل المثال لا الحصر الإجهاد النفسي (Nielsen et al., 2012)، الحرمان من النوم (Hansen et al., 2015)، أمراض القلب (Kivimäki et al., 2003)، وانخفاض الرفاهية النفسية (Dehue et al., 2012)، ويمكن أن يؤدي إلى مشكلات متعلقة بالصحة العقلية على المدى البعيد والقريب (Yusop, 2021).

جرى التعامل في هذه الدراسة من فرضية بيئة العمل "work environment hypothesis" التي تفترض أن عدم تدخل القائد أو تجنبه أو إنكاره للمواقف الصعبة التي يحصل فيها صراع بين العاملين فإن ذلك يؤدي إلى زيادة عملية التنمر وتبعيها (Leymann, 1996). وتماشياً مع هذه الفرضية فإن قصور الممارسات القيادية للمديرين المباشرين قد يكون أحد أسباب حدوث التنمر في مكان العمل (Einarsen et al., 2020).

لقد ركزت الدراسة الحالية على اختيار عدد من مستشفيات القطاع الصحي كمجال للتطبيق -محافظة مأرب- حيث تعد دراسة التنمر في مكان العمل في هذا المجال أمراً مناسباً نظراً لما أشار (Kingma, 2001) من أن احتمال التنمر بين موظفي الرعاية الصحية يزيد (16) مرة عن القطاعات الخدمية الأخرى.

ولذلك وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تقدمه هذه المستشفيات، إلا أنها تواجه العديد من التحديات المتمثلة بضعف الموازنات، وعبء العمل الكبير، وتسرب أعداد من الأطباء والممرضين بسبب شعورهم أن الإداريين في الإدارة العليا يستغلون موارد المستشفى لصالحهم، بالإضافة إلى الالتزامات الأسرية. كل هذا قد يتسبب في وجود سلوكيات سلبية مثل التنمر في مكان العمل، وهو ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان\* عبر عقد مقابلات مع بعض الأطباء والفنيين العاملين في هذه المستشفيات، اتضح منها أن هناك من تعرض منهم للتنمر المرتبط بالعمل على وجه التحديد مثل (تجاهل أرائهم، وحجب بعض المعلومات عنهم) بالإضافة إلى بعض الإشارات مثل الصراخ والتهديد.

\* أجريت مقابلات مع عدد من العاملين في مستشفى هينته مأرب، ومستشفى كرى العام، والمستشفى العسكري في الفترة 3-9/2/2023

من الواضح أن ظاهرة التنمر في مكان العمل على الصعيد العالمي تتزايد تزايداً سريعاً، الأمر الذي يؤثر على ملايين العاملين؛ لذا يجب أن يكون لدى أصحاب العمل أفضل الطرق لتقليل التنمر (Ndegwa and Moronge 2016). ووفقاً لنظرية السلوك التفاعلي (Chatman, 1989) التي تشير إلى أن الخصائص الشخصية أو المواقف وحدها لا يمكن أن تفسر جميع النتائج السلوكية والمواقف للموظفين، وعلى الرغم من الطبيعة الواسعة لهذا المجال البحثي، إلا أن المعرفة محدودة حول كيفية إدارة التنمر في مكان العمل (Mills et al., 2019). وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من (Einarsen et al., 2016) بأن المعرفة المتعلقة بمنع وإدارة التنمر في مكان العمل تمثل (صندوقاً أسوداً). بالإضافة إلى ذلك، تعد دراسة العلاقة بين القيادة الملهمة والرفاهية النفسية أمراً مناسباً، من منطلق لفت الانتباه بشكل كبير إلى معالجة التحديات الكبرى، مثل التي صيغت في أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، حيث يركز الهدف (3) من أهداف التنمية المستدامة على "الصحة الجيدة والرفاهية" (George, 2000). ومع ذلك فقد أهملت أبحاث القيادة هذه العلاقة؛ وجرى التعامل معها كنتيجة ثانوية (Montano et al., 2017). وبالتالي فإن فهمنا لعلاقة سلوك القائد برفاهية الفرد النفسية لا يزال محدوداً (Inceoglu et al., 2018)، ولا توجد دراسات تقويم أثر الأساليب القيادية على رفاهية الموظفين (Curral et al., 2023)، ومن ثم يمكن القول إن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في كيفية الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل في المستشفيات محل الدراسة؛ وفي كيفية تعزيز الرفاهية النفسية لموظفي هذه المستشفيات. كما تكمن في محاولتها لسد الفجوة العلمية المرتبطة بعدم وضوح علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة الحالية. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من الأسئلة البحثية الآتية:

- 1- ما واقع القيادة الملهمة، والرفاهية النفسية، والتنمر في مكان العمل في المستشفيات محل الدراسة؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر القيادة الملهمة على التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي)؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر القيادة الملهمة على الرفاهية النفسية للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة مارب؟
- 4- هل يوجد اختلاف في تقديرات الأطباء والفتنيين العاملين في المستشفيات محل الدراسة لدرجة الرفاهية النفسية ولدرجة التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي) وفقاً لاختلاف بعض خصائصهم الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي)؟

## 2. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تتناولها؛ فبعد أن قدم (Leymann, 1996) مفهوم التنمر في مكان العمل، حظي هذا المفهوم باهتمام أكاديمي ومهني، حيث كُرست كثير من الجهود البحثية لشرح وفهم ظاهرة التنمر في العمل، وفحص العواقب والآثار الخطيرة للتنمر على الأفراد في مكان العمل، منها على سبيل المثال لا الحصر التغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية (Bonde et al., 2016) وبالتالي فطبيعة هذا المفهوم السائدة والآثار الخطيرة له تستدعي البحث بما يعزز كيفية فهم وإدارة هذا السلوك (Nielsen et al., 2010). إن مثل هذا السلوك يعدّ تحدياً للقيادة التنظيمية لمعالجته بشكل استباقي؛ وبما أن القيادة الملهمة ترتبط بدارستها بعلاقات التبادل الاجتماعي (العلاقات المتبادلة بين الطرفين Lagowska et al., 2019). والتنمر غالباً يُدرَسُ من منظور تفاعلي (Samnani & Singh, 2016) فالدراسة الحالية تسعى

إلى فحص العلاقة بين هذه المتغيرات، التي على حد علم الباحثين لم تتضح بعد، ومن ثمر قد تمثل نتائج الدراسة الحالية إضافة علمية متوقعة.

- على غرار الاهتمام بدراسة علاقة القيادة بالتميز في مكان العمل، فإن أهمية القيادة لرفاهية الموظفين أصبحت ظاهرة مدروسة بشكل متزايد على مدى العقد الماضي. وعلى الرغم من تركيز الباحثين على دراسة هذه العلاقة، وأن دراسة الرفاهية النفسية في المستشفيات قد تكون على الدرجة نفسها من الأهمية. فإن الدراسات التي تتناول كيفية قيام القادة بتعزيز رفاهية الموظفين عبر سلوكهم المباشر وأسلوبهم القيادي تشكل مجالاً بحثياً جديداً نسبياً، وهذه العلاقة في الجانب الصحي لم تكتشف بالكامل (Lundqvist et al., 2022).
- تظهر أهمية الدراسة من الجانب التطبيقي مما سيتوصل إليه من نتائج توصف الواقع الفعلي لسلوكيات التميز في المستشفيات محل الدراسة، ومن ثمر تقديم توصيات لفهم أفضل لدور القيادة الملهم في الحد من هذه السلوكيات من جانب، وتعزيز الرفاهية النفسية من جانب آخر.

### 3. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهم في المستشفيات محل الدراسة.
- تحديد وتوصيف واقع الرفاهية النفسية والتميز في مكان العمل في المستشفيات محل الدراسة.
- التعرف على درجة تأثير القيادة الملهم على التميز في مكان العمل (التميز المرتبط بالعمل، والتميز المرتبط بالشخص، والتميز المرتبط بالترهيب الجسدي).
- دراسة واختبار أثر القيادة الملهم على الرفاهية النفسية.
- التعرف على ما إن كان هناك اختلافات معنوية في مستوى تقديرات الأطباء والفنيين العاملين في المستشفيات محل الدراسة نحو الرفاهية النفسية، والتميز في مكان العمل (التميز المرتبط بالعمل، والتميز المرتبط بالشخص، والتميز المرتبط بالترهيب الجسدي)، وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1. القيادة الملهم:

أثارت دراسة (Salas-Vallina et al., 2020) سؤالاً بحثياً مفاده: ماذا يعني أن يكون الفرد قائداً ملهماً؟ وتجبب الدراسة عن نفس السؤال بأن القادة الملهم لديهم رؤية وأهداف عالية، ويكتسبون الاحترام، ويعملون على تعزيز مشاركة الموظفين. وهم قادرون على رؤية ما يحتاجه الأتباع وما يعتبرونه تحدياً، وكثيراً ما يرتبط الحوار والشفافية والطلاقة الإيجابية بالقيادة الملهم.

إن أساس القيادة الملهم هو الفكر المتطور الذي يوفر في القائد صفات وخصائص، مثل: الابتكار، والإبداع، والموضوعية، والتركيز، والتعاون، والاتساق وعدم الأنانية، والتعاطف (Mistry & Hule, 2015). بحيث تمارس القيادة الملهم بشكل أكثر إيجابية على سعادة التابعين في العمل، وذلك عندما تكون خصائصهم أكثر إيجابية (Salas-Vallina et al., 2020) فالقادة الفعالون يلهمون الأتباع عبر تقديم رؤى شاملة للمستقبل ويمكن التابعين من التماهي معها (Molenberghs et al., 2017).

وتعرف القيادة الملهمة على أنها "قدرة القائد على إلهام الأتباع، وتحفيزهم للوصول إلى أهداف طموحة (Pates et al., 2017). إذن فأهمية القيادة الملهمة تكمن في تعزيز المواقف والسلوكيات المرغوبة من الفريق عبر تنمية الحماس الجماعي (Joshi et al., 2009) وبالتالي فالتعامل مع القائد الملهم يعطي جرعة من التفاعلات الإيجابية التي تخلق الإلهام وتحفزه؛ لأن هذا النوع من القادة يتمتع برؤية إستراتيجية مميزة تساعد في تحفيز وإلهام جميع العاملين، ويساعد على جمع ودمج المعلومات من الخارج (Abdullah et al., 2022). كما يستطيع القائد الملهم إقناع المرؤوسين للعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة؛ لأن الاعتماد على القيادة الملهمة يحفز زملاء العمل للتعاون في إنجاز عمليات إدارية وإنتاجية فعالة (Poojomjit et al., 2018).

يتخطى القادة الملهمون المعاملات البسيطة بين الأداء مقابل المكافآت، ويمتلكون تأثيراً عميقاً على أتباعهم ومؤسستهم، بما في ذلك إمكانية أن يكونوا قوة رئيسية في تحقيق الرؤى الجديدة والتغيير، وذلك لقدرتهم على الاتصال البصري (Waldman et al., 2011).

ومن ثمر يمكن للباحثين أن يعرفوا القيادة الملهمة على أنها "النمط القيادي القائم على وضع رؤية مستقبلية وقيم ومعتقدات ومفاهيم واقعية وواضحة المعالم للأتباع، بالطريقة التي تحفزهم لتحقيق أهداف طموحة، ربما بدت في السابق غير قابلة للتحقق".

## 2. الرفاهية النفسية:

في ظل تزايد الاهتمام بعلم النفس الإيجابي يشير (Ariza-Montes et al., 2013) نقلاً عن (Kahneman, Diener, & Schwarz, 2009) أنه حتى عام (1990) تجاهل علم النفس الصحي المتعة في حياة الفرد، ومنذ ذلك الحين بدأت الدراسات تناقش التركيبات غير الملموسة والمعقدة، مثل الرفاهية النفسية، وقد استمرت الدراسات في مجال علم النفس الصحي في التوسع، حتى أصبح هذا العلم موضوع بحث مركزي في النظرية التنظيمية. ويرى (Avey et al., 2010) على أنه ونظراً للنتائج الإيجابية للرفاهية في كل عمل من أعمال الموظفين وحياتهم الشخصية، فقد تزايد الاهتمام بدراسة الموضوع في مجال الإدارة، ونال مزيداً من الاهتمام في منظمات اليوم. وضمن هذا السياق نوهت دراسة (Diener, 2009) إلى ظهور شكل من أشكال الرفاهية، بالإضافة إلى الرفاهية الذاتية من قبل المنظرين على سبيل المثال (Ryan & Deci, 2000; Ryff, 1989) تسمى "بالرفاهية النفسية"، تستند في جزء منها على الأداء الإنساني الإيجابي، أو الأداء البشري الأمثل.

وفي سياق مناقشة تعريف الرفاهية النفسية يرى (Ryff & Keyes, 1995) أنها تعني "السعي للامتياز الذي يمثل إدراك المرء لإمكاناته الحقيقية". وذهب كل من (Hermon and Hazler 1999) في تعريفهما للرفاهية النفسية على أنها "تشكل أسلوباً ذاتياً لتقييم جودة حياة الفرد وشعوره الوجداني في كل من الأجلين القصير والطويل". ويشير (Negovan, 2010) إلى أن الرفاهية من المدخل النفسي أو تعبئة الطاقات Eudaimonic تعني "توظيف إمكانات الفرد عبر عملية تحقيق الذات". إن الرفاهية وفقاً لهذا المنحى متميزة عن السعادة، والسرور؛ لأنها ترتبط بالسمات الشخصية (García-moya et al., 2014)، وأيضاً مع ذات الفرد وازدهاره وتحقيقه لإمكاناته، واستغلال قدراته إلى أقصى حد ممكن (Ryff & Singer, 2008).

وعن النتائج الإيجابية للرفاهية النفسية في عمل الأفراد وحياتهم الشخصية يرى (Ryff, 2013) أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية النفسية على المستوى الشخصي يكونون سعداء وصحيين ومنتجين ولديهم



علاقات شخصية مرضية، ولديه شبكات اجتماعية أكبر، وطاقته أكبر، وعلى المستوى التنظيمي يعززون الإبداع، والتعاون، وجودة العمل.

### 3. التنمر في مكان العمل:

يُعرف التنمر في مكان العمل على أنه "كل تلك الممارسات غير المرغوبة المتكررة، التي توجه إلى عامل واحد أو أكثر، وعادة ما تحصل عمداً أو بغير عمد لينتج عنها الإذلال، والإساءة، والضيق للضحية" (Einarsen, 1999) وقد عرف مكتب العمل الدولي التنمر في مكان العمل بأنه "السلوك العدواني الذي يتكرر بمرور الوقت، ويتجلى في شكل المحاولات الانتقامية والقاسية والشريفة لإذلال أو تقييد فرد أو مجموعة موظفين (Duru et al., 2018). إن التنمر في مكان العمل لا يتعلق بأحداث فردية ومعزولة العدوانية، بل عملية تتطور تدريجياً على شكل سلسلة من السلوكيات الموجهة بشكل منهجي ضد الموظفين غير القادرين على القيام بأي ردة فعل مضادة (Notelaers et al., 2011). فعلى مستوى الفرد يقلل من أدائه، الأمر الذي قد ينتهي باستقالة الفرد، أما على مستوى المنظمة انخفاض الإنتاجية، ويزيد من سوء سمعتها (Said, & Tanova, 2021). وعن أنواع التنمر في مكان العمل فقد صنفها (Einarsen et al., 2009) إلى ثلاثة أنواع هي: التنمر المتعلق بالعمل، والتنمر المتعلق بالأشخاص، والتنمر الجسدي. ويتمثل التنمر المتعلق بالعمل (WRB) في منح العامل المهام غير المعقولة؛ أما التنمر المتعلق بالأشخاص (PRB) فيتمثل في الإذلال أو السخرية؛ والتنمر الجسدي يتمثل بالتهديد (PI) مثل الصراخ في وجه العامل، ويصبح هدفاً عضوياً عند الغضب. (Meglich-Sespico et al., 2007; Rai & Agarwal, 2020)

للتنمر في مكان العمل عواقب وخيمة على المرؤوسين على مدى السنوات العشر الماضية، وهذا يتطلب تدخلات تنظيمية فعالة للمساعدة على منعه ومعالجته، أو بمعنى آخر فالمنظمات ملزمة بخلق بيئة عمل وديّة خالية من التنمر (Malik et al., 2019).

### 4. الدراسات السابقة

#### 1.4 علاقة القيادة الملهمة بالتنمر في مكان العمل

ذكرت دراسة (Feij et al., 2019) أن أنماط القيادة الاستبدادية تزيد من التنمر في مكان العمل في المنظمات، بينما أساليب القيادة الديمقراطية - مثل الداعمة، الأصيلة، التحويلية والعدالة تخفض التنمر داخل مكان العمل. ويصف (Einarsen, 1999) أن الافتقار إلى القيادة الكفؤة يسبب الإحباط والتوتر داخل مجموعة العمل، مما يؤدي إلى التوترات الشخصية والصراع بين العاملين. ومن المحتمل أن يقوم العاملون الذين لديهم خبرة ويتعرضون للتنمر في مكان العمل بتقييم مشرفيهم بتقييم سلبي (تأثير الهالة) وقد يؤدي هذا التأثير إلى المبالغة في ارتباط القيادة السلبية بالتعرض للتنمر (Mathisen et al., 2011).

ويذكر ليمان أن هناك أربعة عوامل رئيسية تسبب التنمر في المنظمات، منها: قصور في تصميم العمل، قصور في السلوك القيادي، وتدني المعايير الأخلاقية في المنظمة (Leymann, 1996). وتأييداً لذلك ذكر (Leineweber et al., 2011) أن هناك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التنمر، منها ضعف القيادة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Hoel et al., 2010) بأن (80%) من حالات التنمر سببها المديرون والمشرفون. وبالتالي فمن الواضح أن أسلوب القيادة يساهم في ظهور وانتشار التنمر في مكان العمل (Francioli et al., 2015). وأن القيادة

سمحت بهذا السلوك عبر الانخراط فيه (Salin, 2014). ومع ذلك في واقع الأمر، فإن الاستنتاج الضمني لما سبق أن ضحايا التنمر في مكان العمل يحتاجون إلى قيادة قوية وداعمة لحمايتهم من هذه الممارسات . وعلى الرغم من ذلك لم يتمكن الباحثان من إيجاد دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل، ولم يتأكد على سبيل اليقين من اتجاه العلاقة بين هذين المتغيرين؛ إلا أن هناك دلائل تشير إلى وجود علاقة سلبية بين بعض الأنماط القيادية والتنمر في مكان العمل. حيث تتفق دراسات كل من (Al-Hassan et al., 2023; Warszewska-Makuch et al., 2015) على وجود علاقة سلبية بين القيادة الأصيلة والتنمر في مكان العمل . كما توصلت دراسة (Mills et al., 2019) إلى أن نمطي القيادة التحويلية، والتعاملية يؤثران تأثيراً سلبياً على التنمر في مكان العمل. ويدعم النتائج السابقة ما سبق وتوصلت إليه دراسة (Ahmad, 2018) من أن التنمر في مكان العمل يمكن التقليل منه عبر نمط القيادة الأخلاقية .

#### 2.4 علاقة القيادة الملهمة بالرفاهية النفسية

الرفاهية النفسية من المجالات المهمة لنتائج القيادة في المنظمات في الوقت الراهن (Park et al., 2017) . وهو الأمر الذي أكدته (Inceoglu et al., 2018) على أن القيادة هي أحد العوامل الرئيسية في تحقيق رفاهية الموظفين. كما تشير مراجعة الدراسات السابقة أن المعدلات العالية من القيادة الموجهة نحو المهام والعلاقات ترتبط إيجابياً برفاهية الموظفين. (Arnold, 2017) وانسجاماً مع ما سبق يرى (Babic et al., 2020) أن هناك مواصفات أخرى تلعب دوراً مهماً في تعزيز رفاهية الموظفين، وهي قدرته على تقديم الدعم للمرؤوسين عندما يواجهون عبء العمل.

في الوقت نفسه فإن بعض الدلائل تشير إلى أن تأثير بعض الأنماط القيادية على الرفاهية النفسية كان أبلغ عبر متغيرات أخرى. على سبيل المثال توصلت دراسة (Park et al., 2017) إلى أن القيادة التمكينية تؤثر على الرفاهية النفسية عبر رأس المال النفسي. كما توصلت دراسة (Si et al., 2023) إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً برفاهية الممرضات، وأن اليقظة الذهنية في مكان العمل تتوسط العلاقة جزئياً بين هذين المتغيرين. وقد وجد (Curren et al., 2023) أن القيادة التمكينية ليس لها تأثير كبير على تقليل مستويات التوتر والقلق لدى رجال مكافحة الحرائق؛ على عكس القيادة التوجيهية التي أثرت تأثيراً كبيراً على مستويات التوتر والقلق لنفس عينة الدراسة .

وباستثناء دراسة (Abdullah et al., 2022) التي توصلت إلى أن القيادة الملهمة لها تأثير على رفاهية العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات البترولية، فإن الباحثين لم يجدوا - على حد علمهما - دراسات تناولت هذه العلاقة ضمن بيئة الرعاية الصحية. وأخيراً يمكن القول إن نتائج الدراسات المعروضة سابقاً عن أثر أنماط القيادة (الموجهة، والتمكينية، والملهمة) على الرفاهية النفسية النتائج تمهد سبيلاً لمؤشر اتجاه هذا الأثر على سلوكيات العاملين الإيجابية.

#### 5. فروض الدراسة:

يمكن في هذا السياق صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي :

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة في التمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالعمل، التتمر المرتبط بالشخص، التتمر المرتبط بالترهيب الجسدي).

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة في الرفاهية النفسية.

الفرض الثالث: تختلف آراء عينة الدراسة اختلافاً معنوياً في مستوى تقديراتهم للتمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالعمل، التتمر المرتبط بالشخص، التتمر المرتبط بالترهيب الجسدي) بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرض الرابع: تختلف آراء عينة الدراسة اختلافاً معنوياً في مستوى تقديراتهم للرفاهية النفسية بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات، بواسطة قائمة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والإفادة من مراجعات الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأطباء والفنيين العاملين في أربعة مستشفيات حكومية، والبالغ عددهم (745) عنصراً. وقد جرى تحديد عينة عشوائية طبقية، وذلك نظراً لتباين عناصر مجتمع الدراسة الناتج عن اختلاف مؤهلاتهم، والمهام الوظيفية للعاملين في هذه المستشفيات، ولأن أحد أهداف الدراسة هو معرفة الاختلافات في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التمر في مكان العمل، والرفاهية النفسية. وجرى تحديد حجم العينة باستخدام (Sample Size Calculator) عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، ليتضح أن حجم العينة يساوي (254) مضرة، وقد قام الباحثان بإعادة توزيع الطبقات وفقاً لإجراءات العينة العشوائية غير التناسبية مع الاحتفاظ بحجم العينة، وذلك لضمان تمثيل مناسب للعاملين في مستشفى الشهيد محمد هائل، والمستشفى العسكري، ومن ثم فقد وصلت نسبة الردود بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة (90%). والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب وغير المتناسب، وكذلك عدد الاستمارات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب وغير المتناسب وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة الصالحة للتحليل الإحصائي

عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة الصالحة للتحليل	المجتمع	العينة		المستشفى	
		العينة غير التناسبية	العينة التناسبية	عدد	نسبة
92	304	92	104	41	مستشفى هيئة مأرب العام
86	296	89	101	40	مستشفى كرى العام
78	65	33	22	8	مستشفى الشهيد محمد هائل للأمومة والطفولة
28					

37	40	40	27	11	80	المستشفى العسكري
229	254	254	254	100	745	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء المعلومات من إدارة الموارد البشرية للمستشفيات محل التطبيق، والدراسة الميدانية

### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول (2) توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب خصائصهم الديموغرافية

جدول (2) توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب خصائصهم الديموغرافية

النسبة	العدد	الفئة	الخصائص الديموغرافية
71	163	ذكر	النوع
29	66	أنثى	
16	38	أقل من (25) سنة	العمر
59	134	من (25) - أقل من (35) سنة	
19	43	من (35) - أقل من (45) سنة	
5	11	من (45) سنة - أقل من (55) سنة	
1	3	من (55) سنة فأكثر	
15	34	طبيب	المسمى الوظيفي
31	70	مساعد طبيب	
6	15	صيدلاني	
9	20	مختبرات	
6	15	فني أشعة	
22	51	تمريض	
11	24	أخرى	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسة الميدانية

## 2. تصميم قائمة الاستقصاء:

تشمل قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: قياس القيادة الملهمة: اعتمدت الدراسة الحالية في تصميم هذا الجزء على مقياس دراسة (Joshi et al., 2009) التي طورت المقياس بالاعتماد على دراسة (Spreitzer et al., 1999) تضمن المقياس عبارات، مثل "يعتبر مديري مصدر إلهام لي في حياتي العملية." و "يشجعني مديري على التعبير عن أفكار وآرائي".

الجزء الثاني: قياس الرفاهية النفسية: من المقاييس الشائعة للرفاهية النفسية المقياس الذي قدم من قبل كايز ورايف (Ryff & Keyes, 1995) وانطوى المقياس على عبارات، مثل "أثق في آرائي ولو اختلفت مع زملاء العمل." و"أدير معظم مسؤوليات حياتي اليومية بشكل جيد".

الجزء الثالث: قياس التنمر في مكان العمل: أجري قياس التنمر في مكان العمل بالاعتماد على مقياس (Einarsen et al., 2009) تضمن المقياس عبارات، مثل "بشكل متكرر يذكرني مديري بأخطائي في العمل" و "أعرض للتهديد بالعقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر".

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS .26, AMOS .26) وذلك على النحو الآتي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتقدير معاملات الثبات (Reliability Coefficients)
- أساليب الإحصاء الوصفي، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.
- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي ("Confirmatory factor analysis "CFA") بطريقة الاحتمالات الكبرى (ML)، والذي يصف درجة المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة (العبارات في كل مقياس) تقيس المتغيرات الكامنة (Latent variables) والتي لا تقاس مباشرة، وإنما عبر متغيرات أخرى، وذلك لتقييم كل متغير، وحساب الصدق والثبات، وكفاءة نموذج القياس.
- أسلوب تحليل المسار ومعاملاته لاختبار فروض العلاقة بين القيادة الملهمة من جانب، وأبعاد التنمر في مكان العمل والرفاهية النفسية من جانب آخر.
- أسلوب تحليل (T-test) لعينتين مستقلتين لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات لأبعاد التنمر في مكان العمل، والرفاهية النفسية، بناءً على متغير النوع.
- أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لأبعاد التنمر في مكان العمل، والرفاهية النفسية، بناءً على متغيري العمر والمسمى الوظيفي.

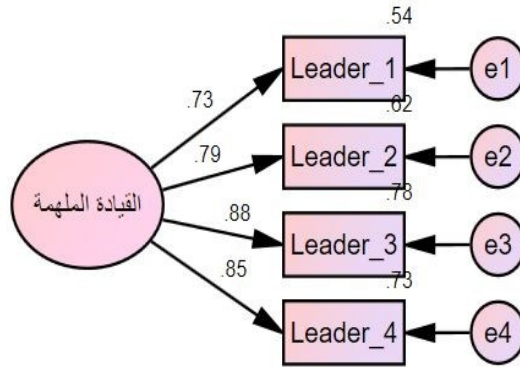
### 4. تقييم نماذج القياس:

ستقيم نماذج القياس المكونة للنموذج البنائي للبحث بهدف التأكد من أن هذه المقاييس وما تحتويها من عبارات تقيس ما أعدت من أجله، وقد اعتمد الباحثان في هذا التقييم على إجراء التحليل العاملي التوكيدي، ومن ثم قياس الثبات والصدق (التقاربي، التمايزي) لكل مقياس من مقاييس البحث بما يحتويه من بناءات؛ والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس يجري قبل النموذج الهيكلي، وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً، وأنه يظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988). وللتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي تبني في ضوء أطر نظرية سابقة، ويستخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير، ويقيم عبر فحص تشعبات العامل والتي تعد ذات دلالة إحصائية إذا بلغت قيمتها (0.5) (Hair et al., 2010). وصدق التمايز (Discriminate validity) الذي يشير إلى مدى تميز أوتباين المتغيرات الضمنية، ويحتسب عبر مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص (AVE) لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، ولهذا فقد أجري التحليل العاملي التوكيدي لكل متغيرات الدراسة، وفقاً لثلاث خطوات، كل خطوة لمتغير من متغيرات الدراسة الثلاث وعلى النحو الآتي:

#### 1.4. التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الملهمة:

يوضح الشكل رقم (1) المستخرج من برنامج (Amos) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الملهمة، ويتضح من قراءة مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) أنها ضمن المستوى المقبول والتي يوضحها الجدول رقم

(2)، حيث بلغت النسبة بين قيمه كا<sup>2</sup> (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (3.284.) والنسبة المقبولة من (2) إلى أقل من (5)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.996)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.995)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.994)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.0663)، وأخيراً بلغ مؤشر جودة التوفيق المعياري (AGFI) (0.971)، وهذا يدل على جودة نموذج القياس، ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، هذا ويوضح الجدول رقم (3) مؤشرات جودة المطابقة بحسب (Hair et al., 2010)



الشكل (1): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الملهمة  
المصدر: المستخرج من برنامج (Amos)

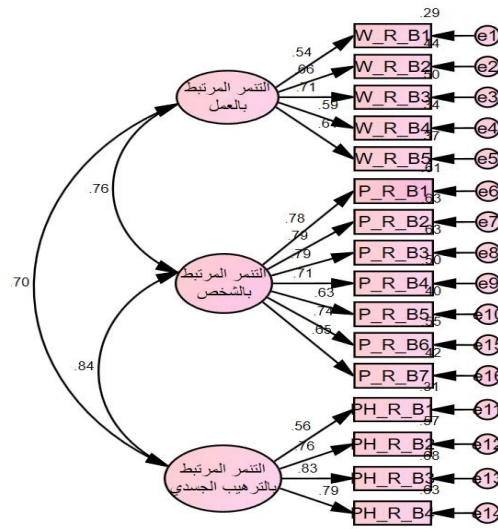
جدول (3) مؤشرات المطابقة ودلالات جودتها

م	المؤشر	دلالة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيمه كا <sup>2</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (DF)	أقل من 2,3,5 ممتاز
2	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
3	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
4	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
5	مؤشر جودة التوافق المعدل (Adjusted Goodness-of-fit (AGFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من 0.08 ممتاز

Source: (Hair et al., 2010)

#### 2.4. التحليل العاملي التوكيدي للتميز في مكان العمل:

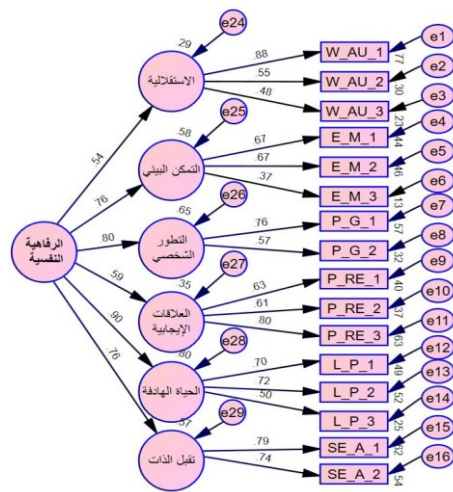
يوضح الشكل رقم (2) المستخرج من برنامج (Amos) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التميز في مكان العمل، ويتضح من قراءة مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) أنها ضمن المستوى المقبول، حيث بلغت النسبة بين قيمه كا<sup>2</sup> (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (3.980) والنسبة المقبولة من (2) إلى أقل من (5)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.928)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.906)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.920)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.072)، وأخيراً بلغ مؤشر جودة التوفيق المعياري (AGFI) (0.903)، وهذا يدل على جودة نموذج القياس، ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.



شكل (2): نموذج القياس التوكيدي للتنمر في مكان العمل  
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

### 3.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرفاهية النفسية:

يوضح الشكل رقم (3) المستخرج من برنامج (Amos) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرفاهية النفسية، ويتضح من قراءة مؤشرات جودة المطابقتة (Goodness of Fit) أنها ضمن المستوى المقبول، حيث بلغت النسبة بين قيمه  $\chi^2$  (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (3.308) والنسبة المقبولتة من (2) إلى أقل من (5)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقتة المقارن (CFI) (0.900)، ومؤشر المطابقتة المعياري (NFI) (0.899)، ومؤشر حسن المطابقتة (GFI) (0.932)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.064)، وأخيراً بلغ مؤشر جودة التوفيق المعياري (AGFI) (0.910)، وهذا يدل على جودة نموذج القياس، ومطابقتة للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقبس ما أعدت من أجله.



شكل (3): نموذج القياس التوكيدي لمتغير الرفاهية النفسية  
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

#### 4.4. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الشكل رقم (4) المستخرج من برنامج (Amos) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة، ويتضح من قراءة النتائج عدم وجود مطابقت جيدة؛ لذلك أجرى تعديلاً على المقياس عبر فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي يتيحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي، لذلك جرى حذف ثلاث عبارات وفقاً لمؤشرات التعديل، ولزيادة مطابقت النموذج، وبالتالي جرى الحصول على نموذج القياس المعدل، ومن قراءة مؤشرات جودة المطابقت (Goodness of Fit) يتضح أنها ضمن المستوى المقبول، حيث بلغت النسبة بين قيمه كـ 2 (Chi-square) ودرجات الحرية (3.207) (DF) والنسبة المقبولت من (2) إلى أقل من (5)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقت المقارن (CFI) (0.903)، ومؤشر المطابقت المعياري (NFI) (0.899)، ومؤشر حسن المطابقت (0.917) (GFI)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.602)، وأخيراً بلغ مؤشر جودة التوفيق المعياري (0.901) (AGFI)، وهذا يدل على جودة نموذج القياس، ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، ويوضح الجدول رقم (4).

جدول (4) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات الدراسة وقيم الثبات وصدق التقارب

رمز الفقرات	التحميل المعيارى (التشبع) دليل لصدق التقارب	(CR) قيمت ومعنويتها	متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات (ألفا كرونباخ)
القيادة الملهمة		ثابت		
Leader1	0.735	***18.564	0.667	0.887
Leader2	0.787	***20.330		
Leader3	0.883	***19.880		
Leader4	0.854			
التنمر في مكان العمل				
التنمر المرتبط بالعمل		***10.642		
W_R_B1	0.511	***13.780	0.580	0.756
W_R_B2	0.649	ثابت		
W_R_B3	0.727	***12.709		
W_R_B4	0.598	***12.545		
W_R_B5	0.607			
التنمر المرتبط بالشخص				
P_R_B1	0.782	***17.458	0.581	0.885
P_R_B2	0.793	***17.836		
P_R_B3	0.793	***17.918		
P_R_B4	0.705	ثابت		
P_R_B5	0.628	***14.183		
P_R_B6	0.744	***16.765		
P_R_B7	0.646	***14.482		



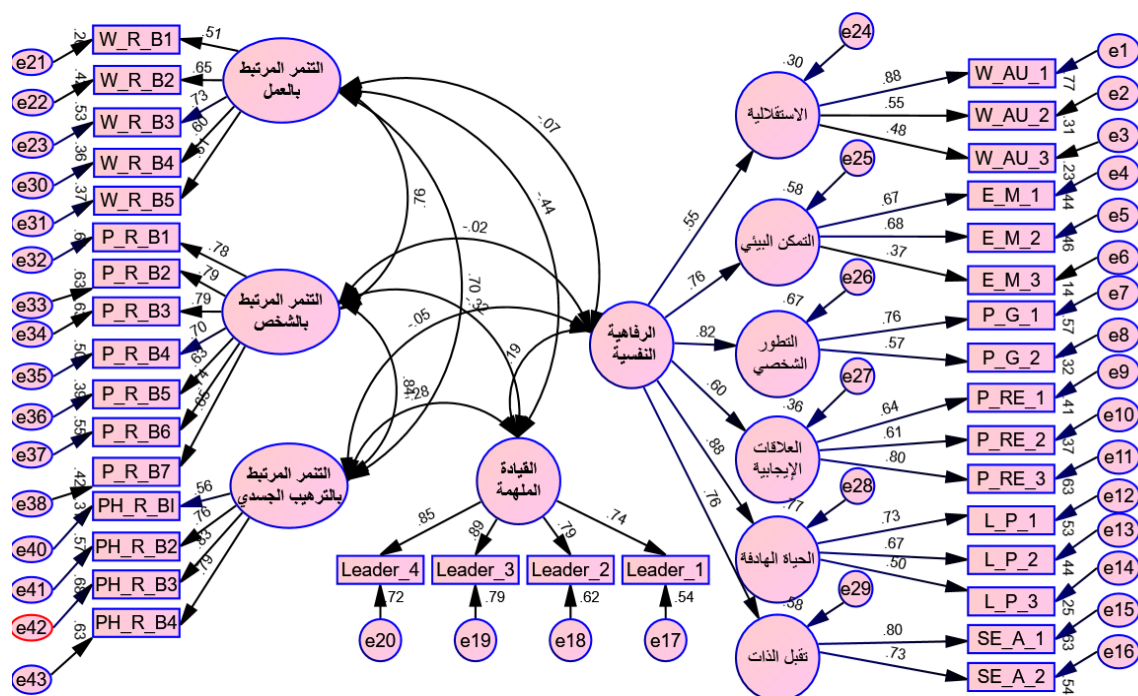
		التنمر المرتبط بالترهيب الجسدي		
0.823	0.731	ثابت	0.559	
		***12.944	0.758	PH_R_B1
		***13.495	0.832	PH_R_B2
		***13.177	0.827	PH_R_B3
				PH_R_B4
<hr/>				
		ثابت		الرفاهية النفسية
		***9.177		الاستقلالية
		***8.802	0.878	W_AU_1
			0.551	W_AU_2
			0.479	W_AU_3
		***12.166		التمكن البيئي
		ثابت	0.667	E_M_1
		***7.462	0.682	E_M_2
			0.368	E_M_3
<hr/>				
		ثابت	0.756	التطور الشخصي
0.810	0.548	***10.704	0.568	P_G_1
				P_G_2
<hr/>				
		ثابت	0.635	العلاقات الايجابية
		***12.418	0.607	P_RE_1
		***11.705	0.797	P_RE_2
				P_RE_3
<hr/>				
		ثابت	0.733	الحياة الهادفة
		***15.454	0.664	L_P_1
			0.499	L_P_2
		ثابت		L_P_3
		***10.628	0.795	تقبل الذات
			0.733	SE_A_1
				SE_A_2
		ثابت		
		***14.515		

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام (AMOS) \*\*\*P.0.001

استناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق يتضح أن:

- جميع معاملات التحميل المعياري (التشبع) تتراوح قيمتها بين المحك المحدد لصدق التقارب للمقياس (0.50)؛ (0.90)، مما يدل على أن جميع عبارات المقياس تتمتع بصدق التقارب.
- تزيد جميع معاملات الثبات للمتغيرات عن (0.60)، واستناداً لما أشار إليه (Hair et al., 2010) فإن هذه القيم تعد قيماً مقبولة، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة الحالية يتوفر لها ثبات جيد، وهذا يعني وجود توافق داخلي مرتفع لأبعادها.
- تظهر قيم "ت" أن جميع التعميمات المعيارية للعبارات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وإضافة إلى أن قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب (AVE) لمتغيرات الدراسة الحالية أكبر من (0.5) حيث تتراوح من (0.50-0.67)، ووفقاً لما أشار إليه (Bagozzi & YI, 1988) بأنه إذا كانت قيم متوسط التباين

المستخلص للمتغير تساوي (0.5) فأكثر، فإن هذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها.



شكل (4): نموذج القياس التوكيدي لمتغيرات الدراسة  
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

5. الصدق التمايزي والإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة؛ يعرض الجدول (5) الصدق التمايزي، والإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول (5) الصدق التمايزي والإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	Mean	SD	1	2	3	4	5
القيادة الملهمة (1)	3.504	1.064	(0.667)				
الرفاهية النفسية (2)	4.178	0.464	***0.194	(0.548)			
التمر المرتبط بالعمل (3)	3.481	0.991	-0.438***	-0.071	(0.580)		
التمر المرتبط بالشخص (4)	2.447	1.046	-0.324***	-0.015	***0.579	(0.581)	

المرتبط بالترهيب الجسدي (5)	2.445	1.041	-0.250 ***	-0.032	***0.533	***0.704	(0.731)
-----------------------------	-------	-------	---------------	--------	----------	----------	---------

P.0.01\*\*

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامجي (AMOS and SPSS)

- القيم بين الأقواس تمثل متوسط التباين المحسوب للمتغير (AVE).
- متوسط التباين المحسوب للمتغير ينتج عن قسمة مجموع الارتباط التريبيعي للأبعاد أو العبارات على عددهم.

### 1- الصدق التمايزي:

يُحسب الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة من حساب التباين المشترك بين المتغيرات، والتأكد من أن هذه التباينات أقل من معاملات الارتباط الخطي لكل متغير، والذي يعرضه الجدول السابق رقم (4)، ويبرز الجدول (5) أن قيمة متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم معاملات الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، مما يؤكد الصدق التمييزي لأداة الدراسة المستخدمة.

### 2- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أشارت قيم المتوسطات الحسابية إلى وجود اتجاهات إيجابية نسبياً نحو القيادة الملهمة، أما قيم الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد أشارت إلى وجود تباين بين مضردات عينة الدراسة حول هذا المتغير، ووجود اتجاهات إيجابية كبيرة نحو الرفاهية النفسية. أيضاً وجود اتجاهات سلبية نحو التمر المرتبط بالعمل، وفي المقابل انخفاض هذه الاتجاهات نحو التمر المرتبط بالشخص، والتمر المرتبط بالترهيب الجسدي، مع ارتفاع قيم الانحراف المعياري ليدل على وجود تباين بين مضردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين.

### 3- الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

ظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة الملهمة من جانب وأبعاد التمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالعمل، والتمر المرتبط بالشخص، والتمر المرتبط بالترهيب الجسدي) من جانب آخر. وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والرفاهية النفسية.

### اختبار فروض الدراسة:

اختبار صحة الفرضين الأول والثاني: جرى الاعتماد على اختبار تحليل المسار للتعرف على أثر القيادة الملهمة على أبعاد التمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالعمل، والتمر المرتبط بالشخص، والتمر المرتبط بالترهيب الجسدي) وعلى الرفاهية النفسية، والجدول (6) يوضح قيم معاملات المسار المباشر بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) قيم معاملات المسارات بين متغيرات الدراسة في نموذج القياس

فروض الدراسة	المسار	قيمة معامل المسار	الخطأ المعياري S. E	قيمة (ت) CR	المعنوية P	نوع التأثير
القيادة الملهمة ← التمر المرتبط بالعمل		-0.501	0.065	-8.746	***	تأثير سلبي
القيادة الملهمة ← التمر المرتبط بالشخص		-0.402	0.053	-7.939	***	تأثير سلبي

تأثير سلبي	***	-6.524	0.046	-0.356	القيادة الملهمة ← التمر المرتبط بالترهيب الجسدي
تأثير إيجابي	***	3.949	0.27	0.197	القيادة الملهمة ← الرفاهية النفسية

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS  $P < 0.05$ ,  $**P < 0.01$ ,  $***P < 0.001$

يتضح من نتائج الجدول السابق

- يوجد أثر سلبي ومعنوي للقيادة الملهمة على التمر المرتبط بالعمل، والتمر المرتبط بالشخص، والتمر المرتبط بالترهيب الجسدي
- كذلك حققت القيادة الملهمة أثراً إيجابياً ومعنوياً على الرفاهية النفسية.

اختبار صحة الفرضين الثالث والرابع: جرى استخدام اختبار ( T-Test ) واختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية بين عينتا الدراسة حول التمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالعمل، والتمر المرتبط بالشخص، والتمر المرتبط بالترهيب الجسدي) والرفاهية النفسية، بناءً على متغيرات (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي)، وكما يتضح بالجدول (7)

جدول (7) نتائج تحليل ( T-Test ) وتحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) للفروق بين عينتا الدراسة حول التمر في مكان العمل، والرفاهية النفسية، بناءً على متغيرات النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي.

P.value	قيمة T	النوع				المتغيرات
		أنثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
*0.02	2.205	0.905	2.674	1.020	2.86	التمر المرتبط بالعمل
0.22	1.224	1.082	2.363	1.030	2.481	التمر المرتبط بالشخص
0.541	0.612	1.089	2.403	1.039	2.463	التمر المرتبط بالترهيب الجسدي
0.165	-0.706	0.537	4.201	0.429	4.168	الرفاهية النفسية

P.value	قيمة T	العمر								المتغيرات		
		من 55 سنة فأكثر		من 45 سنة - أقل من 55 سنة		من 35 - أقل من 45 سنة		من 25 - أقل من 35 سنة				
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
0.13	1.746	1.721	2.250	0.963	2.538	1.046	2.916	0.931	2.787	1.054	2.909	التمر المرتبط بالعمل

التمر المرتبط بالشخص	2.659	1.265	2.423	0.999	2.474	1.066	2.046	0.460	1.900	0.717	2.558	*0.03
التمر المرتبط بالتهريب الجسدي	2.718	1.178	2.367	1.028	2.495	0.993	2.461	1.076	1.812	0.664	2.853	*0.02
الرفاهية النفسية	4.269	0.395	4.140	0.449	4.114	0.494	4.140	0.345	4.472	0.096	1.439	0.221

### المسمى الوظيفي

P.value	T قيمة	المنغبرات														
		أخرى	تمريض	فني أشعة	مختبرات	صيدلاني	مساعد طبيب	طبيب	الأحرف المعياري	الأحرف الحساني	الأحرف المعياري	الأحرف الحساني	الأحرف المعياري	الأحرف الحساني		
0.928	0.317	1.088	2.716	0.908	2.793	1.006	2.815	1.093	2.820	0.791	2.680	0.903	2.838	1.222	2.892	التمر المرتبط بالعمل
0.249	1.313	1.129	2.433	1.209	2.534	0.993	2.463	1.041	2.728	0.792	2.311	0.958	2.422	0.999	2.261	التمر المرتبط بالشخص
*0.012	2.744	0.958	2.366	1.185	2.562	1.072	2.605	0.956	2.510	0.843	2.194	1.076	2.554	0.906	2.095	التمر المرتبط بالتهريب الجسدي
0.979	0.191	0.4255	4.111	0.423	4.192	0.239	4.155	0.405	4.182	0.801	4.098	0.460	4.169	0.425	4.150	الرفاهية النفسية

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS)  $*P < 0.05$ ,  $**P < 0.01$ ,  $***P < 0.001$

يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

#### 1- متغير النوع:

- توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التمر المرتبط بالعمل بناءً على هذا المتغير، حيث إن قيمة (T) معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة تختلف حول انتشار سلوكيات التمر المرتبط بالعمل في المستشفيات محل الدراسة، ومن ملاحظة قيمة الانحراف المعياري فقد وصل بالنسبة للذكور إلى (1.020) وهذا يدل على أن الذكور متباينين في مستوى تقديراتهم حول التمر المرتبط بالعمل مقارنة مع الإناث.
- لا توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التمر المرتبط بالشخص، والتمر

المرتبط بالترهيب الجسدي، وكذلك مستوى تقديراتهم للرفاهية النفسية، حيث إن قيمة (T) غير معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تقديرات عينة الدراسة لا تختلف حول انتشار سلوكيات التنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي، والرفاهية النفسية في المستشفيات محل الدراسة.

## 2- متغير العمر:

- توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير العمر، حيث إن قيمة (T) معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تقديرات عينة الدراسة تختلف حول انتشار سلوكيات التنمر المرتبط بالشخص، وبالترهيب الجسدي في المستشفيات محل الدراسة.

- لا توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التنمر المرتبط بالعمل، والرفاهية النفسية، حيث إن قيمة (T) غير معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف حول انتشار سلوكيات التنمر المرتبط بالعمل، والرفاهية النفسية في المستشفيات محل الدراسة. باختلاف سنوات العمر.

## 3- المسمى الوظيفي:

- توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التنمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير المسمى الوظيفي، حيث إن قيمة (T) معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تقديرات عينة الدراسة تختلف حول انتشار سلوكيات التنمر المرتبط بالترهيب الجسدي في المستشفيات محل الدراسة.

- لا توجد اختلافات معنوية في مستوى تقديرات عينة الدراسة حول التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص والرفاهية النفسية، حيث إن قيمة (T) غير معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة لا تختلف حول انتشار سلوكيات التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والرفاهية النفسية في المستشفيات محل الدراسة.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

في هذه الدراسة، جرى اختبار نموذج لعلاقات الأثر المباشر للقيادة الملهمة على التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي) وعلى الرفاهية النفسية. ثمر جرى بعد ذلك اختبار الدلالة الإحصائية للفروق في مستوى تقديرات العاملين التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي والرفاهية النفسية، وقد ظهرت بعض النتائج المتوقعة وغير المتوقعة التي ستناقش على النحو الآتي:

أولاً: وجود مستوى متوسط في درجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة في المستشفيات محل الدراسة، وهذا المستوى لا يزال دون مستوى توقعات العاملين في المستشفيات محل الدراسة. ووجود مستوى مرتفع من الرفاهية النفسية التي ترتبط بالرضا عن الحياة بشكل عام، بعيداً عن نطاق العمل (Park et al., 2017). وكذلك وجود مستوى متوسط من سلوكيات التنمر المرتبط بالعمل، وهذا يدل على أن هناك نوعاً من الممارسات السلبية المتعلقة بالتنمر المرتبط بالعمل. وأخيراً وعلى الرغم من ممارسات التنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب كانتا بدرجات منخفضة، إلا أن قيم الانحراف المعياري تشير إلى وجود عدم اتفاق بين تقديرات عينة الدراسة حولهما، وهذا ما سيتحقق منه في مناقشة الفرضين الثالث والرابع.

ثانياً: ارتبط متغير القيادة الملهمة سلباً ومعنوياً بأبعاد التتمر في مكان العمل، وكان التأثير القوي تبعاً على (التتمر المرتبط بالعمل، ثم التتمر المرتبط بالشخص، ثم التتمر المرتبط بالترهيب الجسدي) وبالنظر إلى هذه النتيجة مجتمعة، فإن هناك تأييداً قوياً للأثر المباشر المتوقع. ونعتقد أن هذه النتيجة منطقية بسبب أن القادة الذين يظهرون سلوكيات ملهمة تكون مناسبة لتطوير العلاقات الاجتماعية، التي تعتمد على العلاقات الثنائية الوثيقة القائمة على التأثير بين القائد والتابع. إن التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية (بدلاً من العلاقات الشخصية) سيمكن القادة من التوفيق بين المصالح الفردية للتابع، ومصالح المنظمة (Joshi et al., 2009). وعلى الرغم من أن الأساس النظري لهذه العلاقة قليل، إلا أنه يمكن الاستناد على نظرية التعلم الاجتماعي التي ترى أن الأتباع يمكن أن يتعلموا من قائدهم السلوكيات الأخلاقية المقبولة اجتماعياً، والتي بدورها تقلل من أي سلوكيات سلبية ضمن بيئة العمل. وبناءً عليه، قد يكون بوسع المشرفين خفض سلوكيات التتمر في مكان العمل، عندما يُظهرون سلوكيات القيادة الملهمة، ومن المرجح أن يتعلم الأتباع نفس السلوكيات المماثلة المقبولة اجتماعياً. على أن هذه النتيجة تعد مساهمة وإضافة سعت إليها الدراسة الحالية في هذا الشأن.

ثالثاً: وجد أن القيادة الملهمة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الرفاهية النفسية، وعلى الرغم من أن معاملات المسار كانت ضعيفة، إلا أنها تشير إلى وجود الأثر الإيجابي كما كان مفترضاً عند تصميم البحث. ويدعم هذه النتيجة أنها متوافقة مع ما أشارت إليه الأدبيات الإدارية المتاحة في هذا الشأن (Arnold, 2017; Inceoglu et al., 2018) بأن القيادة هي أحد العوامل الرئيسة في تحقيق رفاهية الموظفين. كما تشير مراجعة الدراسات السابقة أن المعدلات العالية من القيادة الموجهة نحو المهام والعلاقات ترتبط إيجابياً برفاهية الأفراد النفسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة ضمن إطار نظرية متطلبات الموارد الوظيفية (JD-R): فمن منطلق أن الاتجاهات النفسية الإيجابية للأفراد تمثل مورداً؛ فإن القيادة التي تخلق الإلهام وتحفزه، وتنمي الحماس الجماعي، أو بمعنى آخر إذا امتزجت القيادة بالإلهام في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الموارد النفسية الإيجابية والارتقاء بالرفاهية النفسية.

رابعاً: ظهرت فروق في تقديرات العاملين حول التتمر المرتبط بالعمل بناءً على متغير النوع، حيث تزيد هذه الفجوة لدى الذكور، وتخفض نسبياً لدى الإناث، وفروق حول التتمر المرتبط بالشخص، والتتمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير العمر، حيث تزيد هذه الفجوة لدى صغار السن، وكذلك فروق حول التتمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير المسمى الوظيفي، حيث تزيد هذه الفجوة لدى الممرضين. والتفسير المحتمل لهذا الاختلاف من منطلق أن هناك عدداً من الموظفين الذين لاحظوا حدوث ممارسات من قبل رؤسائهم تتعلق بالتتمر في مكان العمل، الأمر الذي يدعم وجود التتمر في بعض إدارات وأقسام المستشفيات محل الدراسة. والأمر الواضح من هذه النتيجة هو تشابهها مع الأدبيات المتاحة التي تؤكد على أن المديرين هم الجناة الأبرز في ممارسة التتمر، وأنه يمكن أن يحدث في جميع المستويات الإدارية (Hoel et al., 2010).

خامساً: توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تقديرات العاملين حول الرفاهية النفسية بناءً على متغيرات (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من سمات الرفاهية النفسية التي لا ترتبط بالعمل فقط، وإنما ترتبط أيضاً بالرضا عن الحياة وقبول الذات، والعلاقات الإيجابية، والاستقلالية، وهذه السمات من وجهة نظر العاملين تشعرهم بالرضا عن أنفسهم، ويشعرون أنهم على الطريق الصحيح في حياتهم، بمعنى آخر فالأشخاص الذين يتسمون بارتفاع مستوى الرفاهية النفسية هم الذين يشعرون بأنهم على الطريق الصحيح، ولديهم القدرة على اختيار ما يناسب احتياجاتهم الشخصية، وهذا ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من ارتفاع مستوى الرفاهية النفسية لدى عينة الدراسة.

### 3. توصيات الدراسة:

- اتساقاً مع نتائج البحث المرتبطة بوجود أثر سلبي للقيادة الملهمة على أبعاد التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالعمل، ثم التنمر المرتبط بالشخص، ثم التنمر المرتبط بالترهيب الجسدي)؛ لذا يُقترح على الإدارة العليا نشر ممارسات القيادة الملهمة بهدف التوعية بهذه الممارسات، والتي يتمكن عبرها المشرفون في الخطوط الأمامية أن يتعلموا ويطبّقوا إستراتيجيات وسلوكيات قيادية حقيقية بحيث تؤهلهم بشكل أفضل لتقليل انتشار التنمر في مكان العمل، ومن ضمن هذه الممارسات:
  - تفعيل مجموعة من المؤشرات التي يجري في ضوئها اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك في ضوء خصائص القيادة الملهمة، مثل القدرة على الإلهام والتحفيز، وتنمية الحماس الجماعي، وتحقيق الرؤى المستقبلية؛ وربط عمليات الترقى الوظيفي بهذه الممارسات.
  - تعمير مفهوم القيادة الملهمة على مستوى مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، وصقل مهاراتهم القيادية لجعلها سلوكاً لا معرفة، عبر التدريب على ممارسات القيادة الملهمة. وفي الوقت الذي يعد فيه التدريب ذا فوائد جمّة، إلا أن (Eva et al., 2019) يقترح أن التدريب قد لا يغير في الخصائص الثابتة، فعلى سبيل المثال يصعب التأثير في القادة غير الأخلاقيين، والمتزمّتين، والنرجسيين. وبناءً على ذلك نقترح بجانب التطوير القيادي عبر التدريب التركيز أيضاً على استقطاب الأفراد الذين يظهرون سمات قيادية إيجابية.
  - وجود نظم رقابية إدارية مناسبة للموظفين بما يتيح لهم إثارة قضايا التنمر في العمل، والتعبير عن آرائهم، وتقديم معلومات تغذية راجعة عن قادتهم.
- أثبتت نتيجة التحليل الإحصائي أن القيادة الملهمة تؤثر إيجابياً على الرفاهية النفسية؛ وعلى الرغم من أن معاملات التأثير كانت ضعيفة، إلا أنه وبفضل الطبيعة التحفيزية والحماسية للقيادة الملهمة يمكنها التأثير في رفاهية الفرد النفسية، عبر الآتي:
  - العمل على إيجاد بيئة عادلة، يشعر فيها الموظفون بالاحترام والتقدير.
  - يجب على المديرين الاهتمام بكلماتهم وأفعالهم، والقيام بعمل جيد في التواصل ثنائي الاتجاه مع العاملين العاديين في المستشفيات محل الدراسة؛ من أجل لعب دور توجيحي إيجابي.
  - الاهتمام بمستوى رفاهية الأفراد النفسية، وتزويدهم بالتدريب ذي الصلة على أساس منتظم؛ من أجل تقليل عواطفهم السلبية.
  - في الوقت نفسه، يجب على العاملين أنفسهم أيضاً المحافظة على أنفسهم في أفضل حالة من الصحة الجسدية والنفسية في جميع الأوقات؛ من أجل تحقيق الغرض من تقليل الإرهاق، وتحسين الرفاهية.
- اتضح من نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية في تقديرات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حول التنمر المرتبط بالعمل بناءً على متغير النوع، حيث تزيد هذه الفجوة لدى الذكور وتنخفض نسبياً لدى الإناث، كما توجد فروق معنوية في تقديرات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حول التنمر المرتبط بالشخص، والتنمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير العمر، حيث تزيد هذه الفجوة لدى صغار السن، وكذلك فروق حول التنمر المرتبط بالترهيب الجسدي بناءً على متغير المسمى الوظيفي، حيث تزيد هذه الفجوة لدى الممرضين، ومساعدتي الأطباء، والفنيين، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بما يأتي:
  - تفعيل بيئة عمل آمنة يستطيع فيها العاملون التحدث، وإبداء الرأي بدون خوف أو قلق من ردود أفعال أو أقوال سلبية تجاههم.



- خلق ثقافة عمل تشجع الموظفين على التحدث، والإبلاغ عن حالات التنمر دون خوف من الانتقام.
- تحديد الإدارات والأقسام التي يحدث فيها التنمر بناءً على نتائج الدراسات الحالية، والتواصل المستمر مع العاملين من قبل الإدارة العليا، والاستماع إلى شكاوهم جيداً، ومن ثم يفترض التحقيق في جميع ممارسات التنمر، واتخاذ إجراءات تأديبية ملائمة ضد الأفراد المتنمرين.
- وضع سياسات وإجراءات واضحة لمكافحة التنمر في مكان العمل.
- التوعية بمخاطر ظاهرة التنمر في مكان العمل، وما تسببه من أضرار في مكان العمل للفرد والمنظمة.
- العمل على توفير دليل للحكومة في المستشفيات محل الدراسة، بحيث يستند على عدد من المبادئ، مثل المراجعة، والرقابة، وإدارة المخاطر، والشفافية والإفصاح، واستدامة مسؤولية المستشفى، ولكل مبدأ إرشاداته الخاصة، كما يتضمن الدليل النماذج والأدوات التي تساعد على التطبيق العملي للدليل.

#### 4. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

قدمت هذه الدراسة فهماً لكيفية تأثير القيادة الملهمة على التنمر في مكان العمل، والأمر الواضح في هذه الدراسة هو وجود الأثر السلبي للقيادة الملهمة على أبعاد التنمر في مكان العمل، وهذه النتيجة يمكن اعتبارها أولية، حيث يمكن للدراسات المستقبلية استكشاف هذه العلاقات بشكل أكبر عبر متغيرات وسيطة، مثل إدراك العاملين للتنمر في مكان العمل، أو ضغوط العمل في الوظيفة، أو الخصائص الشخصية للفرد.

كما يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية باستكشاف كيف أن بعض المديرين يحفز بشكل أساسي على ممارسة التنمر في مكان العمل، عبر الفرص التي يجدها في المناصب الإدارية التي يتولاها؛ بمعنى آخر هل المناصب الإدارية التي ترافقها قوة كبيرة تسمح للبعض بممارسة التنمر في مكان العمل؟

يمكن أيضاً استخدام عينات متباينة من المشاركين؛ حيث إن أحد قيود دراستنا يتمثل في أن المشاركين قد أدلوا بأرائهم حول مدى تمتع رؤسائهم المباشرين بسلوكيات القيادة الملهمة، وحول مدى ممارسة سلوكيات التنمر من قبل الرؤساء عليهم، وبناءً على ذلك فقد يكون من المهم إجراء أبحاث حول مدى ممارسة التنمر بين زملاء العمل على حد سواء في المستويات الوسطى والدنيا .

على نحو مواز، وفي ظل التأثير الضعيف للقيادة الملهمة في الرفاهية النفسية، وعندما يتعلق الأمر بفهم أفضل للعمليات النفسية للقيادة الملهمة فإننا نشجع الباحثين في التوسع في هذا المجال البحثي عبر نموذج الخصائص الوظيفية (JCM) (Job Characteristics Model) الذي قدم من قبل (Hackman & Oldham, 1976) .

أيضاً فقد جرى فحص هذا الأثر من مقياس واحد للرفاهية النفسية، وهو المقياس الذي قدمه كل من (Ryff & Keyes, 1995) الذي تعامل مع الرفاهية النفسية من ستة أبعاد؛ وكان أحد قيود دراستنا هو التعامل مع هذه الأبعاد مجتمعة، بالتالي يمكن فحص هذا الأثر على أبعاد الرفاهية النفسية أو عبر مقياس أخرى للرفاهية النفسية، مثل القلق، وتقدير الذات من قبل المنظمة، والعواطف السلبية والإيجابية، ومتغيرات الصحة العقلية العامة. كذلك لا ينبغي النظر إلى الأبحاث المستقبلية في الأساليب القيادية المتنوعة التي تنطوي على الإيجابية فحسب؛ بل أيضاً التي تنطوي على السلوكيات القيادية السلبية التي من شأنها أن تثبط الرفاهية النفسية لدى العاملين، مما يزيد من الوضوح حول العوامل التي تقلل الرفاهية النفسية للعاملين، مثل القيادة السلبية، والاستغلالية، والاستبدادية.

كما قيمت الدراسة مستوى اختلاف تقديرات العاملين حول التمر في مكان العمل والرفاهية النفسية بناءً على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ وفي الوقت الذي توصلت فيه الدراسة الحالية إلى بعض الاختلافات المتوقعة وغير المتوقعة في تقديرات العاملين حول المتغيرات المدروسة، إلا أنه يلزم الالتفات من قبل الدراسات المستقبلية لتناول المتغيرات التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وللإجابة عن سؤال مضاده: هل تختلف تقديرات العاملين حول التمر في مكان العمل والرفاهية النفسية بحسب اختلاف المستشفى، مدة العمل مع الرئيس الحالي، ونوع الوظيفة (إدارية/ غير إدارية)، ومدة العمل في المستشفى؟

قائمة المراجع:

- Abdullah, H. A., Yaas, H. E., & Salih, Z. M. (2022) The Role of Inspirational Leadership in Employee Well-being: Analytical Study at the General Company for the Distribution of Petroleum Products/Salhaldin. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)* 5(2),1-7
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West : Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223–234. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.003>
- Al-Hassan, N. S., Rayan, A. H., Baqeas, M. H., Hamaideh, S. H., & Khrais, H. (2023). Authentic Leadership and Its Role in Registered Nurses' Mental Health and Experiences of Workplace Bullying. *SAGE Open Nursing*, 9(July). <https://doi.org/10.1177/23779608231185919>
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Ariza-Montes, A., Muniz, N. M., Montero-Simó, M. J., & Araque-Padilla, R. A. (2013). Workplace bullying among healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(8), 3121–3139. <https://doi.org/10.3390/ijerph10083121>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). *Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time*. 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being : The role of workload , emotional load , support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*, 46(1), 1–13. <https://doi.org/org/10.4102/sajip.v46i0.1628>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In *Psychological Review* (Vol. 84, Issue 2, pp. 191–215). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bonde, J., Gullander, M., Åm, H., Grynderup, M., Persson, R., Mv, W., Kaerlev, L., Rugulies, R., & Ha, K. (2016). Health correlates of workplace bullying: a 3-wave prospective follow-up study. *Scand J Work Environ Health*, 42(1), 17–25. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3539>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Curral, L., Carmona, L., Pinheiro, R., Reis, V., & Chambel, M. J. (2023). The Effect of Leadership Style on Firefighters Well-Being during an Emergency. *Fire*, 6(6), 233. <https://doi.org/10.3390/fire6060233>
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Cyberbullying and traditional bullying in relation to adolescents' perception of parenting. *Journal of CyberTherapy & Rehabilitation*, 5(1), 25–33.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. In *The science of well-being: The collected works of Ed Diener*. (pp. 11–58). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2)
- Duru, P., Ocaktan, M. E., Çelen, Ü., & Örsal, Ö. (2018). *The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms: A Structural Equation Approach*. 9, 210–215. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.06.010>
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity , factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised Measuring exposure to bullying and harassment at work : Validity , factor structure and psychometric. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2020). *The concept of bullying and harassment at work lopments in theory, research, and practice* (Eds). CRC Press.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., Nielsen, M. B., Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., & Lande, Å. B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- Feij, F. R., Gräf, D. D., & Pearce, N. (2019). *Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review*.
- Francioli, L., Conway, P. M., Hansen, Å. M., Holten, A.-L., Grynderup, M. B., Persson, R., Mikkelsen, E. G., Costa, G., & Høgh, A. (2018). Quality of Leadership and Workplace Bullying: The Mediating Role of Social Community at Work in a Two-Year Follow-Up Study. *Journal of Business Ethics, 147*(4), 889–899. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2996-3>
- García-Moya, I., Brooks, F., Morgan, A., & Moreno, C. (2015). Subjective well-being in adolescence and teacher connectedness: A health asset analysis. *Health Education Journal, 74*(6), 641–654. <https://doi.org/10.1177/0017896914555039>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goodboy, A. K., Martin, M. M., Knight, J. M., & Long, Z. (2017). *Creating the Boiler Room Environment: The Job Model as an Explanation for Workplace Bullying*. <https://doi.org/10.1177/0093650215614365>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia : Cengage: Vol. 7 edition*.
- Hermon, D. A., & Hazler, R. J. (1999). Adherence to a Wellness Model and Perceptions of Psychological Well-Being. *JOURNAL OF COUNSELING & DEVELOPMENT, 77*(3), 339–343. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02457.x>
- Hoel, H., Glas, L., Hetland, J., & Cooper, C. L. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management, 21*, 453–468. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Inceoglu, I., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*, 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Joshi, A., Lazarova, M., & Liao, H. (2009). *Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. June 2014*. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1080.0383>
- Kingma, M. (2001). Workplace violence in the health sector: a problem of epidemic proportion. In *International Nursing Review* (Vol. 48, Issue 3, pp. 129–130). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1046/j.1466-7657.2001.00094.x>

- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). *Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression*. 60(10), 779–783. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Lagowska, U. G., Furtado, L., Sobral, F., & Pereira, G. (2019). Inspiring to go the extra mile: humble leadership through the perspective of social exchange theory. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 18086. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.18086abstract>
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luukkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), 17–22. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9249-1>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well - being: on - site compared to working from home. *BMC Public Health*, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33–50.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2011). The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637–651. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0674-z>
- Meglich-Sespico, P., Faley, R. H., & Knapp, D. E. (2007). Relief and redress for targets of workplace bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 31–43.
- Mills, C. B., Keller, M., Chilcutt, A., & Nelson, M. D. (2019). No Laughing Matter: Workplace Bullying, Humor Orientation, and Leadership Styles. *Workplace Health and Safety*, 67(4), 159–167. <https://doi.org/10.1177/2165079918811318>
- Mistry, J., & Hule, M. A. (2015). Inspirational leadership. *Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research*, 8.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. *Journal of Management*, 43(7), 2168–2194. <https://doi.org/10.1177/0149206314565242>

- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). *Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective*. *38*(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Ndegwa, I. N., & Moronge, M. (2016). *EFFECTS OF WORKPLACE BULLYING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE CIVIL SERVICE IN KENYA: A CASE OF THE MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY*. *3*(1), 1–31. <https://doi.org/10.61426/sjbcv.v3i2.231>
- Negovan, V. (2010). Dimensions of students' psychosocial well-being and their measurement: Validation of a students' Psychosocial Well Being Inventory. *Europe's Journal of Psychology*, *6*(2 SE-Research Reports), 85–104. <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i2.186>
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Civita, M. De, Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, *1*(2), 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *38*(1), 38–46. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3178>
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 955–979. <https://doi.org/10.1348/096317909X481256>
- Notelaers, G., Vermunt, J. K., Baillien, E., Einarsen, S., & De Witte, H. (2011). Exploring risk groups workplace bullying with categorical data. *Industrial Health*, *49*(1), 73–88. <https://doi.org/10.2486/indhealth.ms1155>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Pates, J., Kotera, Y., & Clancy, D. (2017). Development and validation of the inspirational leaders survey. *International Journal of Work Innovation*, *2*(2–3), 172–192. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2017.091424>
- Pei, K. Y., & Cochran, A. (2019). Workplace Bullying Among Surgeons-the Perfect Crime. *Annals of Surgery*, *269*(1), 43–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000003018>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Workplace bullying among Indian managers: prevalence, sources and bystanders' reactions. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, *15*(1), 58. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2017.085388>

- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2020). Examining fit perceptions and workplace bullying relationship: The moderating role of power distance orientation. *IIMB Management Review*, 32(4), 365–375. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.11.005>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In *American Psychologist* (Vol. 55, Issue 1, pp. 68–78). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102961. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102961>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162–171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salin, D. (2014). Organisational responses to workplace harassment An exploratory study. *Personnel Review*, 39(5), 655–673. <https://doi.org/10.1108/00483480910920697>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 537–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>
- Si, X., Xue, H., Song, X., Liu, X., & Zhang, F. (2023). The relationship between ethical leadership and nurse well-being: The mediating role of workplace mindfulness. *Journal of Advanced Nursing*, 79(10), 4008–4021. <https://doi.org/10.1111/jan.15719>
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. D. E., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526.



- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60–74. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198450>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14–23.
- Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 128–140. <https://doi.org/10.1080/10803548.2015.1028230>
- Wolf, L. A., Perhats, C., Clark, P. R., Moon, M. D., & Zavotsky, K. E. (2018). Workplace bullying in emergency nursing: Development of a grounded theory using situational analysis. *International Emergency Nursing*, 39, 33–39.
- YUSOP, Y. B. M. (2021). Defining Harassment and Bullying at Work Issues. *Iconic Research and Engineering Journals*, 4(7), 28–31.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>