

أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الغربية

إعداد

د. حسن محمود خليل
دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

أ.د / محمد ربيع زناتي
أستاذ إدارة الموارد البشرية
لكلية التجارة جامعة طنطا

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات كثيرة وسريعة في تركيبية المجتمعات والمنظمات التي تمثلت في النمو الاقتصادي والتسارع التكنولوجي الهائل ، وإن هذه التغيرات لم تحدث نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة فقط ، إذ نمت وتطورت مفاهيم واتجاهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها العديد من المنظمات في الدول المتقدمة ، وأكدت على أن نشأة المنظمات ونموها وبقاؤها وانهيارها واضمحلالها لا يقتصر فقط على الجانب التكنولوجي في المنظمة ، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مفاهيم إدارية حديثة ، لذلك توجهت أنظار الباحثين والمختصين في جميع المجالات العلمية والعلوم الإنسانية والاجتماعية نحو دراسة هذه المفاهيم مؤكدين أهمية تطبيقها في المنظمات ، ومن أبرز هذه المفاهيم رأس المال النفسي الذي يُعد أحد أهم الأدوات التي تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. (خوين ، 2017)

تتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من قناعة أساسية بأن الإنسان لديه قدرات وطاقات ذهنية تفوق بكثير ما يتم استغلاله والاستفادة منه في مواقع العمل الفعلية ، وأن المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة يكمن في الاستفادة القصوى من هذه القدرات والطاقات الذهنية المتاحة لهذه المنظمات ، ورغبة في استغلال طاقات وإمكانيات الفرد فقد ظهر مع بداية عام (1999) علم جديد يُعرف بعلم النفس الإيجابي يرجع الفضل في وضع لبناته الأولى إلى Martin Seligman رئيس الجمعية الأمريكية لعلم النفس آنذاك وكان من أهم ما يهدف إليه هذا العلم هو تعزيز الفعالية الذاتية للفرد حيث أنه يركز على كيفية استغلال نقاط القوة لديه بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والقصور دون إهمال السعي للتخلص منها والتعامل معها (غربية ، 2016) ونتيجة لذلك فهو يهدف إلى تنشيط الفعالية الوظيفية والكفاءة والصحة الكلية للموظف أكثر من التركيز على المشكلات الوظيفية وعلاجها. (Seligman,2002)

يعتبر رأس المال النفسي امتداداً لكل من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي (Seligman,2002)، وقد نال موضوع رأس المال النفسي أهمية بالغة في الفكر الإداري كونه يتعامل مع الجانب النفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات فالحالة النفسية تملك أثراً كبيراً في تعزيز الأداء المتميز، فضلاً عن أن وجود مستويات من رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يسهم في زيادة مشاركتهم في العمل وتحفيز اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.(الفتلاوى ،2017)

من جهة أخرى فإن عملية التغيير التنظيمي ترتبط بشكل أساسي باتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاهه ، خصوصاً وأن السلوك الإنساني يلعب دوراً هاماً في هذا المجال، فنجاح التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً

يقبول الأفراد له وتعاونهم ، ومما يزيد من تعقيد عملية التغيير التنظيمي أنه يعمل من خلال اتجاهات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم نحوه.(يوسف ، 2014)

وتعد هذه الدراسة من المحاولات الهادفة للربط بين أبعاد رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، وذلك امتداداً للدراسات السابقة في هذا المجال الحيوي و الذي يحاول الباحثان من خلاله الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على القطاعات الخدمية المتشابهة .

حيث تعتبر مصلحة الضرائب المصرية أحد أهم المنظمات الإيرادية في مصر وكذلك من أهم منظمات تحقيق العدالة الاجتماعية وتعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية المتاحة لديها لتحقيق ذلك ، ويعتبر رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير في تلك المصلحة من العوامل التي لها تأثير كبير على تميز الأداء فيها ، ولذلك جاءت هذه الدراسة لقياس أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير .

وقد وقع الاختيار على مصلحة الضرائب المصرية كمجال تطبيقي لتلك الدراسة نظراً لما تعانيه تلك المصلحة من بعض المشاكل التي تتجسد معظمها في الفكر الإداري المتعلق برأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير، واعتماد تلك المصلحة على أخلاقيات المهنة بما تشمله من تغيير وتطوير مستمر في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والتي تعد المتغير التابع للدراسة.

أولاً : مشكلة البحث

نظراً لزيادة الظروف التنظيمية المحيطة بمنظمات الأعمال التي أدت إلى تعقيد المهام والوظائف التنظيمية سعت أغلب المنظمات إلى التركيز على أصولها المعنوية (إدارة اللاملموسات) كاستجابة حتمية منها لما آلت إليها تلك الظروف ومن هنا جاء البحث ليركز على مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة هو رأس المال النفسي (الحسنى ، 2013)، كما يؤكد (Sahin , 2014) أن تنمية رأس المال النفسي تؤدي إلى زيادة ثقة العاملين وزيادة الأمل في التغلب على المواقف الصعبة والوصول إلى نتائج أفضل وتقوية الدافع لإنجاز الأهداف المرغوب تحقيقها .

وبسبب معاناة المنظمات الحكومية في الوقت الحالي من الكثير من المشكلات التي أدت إلى انخفاض مستوى أداء العاملين وانخفاض مستوى الفاعلية وضعف الروح المعنوية للعاملين بالإضافة إلى انتشار العديد من الظواهر السلبية في أداء العاملين في وحدات القطاع الحكومي بسبب عدم رغبتهم في الاتجاه نحو التغيير والتطوير ، واعتقاداً بأهمية توافر و توظيف رأس المال النفسي داخل المنظمات ، تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال القيام بزيارة إلى منطقة ضرائب الغربية أول وعدد من المأموريات التابعة لها وذلك بإجراء عدة مقابلات مباشرة وموجهة مع عدد من المسؤولين

والعاملين بالمنطقة*، ومن خلال إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة المطروحة عليهم التوصل إلى مجموعة من الظواهر السلبية التي تشير إلى وجود قصور في توظيف رأس المال النفسي للعاملين في المنطقة والمأموريات التابعة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :-

- عدم المبادرة بالمشاركة في تحديد الأهداف و اللجوء إلى الرئيس المباشر عند حدوث أى مشكلة في العمل مما يشير إلى انخفاض كفاءتهم الذاتية .
- عدم الاستمرار في العمل في غير أوقات العمل الرسمية حتى إذا تطلب الأمر ذلك مما يشير إلى افتقارهم للمرونة في العمل .
- الاستمرار في أداء العمل دون تأجيل بصرف النظر على مستوى الأداء وكثيراً ما يتم انتقاد السلبيات في العمل مما يشير إلى تشاؤم هؤلاء العاملين نحو توقعاتهم في العمل .
- مواجهة العديد من الصعوبات التي تعوق إنجاز الأهداف المخططة مما يشير إلى الشعور باليأس عند أداء العمل وانخفاض دافعيتهم للتغيير والتطوير .

يتضح من الظواهر السلبية السابقة أن مشكلة البحث تكمن في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي :

"ما أثر أبعاد رأس المال النفسي على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي؟"

ثانياً: أهداف البحث (Research Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بالمنطقة محل الدراسة ، وتحديد أهداف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :-

- 1- الكشف عن مدى توافر و توظيف منطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها لمفهوم رأس المال النفسي.
- 2- التعرف على مفهوم وأبعاد كل من رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 3- الوصول إلى مجموعة من أبعاد رأس المال النفسي التي قد تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير ، و تحديد درجة تأثير كل منها في تحفيز اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي .
- 4- ترتيب تلك الأبعاد من حيث قوة التأثير في اتجاهات العاملين نحو التغيير استناداً إلى الدراسة الميدانية.
- 5- الخروج بنتائج تقنع الإدارة العليا بمنطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها بأهمية الدور الأساسي التي يلعبه رأس المال النفسي وتقديم توصيات لتعزيز أبعاد رأس المال النفسي

*تم إجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بمنطقة الضرائب الغربية أول وعدد من المأموريات المختلفة التابعة لها .

للعاملين بما يسهم في تحفيز اتجاهاتهم نحو التغيير الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنطقة.

ثالثاً: أهمية البحث (Research Significance)

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية دراسة رأس المال النفسي بعد أن ترك هذا المفهوم انطباعاً لدى الباحثين والممارسين بأهمية دراسته وتطبيقه باعتباره مؤثراً في تحفيز اتجاهات العاملين نحو التغيير. لذا يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي . فعلى المستوى العلمي تتبع أهمية البحث فيما يلي:

- 1 - يُعد رأس المال النفسي مفهوماً إدارياً حديثاً ومن أحد الموضوعات الهامة التي تساعد على استغلال العنصر البشري الاستغلال الأمثل وتحسين أداء الفرد وإنتاجيته.
- 2- تمثل اتجاهات العاملين نحو التغيير محور اهتمام الباحثين لما له من دور في تحقيق فاعلية الأداء ومدى تحسنه وتطوره ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية في المنظمات، كما يُعد هذا الموضوع أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية والاجتماعية مما يتطلب رصد وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.
- 3- إن هذا البحث يعد مكملاً لما سبقه من دراسات في هذا المجال الحيوي حيث تحتاج المكتبة العربية إلى المزيد من جهود الباحثين في هذا الموضوع
- 4- يستمد البحث أهميته من النتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تعد ذات فائدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وذلك من خلال الربط بين رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 5 - أن هذا البحث يعد نقطة الانطلاق الأولى في الدراسات العربية من خلال بحث تطبيقي في هذا المجال، حيث لا توجد حتى الآن (وعلى حد علم الباحثان) أية دراسات عربية تناولت العلاقة بين رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير .

أما على المستوى التطبيقي يستمد البحث أهميته مما يلي :-

- 1- أنه يقدم للمسؤولين بمنطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بمفهوم رأس المال النفسي الذي له علاقة بتطوير وتحفيز اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين توفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تساعد على تنمية تلك الاتجاهات وتوجيهها نحو أداء أفضل .

2- إمداد المسؤولين بمنطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها بنتائج صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة المصرية تساعدهم على توضيح طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير وتحديد مدى تأثير إدراك العاملين لرأس المال النفسي في تحفيز اتجاهاتهم نحو التغيير التي تساعد على زيادة الفعالية التنظيمية .

3- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تقنع المسؤولين بالمنطقة والمأموريات التابعة لها بأهمية رأس المال النفسي كإحدى الطرق المؤدية إلى تفسير سلوك الأفراد في مجال العمل للاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذا السلوك وتجنب ومعالجة الآثار السلبية الناتجة عن انخفاض رأس المال النفسي للعاملين الذي يؤثر سلباً على اتجاهاتهم نحو التغيير.

دراسات سابقة

سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتاحة للباحث و المتعلقة بمجال البحث وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى مجموعتين كما يلي :-

المجموعة الأولى: دراسات سابقة متعلقة بأبعاد رأس المال النفسي:

تهدف هذه المجموعة إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وبعض المتغيرات الأخرى في المنظمة وذلك على النحو التالي:

1 - دراسة (Etebarian, et al.,2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على (132) موظفاً بمجموعة من الشركات التجارية في إيران ، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كمقياس إحصائي ، كما تم استخدام قائمة الاستقصاء في جمع البيانات، وقد أشارت الدراسة إلى أن أبعاد رأس المال النفسي تتمثل في(الأمل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل)، بينما المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي والذي تم قياسه بـ (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي إيجابي بين كلاً من الأمل والكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي و الالتزام التنظيمي ، وجود تأثير معنوي سلبي بين المرونة و الالتزام التنظيمي ، بينما أشارت إلى عدم وجود تأثير بين التفاؤل والالتزام التنظيمي .

2 - دراسة (Kaplan , et al., 2013)

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد رأس المال النفسي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد تم إجراء الدراسة على 7 فنادق 5 نجوم في تركيا و بعينة عشوائية بلغت 181 موظفاً، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد رأس المال النفسي وهي(الأمل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل)، بينما تمثل المتغير التابع في الرضا الوظيفي ، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات ، كما تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لكلاً من المرونة والتفاؤل على الرضا الوظيفي ،بينما أشارت إلى عدم وجود تأثير لكلاً من الكفاءة الذاتية والأمل على مستوى الرضا الوظيفي.

3 - دراسة (العابدي و العبادي ،2013)

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور رأس المال النفسي في خلق روحية مكان العمل حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 200 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في أربعة كليات تابعة لجامعة الكوفة بالعراق وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و نموذج المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات ، وتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في رأس المال النفسي والذي يقاس بـ (الأمل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) ، بينما يتمثل المتغير التابع في روحية مكان العمل والتي تتكون من بعدين (الاستغراق في العمل ، الاتصال والتواصل الروحي) ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين رأس المال النفسي وروحية مكان العمل وهذا يعنى أن إدراك الأفراد العاملين في الكليات محل الدراسة لمكونات رأس المال النفسي سيسهم في جعل روحية مكان العمل أكثر ايجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء الكلى للمنظمة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على تعزيز روحية مكان العمل .

4- دراسة (الحسنى ،2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد رأس المال النفسي (الأمل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) على الاستغراق الوظيفي الذي تم قياسه بـ (الحماس، الإخلاص، الانغماس)، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (52) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى بالعراق، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي ، ووجود تأثير معنوي ايجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على الاستغراق النفسي حيث كلما زاد مستوى ممارسة الفرد العامل للسلوك الايجابي (رأس المال النفسي) كلما زاد مستوى الاستغراق الوظيفي وبالتالي ينخفض مستوى

ممارسة الفرد العامل للسلوك السلبي (العمل المنحرف ، وتقليل مسببات الضغط التنظيمي والإرهاق الوظيفي)

5- دراسة (العزاوي،2014)

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر رأس المال النفسي والتوافق المهني على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 482 عضو هيئة تدريس بالجامعة المستنصرية بالعراق، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في رأس المال النفسي والتي تم قياسه بـ (الأمل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) والتوافق المهني، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية والذي يقاس بـ (المنظور المالي ،منظور العميل ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي والتوافق المهني على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية .

6- دراسة (Sahoo,2015)

استهدفت هذه الدراسة تحديد وقياس أثر أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) على الالتزام التنظيمي الذي تتمثل أبعاده في (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (276) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بأربعة منظمات صناعية مختلفة بشرق الهند ، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي لاختبار مدى صحة فروض البحث . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي .

7- دراسة (Nafei,2015)

سعيًا وراء التعرف على أثر أبعاد رأس المال النفسي على جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية ، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (315) موظفًا بجامعة السادات بمحافظة المنوفية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي ، حيث تمثل المتغير المستقل في رأس المال النفسي الذي تم قياسه بالأبعاد الآتية (الأمل، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) ، أما المتغيرات التابعة فتتمثلت في جودة الحياة الوظيفية والتي تقاس بـ (الظروف المعنوية لبيئة العمل ، الخصائص الوظيفية ، الأجر والمكافآت ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، طرق الرؤساء في الإشراف) وسلوك المواطنة التنظيمية والذي يقاس بـ (الإيثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، الضمير الحي) .

أوضحت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد رأس المال النفسي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على كلاً من جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث إن إدراك العاملين لرأس المال النفسي يساعد في توفير جودة حياة وظيفية أفضل والتزام تنظيمي .

8- دراسة (الدلمي ، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف ، التعاون ، الصبر ، البداهة) في تطوير رأس المال النفسي الذي يقاس بـ (الأمل، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) من خلال قوة الخبرة كمتغير وسيط . حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 379 فرداً من شاغلي الوظائف التالية (معلمين- إداريين) في مدارس التعليم الخاصة بعمان، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية (تحليل الانحدار المتعدد) ، وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات ، و أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي لخصائص القيادة النسوية في تطوير جميع أبعاد رأس المال النفسي وقد زاد هذا الأثر في حالة وجود قوة الخبرة كمتغير وسيط ، كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي لقوة الخبرة في تطوير جميع أبعاد رأس المال النفسي .

9- دراسة (صالح،2016)

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، المرونة ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة بالعراق، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كمقياس إحصائي لاختبار مدى صحة فروض البحث، وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إيجابية بين جميع أبعاد رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي .

10- دراسة (البنوي ،2016)

ركزت هذه الدراسة على اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي والذي تم قياسه بـ (الأمل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، المرونة) في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق ، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية قوامها 339 مفردة من العاملين في هذه الإدارات ، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار أوضحت النتائج الرئيسية للدراسة أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر تأثيراً معنوياً

إيجابياً على الارتباط الوظيفي بشكل مباشر وآخر غير مباشر من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي في إطار هذه الدراسة .

11- دراسة (غربية،2016)

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر أبعاد رأس المال النفسي (الأمل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، المرونة) في تحقيق الرضا الوظيفي الذي تم قياسه بـ (الراتب والمكافآت ، التقدير والاحترام ، مهام العمل وواجباته ، العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية قوامها (357) مفردة ، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة فروض الدراسة توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى أبعاد رأس المال النفسي السائد لدى العاملين وبين درجة شعورهم بالرضا الوظيفي وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال النفسي على الرضا الوظيفي بجميع أبعاده وقد جاء التأثير الأكبر لبعد المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي على تحقيق الرضا الوظيفي.

12- دراسة (Yildiz,2017)

بغرض معرفة أثر رأس المال النفسي والسمات الشخصية للعاملين على الالتزام التنظيمي والمساهمة في العمل طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (217) مديراً (مدير عام ، الإنتاج ، التمويل والمحاسبة ، الموارد البشرية ، التسويق) يعملون في شركات صانعي إكسسوارات السيارات في هاتاي بتركيا، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وتمثلت المتغيرات المستقلة في الدراسة في : أبعاد رأس المال النفسي (الأمل ، الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، المرونة) ، وأبعاد السمات الشخصية (الإنبساطية ، الضمير الحي ، العصابية ، القبول ، الانفتاح على الخبرة)، في حين تمثل المتغير التابع في الالتزام التنظيمي والمساهمة في العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد نموذج السمات الشخصية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على الالتزام التنظيمي والمساهمة في العمل حيث أن كلما زاد إدراك العاملين لأبعاد رأس المال النفسي كلما ارتفعت مساهماتهم تجاه العمل والمنظمة ككل ومن ثم زادت كفاءة العمل والأداء للموظف وأصبحوا أكثر قدرة على العمل بطريقة مخططة وتطوير مداخل حل المشاكل وخلق مناخ إيجابي داخل المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي .

13- دراسة (البردان، 2017)

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط ، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 356

مفردة من الأطباء وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بالقاهرة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة وكل من رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بشكل كلي، أي أن رأس المال النفسي كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي.

14- دراسة (خوين، 2017)

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر كلاً من رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي على الإبداع التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 32 مفردة (مدير، رئيس قسم، مسئول شعبة) في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلومات، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي، وتمثلت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في رأس المال النفسي والتي تم قياسه بـ (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة)، ورأس المال الاجتماعي الذي تم قياسه بـ (العلاقات الاجتماعية، التعاون، القيم والأعراف الصحيحة) بينما تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الإبداع التنظيمي والذي يقاس بـ (حل المشكلات واتخاذ القرارات، روح المجازفة، سعة الاتصالات، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تؤثر أبعاد رأس المال النفسي تأثيراً معنوياً إيجابياً في تعزيز السلوك الإبداعي للمديرين، كما تؤكد على وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الإبداعي للمديرين

15- دراسة (الفتلاوي، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير بين رأس المال النفسي التي تتمثل بأبعاده في الآتي (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة) والصمت التنظيمي التي تتمثل بأبعاده في (مشاكل التواصل، سلوك الصمت)، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (104) مفردة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في محافظة كربلاء، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة، وأوضحت النتائج وجود تأثير معنوي سلبي لجميع أبعاد رأس المال النفسي في مستويات الصمت التنظيمي.

المجموعة الثانية: دراسات سابقة متعلقة باتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

أجريت دراسات عديدة في موضوع التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة ، وسنقتصر في عرضها لهذه المجموعة على الدراسات التي تناولت على وجه الخصوص اتجاهات العاملين نحو التغيير . وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات.

1 - دراسة (يوسف، 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير في بعض المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية حيث بلغ حجم العينة (800) مفردة يمثلون (30) مؤسسة حكومية وخاصة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين نحو التغيير كان إيجابية، وأن مستوى التعليم يؤثر إيجابياً في محاور الاتجاه نحو التغيير ، بينما لم تؤثر متغيرات العمر والنوع ومستوى الوظيفة على هذه المحاور، كما أظهرت النتائج أن الاتجاه نحو التغيير يتأثر بأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية والخاصة .

2 - دراسة (خليل، 2003)

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، وتكونت عينة الدراسة من (380) مفردة ، وقد أسفرت عن النتائج التالية :

- كانت أهم مجالات التغيير مرتبة تنازلياً هي مجال التغيير السلوكي ثم التغيير التكنولوجي ثم التغيير الهيكلي .

- كان أكثر العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً هي العوامل الشخصية يليها العوامل البيئية الخارجية ثم عوامل المناخ التنظيمي وأخيراً العوامل المعلوماتية.

- لا تتأثر اتجاهات العاملين نحو التغيير بسبب الجنس أو الخبرة بينما تتأثر هذه الاتجاهات بسبب المؤهل والمركز الوظيفي .

3- دراسة (Abdual Rashid,et al., 2004)

اهتمت هذه الدراسة بتحديد أثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير (المكون السلوكي ، المكون العاطفي ، المكون الإدراكي) ، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 258 مفردة (مدير - رئيس مجلس إدارة) في عدد من الشركات المدرجة في دليل تصنيع الاتحاد الماليزي ، ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تبين وجود علاقة تأثيرية معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية وجميع مكونات اتجاهات العاملين نحو التغيير .

4- دراسة (البلوى، 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة بلغت (278) مفردة من العاملين بهيئة الطيران المدني السعودي وذلك بعد تحويلها من رئاسة إلى هيئة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول مزايا التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر والمستوى التعليمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول مشكلات ما بعد التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، الخبرة ، طبيعة العمل .

5 - دراسة (Alas&Vadi,2006)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي والاتجاهات نحو التغيير ، حيث أجريت على 38 مؤسسة بأستونيا غربي روسيا حيث تعمل هذه المؤسسات في مجالات مختلفة منها القطاع الإنتاجي والبنوك، المستشفيات والنقل والمبيعات .

وكانت افتراضات الدراسة تشتمل على إمكانية التنبؤ بالتعلم التنظيمي والاتجاهات نحو التغيير من خلال التوجه بالمهام داخل إطار الثقافة التنظيمية ، وكانت عينة البحث تشتمل على (906) مفردة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالتعلم التنظيمي والتغيير والاتجاهات نحو التغيير وإن كان الأمر يختلف باختلاف متغيري العمر والخبرة .

6- دراسة (المالكي، 2007)

حاولت هذه الدراسة التعرف على طبيعة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كما هدفت إلى تحليل أثر عدد من المتغيرات في تلك الاتجاهات ، وتمثلت هذه المتغيرات في (العوامل الشخصية ، عوامل المناخ التنظيمي ،عوامل نظام المعلومات) حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (296) فرداً بين ضباط وصف ضباط ومدنيين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة (جدة ، العاصمة المقدسة ، الطائف) واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين اتجاهات العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها .
- أن جميع العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تفسر مستويات اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وإن أكثر العوامل تفسيراً لأكبر قدر من التباين في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي هي العوامل الشخصية.

7- دراسة (Faghihi&Allameh,2012)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كلاً من اتجاهات العاملين نحو التغيير ونمط القيادة المتبع على مدى الاستعداد للتغيير، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (105) مفردة من العاملين بالوحدات المحلية في مدينة أصفهان في إيران ، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي والاستقصاء كأداة لجمع البيانات ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ايجابية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير(المكون الإدراكي ، المكون السلوكي ، المكون العاطفي) و القيادة الموجهة نحو التغيير(المتابعة، تشجيع الابتكار ، تحمل المخاطر الشخصية ، وضع تصور للتغيير)على مدى الاستعداد للتغيير، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين اتجاهات العاملين نحو التغيير و القيادة الموجهة نحو التغيير على مدى الاستعداد لتحقيق التغيير.

8 - دراسة (Alas, et al., 2013)

بغرض قياس أثر قيم العمل على كلاً من اتجاهات العاملين نحو التغيير والتعلم التنظيمي ، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (1267) مفردة من العاملين في (40) فندق في تركيا . حيث تمثل المتغير المستقل في القيم المرتبطة بالعمل (القيم الثقافية ، القيم المرتبطة بالقيادة ، القيم المرتبطة بتخصص العمل ، القيم الشخصية) ، بينما تمثلت المتغيرات التابعة في اتجاهات العاملين نحو التغيير والتي تقاس بـ (أهمية التغيير، مستوى الرضا المرتبط بالقيادة ، مستوى الرضا المرتبط بالقيادة ، مستوى الرضا الوظيفي)، والتعلم التنظيمي (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي) ، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج كأسلوب إحصائي ، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيم المرتبطة بالعمل تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في كلاً من اتجاهات العاملين نحو التغيير و مستوى التعلم التنظيمي .

9- دراسة (يوسف، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير، وقد طبقت على عينة قوامها 295 مفردة من العاملين بالوظائف التخصصية والوظائف الفنية المساعدة بمستشفيات جامعة طنطا ، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى صحة فروض البحث ، وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج :

- أكدت الأثر السلبي للمحددات التنظيمية المؤدية للصمت التنظيمي (دعم الإدارة العليا للصمت ، ضعف فرص الاتصال ، دعم المشرف للصمت ، عدم انسجام جماعة العامل ، رسمية السلطة) على اتجاهات العاملين نحو التغيير .

- أكدت الأثر السلبي للمحددات التنظيمية الفردية للصمت التنظيمي (خوف المرؤوسين من ردود الفعل ، نطاق أو مركز الحكم في الشخصية ، الشعور بالاغتراب الوظيفي)
- أوضحت النتائج أن العاملين بالوظائف التخصصية أقل ميلاً للصمت وأكثر اتجاهًا للتغيير من العاملين بالوظائف الفنية المساعدة .

التعليق على الدراسات السابقة :

- 1- أبرزت الدراسات الأجنبية والعربية أهمية رأس المال النفسي باعتباره من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة ، كما اهتمت بتحليل اتجاهات العاملين نحو التغيير.
- 2- لم تتناول أي دراسة عربية ، وذلك على حد علم الباحث ، أثر أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير (في بحث مستقل).
- 3- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (المتاحة للباحث) من حيث المجال في أنها تركز على دراسة رأس المال النفسي في منطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها ، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي والذي يخدم شريحة كبيرة من المواطنين بتلك المحافظة .
- 4- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف في أنها تقيس أثر رأس المال النفسي باستخدام أبعاد وهي (الأمل – الكفاءة الذاتية – التفاؤل – المرونة) في حين لا توجد أي دراسة سابقة (على حد علم الباحثان) استخدمت هذه المحددات مجتمعة في قياس أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

الإطار العام للبحث

رأس المال النفسي

أولاً : نشأة رأس المال النفسي

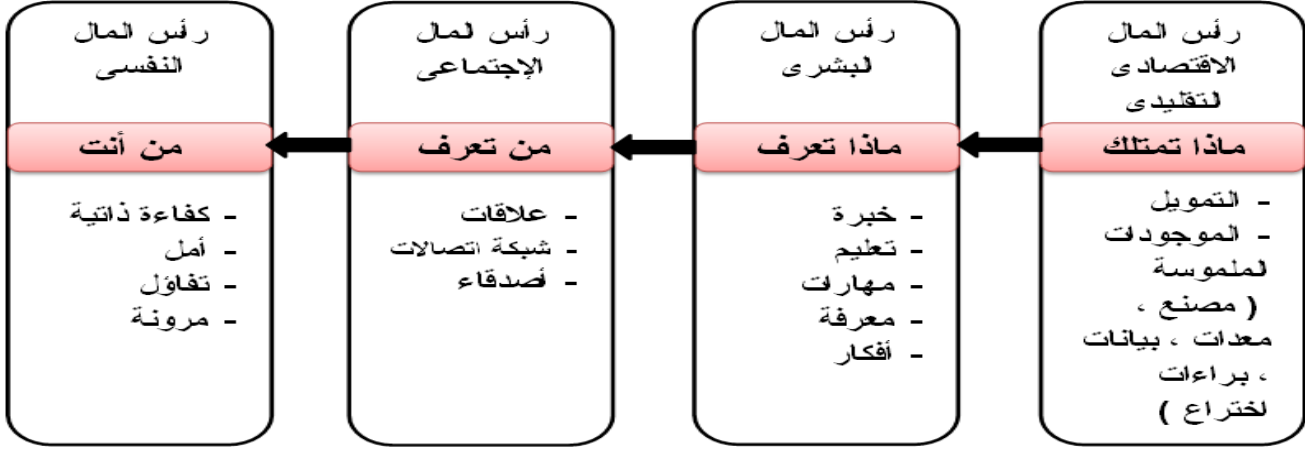
ظهر مصطلح رأس المال النفسي في أواخر التسعينات من القرن العشرين الذي درسه العالم النفسي السيكلوجي (Martin Seligman) الذي كان هدفه التركيز على الصفات الإيجابية للفرد بدلاً من التركيز على المشاكل، فأساس هذا المصطلح أن الأفراد لديهم صفات إيجابية حيث أن هذه الصفات تدعم أداء الفرد، إذ كي يتمكن الفرد من مواجهة التحديات وتطوير عمله و التميز فيه عليه أن يتمتع بصحة نفسية جيدة.(الدليمى ،2016)

وفقاً لـ Seligman الرئيس السابق للجمعية النفسية الأمريكية فإن البشر هم أفراد موهوبين يمتلكون مجموعة من الصفات الإيجابية، وأن هذه الصفات الإيجابية تسمح لهم بالنمو باستمرار والتطور إلى كائنات متفوقة الأمر الذي يؤثر على الأداء في العمل. (Rego, et al., 2012) وساهم علم النفس الإيجابي في بعض المساهمات المهمة في تحديد الصفات التي تجعل الأفراد أكثر إيجابية، ويوجد رأس المال النفسي في قلب علم النفس الإيجابي (العابدى و العبادى ، 2013) ، كما اقترح Seligman مفهوم رأس المال النفسي رسمياً في كتابه "السعادة الحقيقية" مستنداً على وجهات نظر علم النفس الإيجابي وسلوك المنظمة الإيجابي إذ يعتقد بإمكانية جلب العوامل النفسية التي تسبب السلوك الإيجابي الفردي عن طريق رأس المال النفسي(الحسنى ، 2013).

كما هو متعارف ومتداول أن مصطلح رأس المال هو مصطلح يدرج بشكل كبير في مجال الاقتصاد والتمويل ، ولكن مع مرور الوقت تم استخدام هذا المصطلح في مجال الموارد البشرية للتعبير عن قيمة الموارد البشرية وعلى هذا الأساس ظهرت مصطلحات عدة مع مرور الوقت مثل رأس المال البشرى والفكري والاجتماعي والنفسي (Luthans et al., 2007)، وأن رؤوس الأموال المذكورة رغم أنها تشكل منظومة متكاملة إلا أن لكل منها مهمة محددة. (الدليمى ، 2016)

شكل رقم (1)

أنواع رأس المال



ومن هنا كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن مفهوم رأس المال النفسي في مختلف بلدان العالم وبدأت المناقشات حول رأس المال النفسي وأفاق تطبيقه في المنظمات على مختلف المستويات الإدارية، وقد قام البعض بتسويق مفهوم رأس المال النفسي من أجل بناء وتطوير المنظمات .

ثانياً : مفاهيم رأس المال النفسي

يعد رأس المال النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال وبخاصة في مجال السلوك التنظيمي ، لذا قام الكثير من الكتاب والباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمفهوم رأس المال النفسي إلا أنه يوجد بينهم جدل كبير وعدم اتفاق حول وضع تعريف موحد وشامل لرأس المال النفسي .

فيرى (Avey, et al., 2010) أن رأس المال النفسي هو حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها علاقة بسلوكياته و أدائه في العمل ، كما اعتبر (Cole,et al., 2009) أن رأس المال النفسي هو حالة الفرد النفسية الإيجابية للتنمية التي تتميز بما يلي : وجود كفاءة ذاتية لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة ، تمكين الصفات الإيجابية (التفاؤل) حول النجاح في الحاضر والمستقبل ، العمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو تحقيق الأهداف (الأمل) من أجل تحقيق النجاح ، عندما تعاني من المشاكل والصعوبات يجب التمتع بالمرونة لتحقيق النجاح .

كما عرف (Li-feng & Hua-li, 2009) رأس المال النفسي بأنه العوامل النفسية الجوهرية والحالات المجتمعة (بشكل عام) المؤثرة في السلوك التنظيمي (بشكل خاص) متجاوزاً بذلك رأس المال البشرى والاجتماعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير واستثمار مفهوم "من أنت"، كما يرى (Nikpay et al., 2014) أن رأس المال النفسي هو مفهوم محوره التطوير ويعنى الحالات النفسية الإيجابية التي تسهم في مستويات أعلى من الكفاءة ونمو المنظمات.

في حين أوضح (Luthans & Yousef, 2004) أن رأس المال النفسي بمفهومه البسيط عبارة عن المكنون الإيجابي لدى الفرد الذي يمكن توظيفه لتنمية وتطوير الذات بما ينعكس على سلوكه بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال توظيف ذلك المكنون الإيجابي في تنمية وتطوير الذات .

وأشار (Liu et al., 2012) إلى رأس المال النفسي بأنه التقييم الإيجابي للظروف التي يمكن أن تحدث للفرد في العمل ومثابرتة في تحقيق أهدافه، في حين أكد (Avolio , et al., 2007) على أن رأس المال النفسي هي حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والتي تساهم في تحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية بالمنظمة .

مما سبق يمكن القول بأن رأس المال النفسي هو أحد مصادر الطاقة الإيجابية الناتجة عن نظرة الفرد الإيجابية لذاته والمجتمع والقوة الدافعة لسلوك الفرد لإنجاز وتحقيق هدفه، كما يتسم رأس المال النفسي بدرجة من الاستقرار تكفي للتأثير على السلوك والأداء على المدى الطويل مما يجعله مجالاً للتغيير والتطوير (Luthans ,et al., 2006)، ومن ثم تستند الدراسة الحالية إلى تعريف رأس المال النفسي الذي أورده Luthans et al., 2007 وهو أنه حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والقياس والتي تتضمن: الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية .

ثالثاً : أهمية رأس المال النفسي

يمكن توضيح أهمية رأس المال النفسي من خلال الآتي :

يرى (Luthans, et al., 2008) أن رأس المال النفسي مدخلاً إيجابياً من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تطوير الموارد البشرية وإدارة الأداء، كما يرتبط رأس المال النفسي ارتباطاً إيجابياً بالثقافة التنظيمية إذ تبحث الثقافة التنظيمية في جوانب كثيرة منها نقاط القوة والمرونة والحيوية والثقة. كما أشار (Liu, 2010) إلى أن رأس المال النفسي يزيد من سعى الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة، فضلاً عن تحسين تماسك الفريق والتعاون والصراع والارتياح، كما أوضح (Murthy, 2014) أن أهمية رأس المال النفسي ينعكس

الصفات الإيجابية سيستطيع أن يكون فريق ناجح يسعى إلى التطور في العمل والإبداع (Chen & Lim,2012).

الأمّل:

يمثل الأمّل مكوناً جوهرياً في رأس المال النفسي ، فقد عرفه (Madden ,2013) على أنه توقع الفرد الإيجابي لتحقيق الهدف، كما أنه يمثل القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول إلى الأهداف التي يطمح الشخص الوصول إليها بامتلاكه النفسية الإيجابية وإن لم تتح له الوسائل والطرق يفكر بطرق ووسائل أخرى للوصول إلى أهدافه والمثابرة عليها (Javidan and walker,2013) ، وكما أشار (Luthans etal, 2007) أن الأمّل ضرورة للمثابرة على تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات من أجل الوصول إلى الفاعلية العالية وهذا هو أساس الفرق بينه وبين التعريف التقليدي للأمّل حيث أن التعريف التقليدي هو تمنى الحصول على شيء معين وقد يصاب المرء بخيبة الأمّل إن لم يتحقق هذا الشيء بدون إعادة المحاولة.

يصف (Millard,2011) الأمّل على أنه حالة الدافعية الإيجابية التي يستمدها الأفراد العاملون من خلال إدراكهم للنجاح ، و يمثل الأمّل قوتين الأولى قوة الإرادة (will power) و التصميم نحو تحقيق الأهداف ، والثانية قوة المسار (Way power) والذي يمثل التخطيط لتنفيذ الأهداف ، وأيضاً يشير (Luthans et.al,2008) إلى أن الأمّل هو قدرة الفرد على تحديد الهوية بطرق معقولة للوصول إلى الهدف وهذا يعنى مثابرة الأفراد العاملين في التوجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية إضافة إلى قدرة الأفراد على إعادة توجيه المسارات لتحقيق هذه الأهداف لو تطلب الأمر ذلك.

كما يرى (Malone,2011) إن الأمّل يوفر التحدي والواقعية تجاه تحقيق الأهداف فهو بدوره يمثل استثماراً لجهود الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف ، وبالتالي فإن الأمّل يساعد على الوصول للأهداف بفعالية ونجاح نظراً لعلاقته بسلوك الموظف وتحفيزه لإيجاد الحلول للمشاكل بشكل إبداعي من خلال اندماج الفرد خطوة بخطوة في طريقة تحقيق الأهداف المرجوة. (Avey, et al., 2009)

الكفاءة الذاتية

نشأت فكرة الكفاءة الذاتية من أصل نظرية المعرفة الاجتماعية لـ (Bandura's, 1986) حيث تمثل الكفاءة الذاتية تصور الفرد لقدراته في تحقيق النجاح في مهمة معينة (صالح ، 2016) . حيث عرف (Norman , et al.,2010) الكفاءة الذاتية بأنها ثقة الفرد بقدرته على تنمية الدافع الداخلي وتوظيف موارده المعرفية لتحديد بدائل التصرف التي تمكنه من إنجاز مهمة معينة بنجاح ، حيث تؤدي الكفاءة الذاتية دوراً حيوياً في الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة، واعتبر

(Millard,2011) أن الكفاءة الذاتية تمثل الأبعاد الإدراكية الاجتماعية فهي تمثل ثقة الأفراد بقدراتهم لحشد وتحريك الموارد والأداء لتنفيذ المهام بنجاح.

كما أضاف Avey et al.,2009 () بأن الكفاءة الذاتية هي إيمان الشخص بقدراته ومهاراته الخاصة والنجاح بها بغض النظر عن الأجواء المحيطة به وهي القدرة على التحلي بالثقة والنجاح ونقل تلك القدرات بطريقة محفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المطلوب. ، كما أن الشخص الذي يثق بقدراته ستنعكس هذه الثقة على حياته وهذا هو الأساس الذي يحفز الشخص لتحقيق الهدف الذي يريده، إذ عندما يثق الفرد بأنه يستطيع تحقيق الهدف سيكون ذلك دافعاً للمثابرة ومواجهة الصعوبات، ولا شك أن للثقة تأثير على نظرة العامل لعمله والمنظمة التي يعمل بها (الدليمي ، 2016)، لذلك الأشخاص الذي يتمتعون بهذا البعد لديهم خمس خصائص كما ذكرها (Corner,2015) وهي :يضعون أهدافاً عالية المستوى ، لديهم دوافع ذاتية ،الالتزام بالوقت المحدد لتحقيق الأهداف ، المثابرة للوصول إلى الهدف عند مواجهة العوائق .

ووفقاً لرأى (Bandura&Locke,2003) فإن الكفاءة الذاتية تتضمن المعتقدات التي تساعد على المثابرة في مواجهة العقبات والتعامل مع الحالات العاطفية المؤلمة التي تعوق تنفيذ الأنشطة، ويمكن قياس الكفاءة الذاتية من خلال خمس سمات :الهدف الذي يشير إلى الواجبات الصعبة ، وضوح الهدف ، الحفاظ على الدافع في مستوى عال ، تحديد الإجراءات اللازمة والفعالة ،المثابرة على الرغم من مواجهة المشكلات المختلفة . (Quisenberry,2015)

المرونة :

يقصد بالمرونة قدرة الشخص على إعادة التوازن بعد الانتكاسات والعقبات التي يواجهها الشخص كما تعكس أيضاً إعادة التوازن واستجماع القوى بعد مواجهة العقبات والمشاكل والقدرة على التغلب عليها بنجاح (Luthans etal, 2007) ، كما أشار (Luthans ,etal.,2008) أن المرونة تمثل القدرة على العودة للحالة الطبيعية أو التماسك بعد المرور بأحداث صعبة ، فالمرونة تمثل مورداً إيجابياً مهماً لموقع عمل يتصف بالاضطراب والضغوطات المتعددة حيث أنها تمكن الأفراد العاملين من التكيف مع البيئة وما يحيطها من تغير دائم.

وأضاف (Li-feng & Hua-li ,2009) أن المرونة تلعب دوراً جوهرياً في التكيف الصحي للأفراد وبخاصة للأحداث الحياتية المرهقة ، فالأفراد الذين لديهم مهارات التحمل يمتلكون قدرة عالية على التكيف وتحويل مسببات الضغط إلى فرص للتنمية والتعلم ، ففي علم النفس الإيجابي تعنى المرونة التكيف الإيجابي مع المحن والشدائد التي تواجه الشخص (Cole,2007) إضافة إلى ما تقدم

فإن المرونة مرتبطة بتحسين أداء المنظمة ككل فعلى القادة الاهتمام أكثر بالمرونة وتطويرها مما يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Murray,2014)، كما أشار (Mastan,2001) أنه يمكن تطوير المرونة عن طريق ثلاث استراتيجيات رئيسية هي: إستراتيجية التركيز على الأصول وتعنى زيادة المرونة عن طريق بناء الأصول الفردية وزيادة احتمالات النجاح ، إستراتيجية التركيز على المخاطر وتعنى محاولة الحد من الفشل من خلال تقليص عوامل النجاح بأكبر شكل ، إستراتيجية التركيز على العملية وتعنى محاولة بناء آليات مواجهة فعالة ليتمكن العاملون من استخدام أصولهم المختلفة للتغلب على المحن والأخطاء.

وأما (Rostiana&Lihardja,2013) فقد وضعوا مجموعة من الخصائص للأفراد الذين لديهم مرونة وهى كالاتي : قبول الواقع ،الإيمان العميق بأن للحياة قيمة ذات معنى ، مهارة غير عادية تجاه التكيف.(صالح ، 2016)

التفاؤل :

التفاؤل هو الجودة التي يمكن أن تسهم في قيادة فعالة من خلال تطوير الإدراك الذاتي والرغبة في تحمل المخاطرة والدافعية لمساعدة الآخرين على النجاح (Wisner,2008). وهو أساس رأس المال النفسي إذ أنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الإيجابية والتحفيز (Seligman,2011)ويرجع ذلك لطبيعة التفاؤل إذ أنه دائم التغيير وهو التحدث عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح (Luthans et al.,2007)، كما عرفه (Snyder et al., 1991) على أنه التوقعات الإيجابية العامة التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الإصرار وبذل الجهود لتحقيق الأهداف.

ويعكس التفاؤل نظرة الشخص للأحداث ، فالشخص المتفائل يرجع النجاح إلى أنه نابع منه شخصياً (عوامل داخلية دائمة)، أما الشخص المتشائم فيرجع سبب النجاح إلى عوامل خارجية مؤقتة وبالطبع لا يستطيع التحكم في هذه العوامل التي تحد قدرته في الوصول إلى الهدف . (Corner,2015) وينقسم التفاؤل إلى تفاؤل واقعي وتفاؤل غير واقعي ، فالتفاؤل الواقعي يكون نتيجة الحفاظ على النظرة الإيجابية للأمور في المستقبل والتركيز على النواحي الإيجابية النابعة من خبرة الفرد وترك الأحداث التي حدثت في الماضي والتركيز أكثر على الحاضر والبحث عن الفرصة في المستقبل لاغتنامها. وعلى نقيضه التفاؤل غير الواقعي وهو التغاضي عن بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها والاحتفاظ بمعلومات أخرى من خلال معتقدات معينة وذلك يؤدي لعدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها . (Corner,2015)

اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

ترتبط عملية التغيير التنظيمي بشكل أساسي باتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاهه ، خصوصاً وأن السلوك الإنساني يلعب دوراً هاماً في هذا المجال، فنجاح التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقبول الأفراد له وتعاونهم ، ومما يزيد من تعقيد عملية التغيير التنظيمي أنه يعمل من خلال اتجاهات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم نحوه.(يوسف ، 2014)

أولاً:الاتجاهات:

مفهوم الاتجاهات

تعد الاتجاهات من أهم وأكثر الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد ، فمن المعروف أن سلوك الفرد في كافة مظاهره يتأثر بمجموعة اتجاهاته ، فلكل فرد له عدة اتجاهات نحو الأحداث والأشياء المختلفة ، وهذه الاتجاهات المتنوعة تمثل نمطاً مترابطاً يلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك الإنساني . (يوسف ، 2014)

ولقد تعددت تعاريف الاتجاه عند الباحثين حيث يرى (حسن،2002) أن الاتجاه هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء أو المواقف أو الأفراد ، بحيث يتضمن مشاعر وعواطف موجهة لأهداف معينة ، و عرف (زناتي ، 2013) الاتجاه بأنه عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد شعور وسلوك الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها .

كما توصلت (يوسف،2014) إلى مجموعة من الاستنتاجات مرتبطة بمفهوم الاتجاهات وهي أن الاتجاهات تمثل حالة من التهيؤ والاستعداد ، مكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة أو التعلم ، يجب أن تشكل نسقاً مترابطاً غير متنافر فيما بينها أو بينها وبين السلوك ، كما أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها من خلال التصرف أو السلوك، بالإضافة إلى أنها تتسم بدرجة متفاوتة من الكثافة والشدة كما تتفاوت من حيث الدوام والاستمرارية وتوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة.

مكونات الاتجاهات :

يتفق معظم الباحثين على أن هناك 3 مكونات أساسية للاتجاهات (Robbins&Judge,2013)

المكون الفكري والإدراكي

يتعلق هذا الجانب بما يتوفر لدى الفرد من معلومات عن الشيء أو الموقف موضع الاتجاه ، بمعنى أن الفرد لن تكون لديه اتجاهات حيال الموقف ما لم يكن لديه إدراك أو معرفة بهذا الموقف ، أي أن هذا المكون يتعلق بكيفية استقبال الفرد للشيء موضع الاتجاه وتقييمه لخصائصه . فالاتجاه ناحية الرئيس المباشر في العمل لن يتكون إلا بإدراك ومعرفة عن تصرفات هذا الرئيس ، فإذا عرف

الموظف أن رئيسه المباشر قد قام بترقية زميل له لا يستحق الترقية ، فإدراكه واستقباله لتصرفات الرئيس هنا أنه غير عادل وهذا هو المكون الإدراكي عن الرئيس المباشر .

المكون الشعوري أو العاطفي

يعبر هذا المكون عن المشاعر والعواطف بمعنى أن يتكون لدى الفرد شعور أو عاطفة معينة تجاه موضوع أو شيء معين، ففي المثال السابق وبعد إدراك الموظف لرئيسه المباشر بأنه غير عادل يتولد لديه شعور أو عاطفة سلبية تجاه هذا الرئيس مثل الإحساس بكرهية لهذا الرئيس.

المكون السلوكي

يظهر هذا المكون ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة نحو الشيء محل الاتجاه ، وهو بذلك يعكس النوايا أو النزعات السلوكية للأفراد تجاه الموقف ، فإذا افترضنا أن الموظف قد أدرك أن رئيسه غير عادل وأنه يحس بكرهية تجاهه ، فإنه قد يسلك سلوكيات متنوعة منها تقديم شكوى ضد الرئيس أو قد يقوم بترك القسم الذي يعمل به ، أو يرغب في الانتقال لقسم آخر بسبب هذا الرئيس المباشر ، ولاشك أن قوة الميل السلوكي تحدد إلى درجة كبيرة احتمالية عالية للقيام بالسلوك.

وظائف الاتجاهات :

تؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف التي تعد عملية فهمها منطلقاً أساسياً ومهماً من منطلقات السلوك البشري والتنبؤ به في منظمات الأعمال ، وتتفق آراء الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن هناك أربع وظائف رئيسية للاتجاهات (زناتي، 2013)، (المسدي، 2014)

وظيفة المعرفة :

إن أحد أهم وظائف الاتجاهات هي إسهامها في توفير معايير أو أطر مرجعية للسلوك بمعنى أن اتجاهات الفرد حيال الناس و الأشياء والأحداث ساعده في تكوين معنى أو قاعدة معرفة لما يجري حوله ، فالاتجاهات التي تتكون لدى الفرد تجعله يهتم بنوعية معينة من المعلومات ، كما تدفعه إلى معرفة الأشياء أو الموضوعات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً باتجاهاته ، فمثلاً يميل الفرد الذي يكون اتجاهه إيجابياً نحو التعديلات الدستورية إلى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات عن هذه التعديلات والاقتراحات الخاصة بالمواد المعدلة.

وظيفة المنفعة :

تقوم هذه الوظيفة على تعظيم المنفعة من الأشياء الإيجابية المحيطة وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد إيجابية إذا ما ارتبطت بدرجة عالية من الإشباع و الرضا ، فالموظف الذي يتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله يسلك سلوكاً وظيفياً مفيداً يساعده على تحقيق أهدافه وطموحاته الشخصية (السعي للترقي ، الميل للإنجاز العالي ، الرغبة في زيادة العائد المالي) بجانب تحقيق أهداف المنظمة .

وظيفة الدفاع عن الذات :

تلعب الاتجاهات دوراً هاماً في الدفاع عن ذات الفرد ومصالحه ، فكل فرد يحاول من خلال اتجاهاته الدفاع عن نفسه وتقليل مستوى القلق والضغط التي يتعرض لها، فالموظف المنتسب لنقابة أو جماعة ما يحاول الدفاع عنها ، وكذلك المالك لماركة من السيارات ، أو الحاصل على مؤهل معين يكون اتجاهات يحاول من خلالها الدفاع عن نفسه ، كما أن المرأة عندما تكون اتجاهات عدائياً نحو المؤيدين لعودتها للمنزل فهي بذلك تدافع عن ذاتها ومكانتها في المجتمع ، وهذا كله يعكس عملية الدفاع عن الذات .

وظيفة التعبير عن الذات :

تمثل الاتجاهات وسيلة للتعبير عن قيم الفرد وصوره الذهنية سواء كانت هذه القيم مادية أو معنوية ، فعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يكون اتجاهات مؤيداً للمركزية السلطة يعبر في نفس الوقت عن قيمة الحرية والاستقلالية في العمل ، من جهة فإن اتجاه الفرد لقضاء أجازة الصيف في مارينا أو في أحد الشواطئ الأوروبية إنما يعبر عن قيم مادية (الثراء)، ومعنوية مثل حب الظهور والتفاخر والإحساس بالتميز مقارنة بالآخرين .

ثانياً : التغيير التنظيمي

أصبح التغيير سمة من سمات العصر الحالي نظراً لأن منظمات الأعمال تعمل اليوم في ظل متغيرات بيئية تتصف بدرجات عالية من التغيير المستمر سواء كان ذلك في النواحي الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو التكنولوجية محلية أو عالمية ، وتخلق هذه المتغيرات البيئية ضغوطاً كثيرة على المنظمات مما يحتم عليها ضرورة التكيف مع مثل هذه المتغيرات ضماناً لبقائها واستمرارها في تادية مهامها بفاعلية عالية .(يوسف، 2014)

مفهوم التغيير التنظيمي

تتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي باختلاف الزوايا التي ينظر إليه فيها فالبعض يعرفه من زوايا الأسباب، والآخر يعرفه من زوايا النتائج وآخرون يعرفونه من زوايا المظاهر والأعراض ، فالتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنه تحدث بشكل عشوائي أو مخطط وهو ظاهرة ملاصقة للحياة والوجود ، ومن التعريفات العديدة للتغيير التنظيمي نعرض بعضها كما يلي :

يرى (خليل ، 2003) أن التغيير يمثل تعديلاً في الوضع الراهن للانتقال للوضع المستقبلي ويتم في جوانب المنظمة الهيكلية والتكنولوجية والسلوكية ويتم ذلك بوضع مخطط هادف وموضوعي بعيداً عن العشوائية والمزاجية والشخصية وذلك للتكيف والتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

بينما يرى (Gresse,2004) أن التغيير هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تعديلات على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو سلوك الأفراد أو ثقافة المنظمة أو تكنولوجيا الأداء وطرق العمل .. وغيرها بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من أجل البقاء والتميز .

كما اعتبر (زايد، 2006) أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية إدارية مخططة تهدف المنظمة عن طريقها لإحداث الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب ، ويعرف (جلاب ، 2011) التغيير أنه عملية إعادة هيكلة الموارد بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح .

أهداف التغيير التنظيمي

أ- **زيادة فعالية العمليات التنظيمية :** وذلك بإحداث تغييرات هيكلية تتعلق بالبنيان التنظيمي للإدارات والأقسام والتقسيم المناسب لأوجه النشاط وشكل توزيع السلطات والمسئوليات بما يضمن إعادة تصميم بعض أو كل جوانب التنظيم بهدف تقويمها وزيادة فعاليتها (زناتي ، 2012) ، كما يرى (حسين وعبد الفتاح ، 2010) أن من بين أهداف التغيير التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وتعديل التركيبة التنظيمية وذلك بهدف إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وزيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة .

ب- من أهداف التغيير المحورية الخاصة بالعنصر الإنساني حيث تركز هذه الأهداف على إرساء قواعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم في كل المستويات وتزيد من درجة التعاون بينهم مما يؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية تعلى من قيمة العمل الجماعي وروح الفريق الأمر الذي سينعكس على مستوى الأداء (عبد الباقي ، 2000) ، وفي هذا السياق يؤكد (حسين وعبد الفتاح ، 2010) أن من بين أهداف التغيير المرتبطة بهذا العنصر هي الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع ، وإيجاد روح التلاؤم أو التوافق بين أهداف الأفراد الشخصية والأهداف العامة للمنظمة ، لأن إزالة التضارب يعمل على زيادة درجة الانتماء ، فعندما يرى الفرد أن إدارة المنظمة تسعى لتحقيق أهدافه تزداد درجة انتمائه لها .

ج- **زيادة القدرات التقنية و التكنولوجية** وذلك لمجاراة التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية التي تؤثر بشكل كبير على مهارات وقدرات العاملين بمنظمات الأعمال وعلى ذلك تتوجه هادفية

التغيير التنظيمي إلى توفير الآليات والوسائل التي تزيد من استخدام المنظمة لتكنولوجيا العصر بحيث توفر المناخ المشجع على التقدم والإبداع مما يزيد من قدرتها على مواجهة التغييرات البيئية المحيطة .

مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية (نبيل و فهمه، 2010، (خليل، 2003) (يوسف، 2014) (البلوى، 2005)

المدخل الوظيفي:

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة حيث إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، أما بالنسبة لتغيير الأهداف والإستراتيجيات فتقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية .

المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: التغيير المادي للأفراد وذلك من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم، أو التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية بعض الباحثين ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما المهارات والأداء ويستخدم لذلك ثلاث مداخل (الإحلال ، التحديث التدريجي للعاملين، تدريب العاملين) ، أو الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.

المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"

المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة ترتيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل تمكن المنظمة من تحقيق التميز على غيرها من المنظمات المنافسة.

خصائص التغيير التنظيمي :

من خلال التعريفات السابقة وبتحديد أهم أهداف التغيير يمكن إبراز أهم خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي : (الخصيري ، 2003) ، (العزى ، 2004) ، (الرقب ، 2008)

التغيير عمل مخطط : لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة ، وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التلقائي .

التغيير مسئولية إدارية : يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا ، إلا أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا . فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة .

التغيير عملية مستمرة : يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة. وإحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر ، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

عملية التغيير يجب أن تتسم بالواقعية : التغيير يحاكي الواقع ، ولذا فهو مرتبط بإمكانيات المنظمة المتاحة والقدرات المتوفرة لديها وكذلك الطاقات التي يمكن جلبها .

الفعالية : يجب على إدارة التغيير أن تملك القدرة على الحركة بسهولة وبحرية مناسبة ، كذلك يجب أن تملك القدرة على توجيه الجهد التنظيمي إلى المجالات المستهدفة للتغيير .

عملية التغيير يجب أن تتم في إطار الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية ، كما يجب أن يكون التغيير مستنداً إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع .

الاستهدافية : إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت .

منهجية البحث

أولاً : فروض البحث :

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه ، وفي ضوء الإطار النظري للبحث فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي تمهيداً لاختباره إحصائياً .
الفرض الرئيسي:

يؤثر رأس المال النفسي تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
ولاختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسي : تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

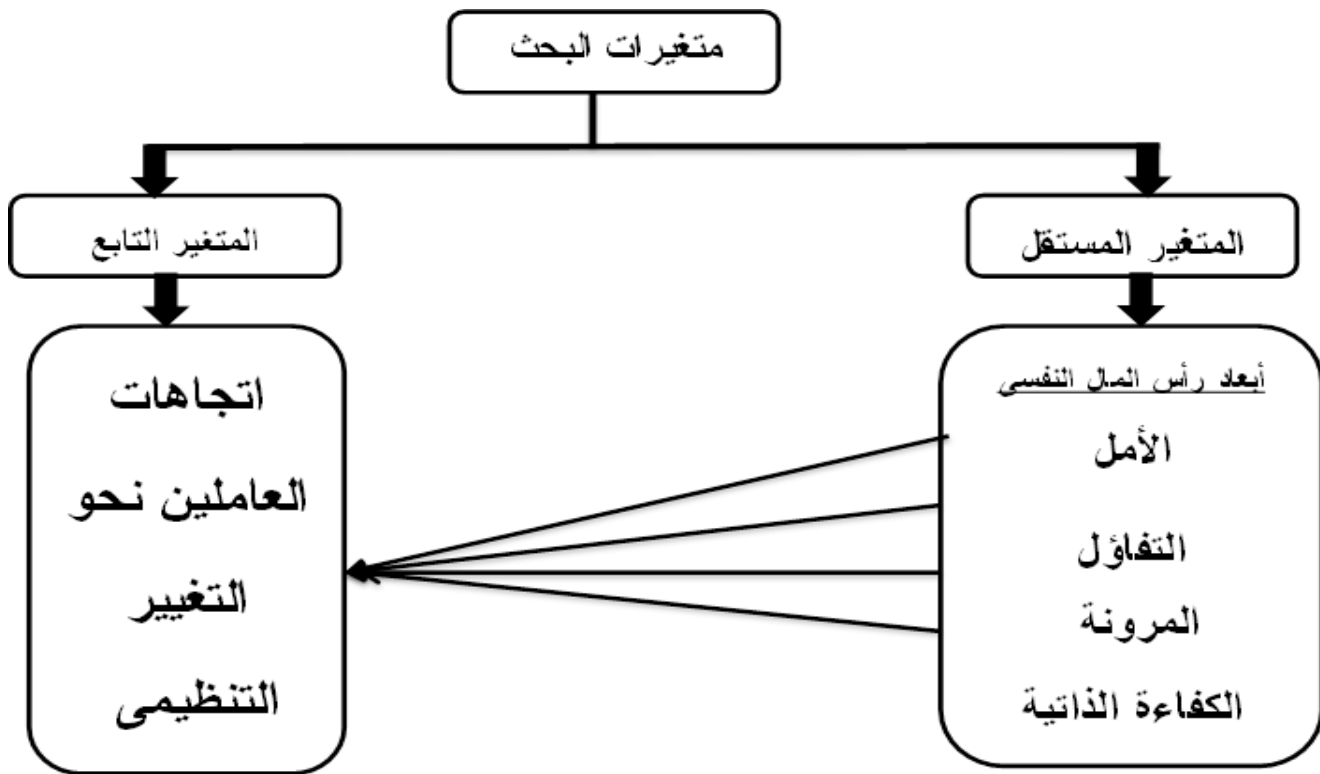
- 1- يؤثر الأمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 2- تؤثر التفاؤل تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
- 3- تؤثر المرونة تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 4- يؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

ثانياً : متغيرات البحث :

تنقسم أبعاد رأس المال النفسي والتي قد تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والمستنتجة من مشكلة البحث وأهدافه والإطار النظري للبحث إلى الأمل ، التفاؤل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية.

وقد تم اختيار تلك الأبعاد في القياس اعتماداً على المقياس الذي صممه (Luthans et al.,2006) وبناء عليه يشمل مقياس رأس المال النفسي 24 عبارة بواقع 6 عبارات لكل بعد .
ويصور الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه .

شكل رقم (2)



بعد تحديد المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي يتم قياس المتغير التابع (اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي) بالاعتماد في ذلك على مقياس (Dunham et al.,1989)، وهو مقياس سبق استخدامه بواسطة العديد من الباحثين ومنهم

(Vakola et al., 2004)،(Abdual-Rashid, et al., 2004)، (المراد ،2005)،

(Haque,2008) ، و(يوسف ،2014)

ثالثاً: منهج البحث و أساليبه:

منهج البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي Deductive الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة ، أي أن تلك الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص (وبما يعنى الاعتماد على قوانين عامة وتطبيقها في مواقف خاصة) ، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفروض باستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية. (Sekaran,2002)

أساليب البحث:

1- الأسلوب المكتبي :- يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث ، وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التي تعرضت لموضوع البحث وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث ، وإعداد قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية اللازمة .

2- الأسلوب الميداني :- يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين بطريقة عشوائية عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض .

رابعاً: قائمة الاستقصاء :

تحتوى قائمة الاستقصاء على 41 سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً.

وتنقسم أسئلة قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (24) سؤالاً وتتمثل في الأسئلة من (1- 24) وهى صلب وجوهر القائمة وذلك لقياس المتغير المستقل (رأس المال النفسي) والذي يتمثل في (الأمل- التفاؤل- الكفاءة الذاتية - المرونة).

القسم الثاني : ويحتوى على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (17) سؤالاً وتتمثل في الأسئلة من (25-41) وذلك وفقاً لمقياس (Dunham ,et al.,1989) الذي تم إعداده لقياس اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (المتغير التابع) .

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه الأقسام أو المجموعات في صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصى منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال .

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة طنطا ، ومجموعة من المسؤولين بمنطقة ضرائب الغربية أول والمأموريات التابعة لها ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم . وقد تم استخدام مقياس ليكرت " الخماسي " بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (0-5) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات . وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس ، حيث يعنى الرقم (0) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق ، بينما يعنى الرقم (5) أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد .

(مرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث) .

خامساً : حدود البحث :

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية ، وحدود بشرية ، وحدود موضوعية ، كما يلي :

أ - حدود تطبيقية :

تقتصر الدراسة التطبيقية على منطقة ضرائب الغربية أول والتي تتضمن ستة مأموريات ضرائب وهي (مأمورية ضرائب طنطا أول ، مأمورية ضرائب طنطا ثان ، مأمورية ضرائب طنطا ثالث ، مأمورية ضرائب طنطا رابع ، مأمورية ضرائب كفر الزيات ، مأمورية ضرائب بسيون ، وقد أبدت المنطقة رغبتها في التعاون مع الباحث إيماناً منها بضرورة حل المشكلات التنظيمية وتقديم خدمة متميزة لمواطني المحافظة، ويعتقد الباحثان أن تلك المنطقة هي مجال خصب لإجراء دراسته الميدانية ، كما أنها تعد بيئة مناسبة تتفق مع طبيعة هذا البحث بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم البيئة المحيطة مما يعكس الدور الحيوي للجامعة في علاقتها بالمجتمع المحلى .

ب- حدود بشرية :

يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ، ويمثل هذه المستويات وظائف (مدير ، مراجع ، مأمور، إداري) وقد تم استبعاد عمال الخدمات المعاونة لعدم

قدرتهم على فهم بعض عبارات الاستقصاء واحتياجاتهم إلى قائمة خاصة بهم وذلك في الوقت الذي سيعتمد فيه الباحث على قائمة استقصاء واحدة سيتم توجيهها للفئات السابقة.

ج - حدود موضوعية :

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من محددات رأس المال النفسي التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة مع ترك محددات أخرى ربما يكون لها أثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية، وبخصوص المتغير التابع وهو اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي فقد تم قياسه استناداً لمقياس (Dunham et al , 1989).

سادساً: مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين تحت رئاسة منطقة ضرائب الغربية أول والتي تشتمل على (6) مأموريات و يبلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمنطقة والمأموريات الستة (793) موظفاً. والجدول التالي يوضح العدد الإجمالي لوظائف (مدير ، مراجع ، مأمور ، إداري) بالمأموريات المختلفة بالمنطقة محل الدراسة :-

جدول رقم (1)

"إحصائية عددية بالعدد الإجمالي لوظائف (مدير ، مراجع ، مأمور، إداري) بالمأموريات المختلفة بمنطقة ضرائب الغربية أول محل الدراسة " . *

م	مأمورية الوظائف	مدير	مراجع	مأمور	إداري	الإجمالي*
1	منطقة ضرائب الغربية أول	31	-	12	59	102
2	مأمورية ضرائب طنطا أول	13	18	63	50	144
3	مأمورية ضرائب طنطا ثان	15	27	68	33	143
4	مأمورية ضرائب طنطا ثالث	9	17	44	34	104
5	مأمورية ضرائب طنطا رابع	16	20	58	36	130
6	مأمورية ضرائب كفر الزيات	11	11	38	31	91
7	مأمورية ضرائب بسيون	10	12	36	21	79
	الإجمالي	105	105	319	264	793

يتضح من الجدول السابق أن العدد الإجمالي لوظائف (مدير ، مراجع ، المأمور ، إداري) بالمأموريات المختلفة بالمنطقة محل الدراسة قد بلغ 105، 105، 319 ، 264 مفردة على التوالي ، ومن ثم يصبح الحجم الإجمالي لمجتمع البحث هو 793 مفردة .

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية

(Yomaxana,1976: 886)

$$Me = \frac{Z^2 II (1-II) N}{Z^2 II (1-II) + Ne^2}$$

حيث أن :

← Me حجم العينة .

← N حجم مجتمع البحث .

Z = 1,96 وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة 95% بجدول التوزيع

الطبيعي.

II = (50 %) نسبة توافر الخصائص .

e = (5 %) مستوى المعنوية .

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث ، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة (Me) من مدير ، مراجع ، مأمور ، إداري حيث بلغ عددهم 259 مفردة .

كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع القطاعات والمستويات بحيث يكون نصيب كل مأمورية في العينة من الفئات الوظيفية المختلفة (مدير ، مراجع ، مأمور ، إداري) وفقاً لنسبة عدد العاملين في كل فئة من الفئات الوظيفية تبعاً للمعادلة التالية : (عبدالسلام ، 1996 : 221) .

حجم العينة في كل فئة وظيفية = حجم العينة الكلي ؛ حجم الطبقة

حجم المجتمع

والجدول التالي يوضح حجم عينة البحث بالمأموريات المختلفة بمنطقة ضرائب الغربية أول محل الدراسة:

جدول رقم (2)

حجم عينة البحث بالمأموريات المختلفة بمنطقة ضرائب الغربية أول محل الدراسة

م	المأمورية	الوظائف	المدير	المراجع	المأمور	الإداري	الإجمالي*1
---	-----------	---------	--------	---------	---------	---------	------------

*المصدر : المقابلات المباشرة مع المسؤولين بالمأموريات المختلفة بمنطقة ضرائب الغربية أول(2018).

1	منطقة ضرائب الغربية أول	10	-	4	19	33
2	مأمورية ضرائب طنطا أول	5	6	20	16	47
3	مأمورية ضرائب طنطا ثان	5	9	22	10	46
4	مأمورية ضرائب طنطا ثالث	3	5	15	11	34
5	مأمورية ضرائب طنطا رابع	5	6	19	12	42
6	مأمورية ضرائب كفر الزيات	4	4	12	11	31
7	مأمورية ضرائب بسيون	3	4	12	7	26
	الإجمالي	35	34	104	86	259

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ 259 مفردة وبناء على ذلك فقد تم توزيع 259 استمارة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة ، وبلغت عدد الاستمارات المستوفاة والقابلة للاختبار الإحصائي 230 استمارة بنسبة 88,8% .

سابعاً : ترميز متغيرات البحث :

يوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموزها وحدود أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة تقوم على متغير تابع فقط وهو اتجاهات العاملين نحو التغيير.

جدول رقم (3)

ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	متغيرات البحث
6 -1	X ₁	- الأمل.	أولاً : المتغير المستقل رأس المال النفسي
12-7	X ₂	- التفاؤل.	
18-13	X ₃	- المرونة .	
24-19	X ₄	- الكفاءة الذاتية.	
41 - 25	Y		ثانياً : المتغير التابع اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

ثامناً : معالجة وتحليل البيانات

بعد وصول قوائم الاستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، فقد تم مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي، واستخدم الباحث الحزمة الإحصائية SPSS V17، كما قام باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات مقاييس رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي .
- 2- تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن خلاله نحصل على R^2 لقياس القوة التفسيرية للنموذج، كما نحصل على اختبار F وذلك لقياس معنوية النموذج ككل واختبار T لقياس معنوية كل متغير مستقل على حدة ، كما تم استخدام أسلوب Stepwise لتمييزه عن الأساليب الإحصائية الأخرى بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع.
- 3- إيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية واختبارات فروض البحث وملخص لأهم نتائج الدراسة وأهم التوصيات المقدمة وذلك على النحو التالي :

أولاً: اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة أبعاد رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير وجاءت نتائج الاختبار على النحو الوارد في الجدول التالي :

جدول رقم (4)
نتائج معامل ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال النفسي	83%
الأمل	63%
التفاؤل	65%
المرونة	59%
الكفاءة الذاتية	70%
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	84%

من النتائج السابقة نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (59%، 70%) لأبعاد رأس المال النفسي (الأمل ، التفاؤل ، المرونة ، الكفاءة الذاتية) وهي تدل علي الاستقرار والثبات وإمكانية الاعتماد علي أدوات القياس المستخدمة ، كما أظهرت نتائج المقاييس الإجمالية لرأس المال النفسي

واتجاهات العاملين نحو التغيير ارتفاع معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ 83% ، 84% علي التوالي مما يشير إلي الثقة في المقاييس علي المستوي الإجمالي.

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلاً من رأس المال النفسي و اتجاهات العاملين نحو التغيير وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
313،	3,339	رأس المال النفسي
413،	3,334	الأمل
359،	3,318	التفاؤل
357،	3,367	المرونة
412،	3,339	الكفاءة الذاتية
332،	3,354	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات متغيرات البحث وهي رأس المال النفسي وتشمل (الأمل ، التفاؤل ، المرونة ، والكفاءة الذاتية) و اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي جاءت فوق المتوسطة بشكل عام حيث تراوحت ما بين (3,318) ، (3,367) ، كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات تتراوح بين (313،) ، (413،) .

ثالثاً: اختبارات فروض البحث :

الفرض الفرعي الأول

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على :

" يؤثر الأمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "

وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (6)

أثر الأمل في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

Sig f	F	R ²	r	Sig t	t	B	المتغير المستقل
-------	---	----------------	---	-------	---	---	-----------------

الأمل (x_1)	0,431	9,539	صفر	0,534	0,285	90,987	صفر
-----------------	-------	-------	-----	-------	-------	--------	-----

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى 0,285 ويعني ذلك أن 28,5 % من التغير في اتجاهات العاملين نحو التغيير (Y) يرجع إلى الأمل ، أما النسبة المتبقية وهي 71,5 % ترجع لعوامل أخرى بخلاف الأمل .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين الأمل واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، كما أن معامل الانحدار للأمل ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد الأمل وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية صفر.

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 90,987 وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الأول وهذا يعنى أن زيادة درجة الأمل تفتح شهية العاملين بالضرائب للتغيير وتطوير العمل .

الفرض الفرعي الثاني

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على :

" يؤثر التفاؤل تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "

وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (7)

أثر التفاؤل في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	B	t	Sig t	r	R^2	F	Sig f
التفاؤل (x_2)	0,509	9,937	صفر	0,550	0,302	98,751	صفر

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى 0,302 ويعني ذلك أن 30,2 % من التغير في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (Y) يرجع إلى التفاؤل ، أما النسبة المتبقية وهي 69,8 % ترجع لعوامل أخرى بخلاف التفاؤل .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للتفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين التفاؤل واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ،

كما أن معامل الانحدار للتفاوت ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد التفاؤل وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية صفر.

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 98,751 وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثاني وتفسر النتيجة السابقة أن زيادة درجات التفاؤل لدى العاملين تجعل اتجاهات العاملين نحو التغيير إيجابية .

الفرض الفرعي الثالث

كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على:

" تؤثر المرونة تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "

وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (8)

أثر المرونة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	B	t	Sig t	r	R ²	F	Sig f
المرونة (X ₃)	0,540	10,747	صفر	0,580	0,336	115,491	صفر

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى 0,336 ويعني ذلك أن 33,6 % من التغيير في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (Y) يرجع إلى المرونة ، أما النسبة المتبقية وهي 66,4% ترجع لعوامل أخرى بخلاف المرونة .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين المرونة واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، كما أن معامل الانحدار للمرونة ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد المرونة وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية صفر.

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 115,491 وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثالث وهذه النتيجة منطقية إلى حد كبير حيث تساعد صفة المرونة في تقبل التغيير بشكل إيجابي وتعتبر أحد عوامل تحقيقه.

الفرض الفرعي الرابع

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على :

" تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "

وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (9)
أثر الكفاءة الذاتية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	B	t	Sig t	r	R ²	F	Sig f
الكفاءة الذاتية (x ₄)	0,445	9,965	صفر	0,551	0,303	99,309	صفر

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى 0,303 ويعني ذلك أن 30,3 ٪ من التغير في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (Y) يرجع إلى الكفاءة الذاتية ، أما النسبة المتبقية وهي 69,7 ٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف الكفاءة الذاتية .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين الكفاءة الذاتية واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، كما أن معامل الانحدار للكفاءة الذاتية ذات إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية بعد الكفاءة الذاتية وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية صفر . كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 99,309 وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الرابع وتفسر هذه النتيجة أن الأفراد العاملين بمصلحة الضرائب بالكفاءة الذاتية التي تزيد من اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغيير.

الفرض الرئيسي للبحث

واستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد مستعينة بأسلوب Stepwise لاختبار مدى صحة الفرض الرئيسي والذي ينص على :

" يؤثر رأس المال النفسي تأثيراً معنوياً إيجابياً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "

وبإجراء الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (10)
أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد رأس المال النفسي
				r	Sig.T	T	β	
1	0,000	48,318	0,462	0,534	0,001	3,317	0,166	الأمل (x ₁)
4				0,550	0,005	2,805	0,175	التفاؤل (X ₂)

2				0,580	0,001	3,268	0,214	المرونة (x_3)
3				0,551	0,001	3,228	0,168	الكفاءة الذاتية (x_4)

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى 0,462 ويعني ذلك أن 46,2 % من التغير في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (Y) يرجع إلى أبعاد رأس المال النفسي ، أما النسبة المتبقية وهي 53,8 % ترجع لعوامل أخرى بخلاف أبعاد رأس المال النفسي .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين جميع أبعاد رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، كما أن معاملات الانحدار لأبعاد رأس المال النفسي ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية جميع أبعاد رأس المال النفسي وهو ما يتضح من قيم T بمستوى معنوية يتراوح بين 0,001،0,005

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ 48,318 وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي للبحث .

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن الأمل يأتي في مقدمة أبعاد رأس المال النفسي تأثيراً في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي يليه المرونة، ثم الكفاءة الذاتية ، وأخيراً التفاؤل.

رابعاً: ملخص لأهم نتائج البحث :

أبرزت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1- وجود علاقات ارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومن أكثر الأبعاد ارتباطاً هو المرونة ، يليها الكفاءة الذاتية ، ثم التفاؤل ، وأخيراً الأمل .
- 2- وجود تأثير معنوي إيجابي للأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 3- وجود تأثير معنوي إيجابي للتفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- 4- وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

5- وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

6- وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي (مجتمعة) في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

7- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة إلا أن هذه المتغيرات قد تختلف في تأثيرها على اتجاهات العاملين نحو التغيير ، فقد جاء الأمل في المقام الأول ، يليه المرونة ، ثم الكفاءة الذاتية ، وأخيراً التفاؤل .

خامساً: التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية :

يوصى البحث الإدارة العليا بمصلحة الضرائب ببناء وتنمية رأس المال النفسي للعاملين لما له من نتائج إيجابية على أداء العاملين ويتم ذلك من خلال ما يلي :

1- تنمية الأمل لدى العاملين وعقد العديد من الدورات التدريبية التي تمكنهم من تحقيق كلاً من أهداف الإدارة والأهداف الشخصية للعاملين .

2- تشجيع الإدارة على تنمية الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال العمل على مشاركتهم في الاجتماعات وتدريبهم على العمل الجماعي وتنمية القدرة لديهم على تمثيل الفريق ، وحثهم على القيام بمهام تشمل قدر من التحدي وتوفر لهم بيئة تدريبية مناسبة لمجال عملهم .

3- تدعيم العاملين عن طريق إعطائهم تغذية مرتدة إيجابية نتيجة قدرتهم على إنجاز مهام معينة مما له انعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على الإبداع والابتكار والاتجاه نحو التغيير .

4- تنمية شعور العاملين بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي وذلك عن طريق تنمية مهاراتهم وكذلك اللجوء إلى التدريب التحويلي في حالة وفرة العمالة واللجوء إلى الإثراء الوظيفي في حالة الندرة في العمالة وذلك لتحقيق التوازن في القوى العاملة في الإدارة وبالتالي يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وتتاح له في المستقبل فرص الترقى ، وحثهم على التفكير بطريقة عملية لتحقيق أهداف المنظمة ومنها تحقيق الأهداف الشخصية باعتبار الفرد جزء من المنظمة .

5- محاولة إكساب العاملين المرونة وذلك عن طريق تدريبهم على كيفية مواجهة المخاطر ومساعدتهم على سرعة الرجوع إلى حالتهم الطبيعية بعد الأزمات ، والعمل على خفض

المخاطر ومصادر الضغوط التي يسببها الروتين اليومي ، ونشر ثقافة التطوير المستمر والتي تؤدي إلى تنمية نظم التكيف الضرورية .

6- تشجيع العاملين ودعمهم سواء إن كان دعماً مادياً أو معنوياً :

- **الدعم المادي** المتمثل في المكافآت والحوافز لأصحاب الكفاءة والقدرة الذاتية .

- **الدعم المعنوي** المتمثل في الشكر والتقدير والمدح والثناء لأصحاب الكفاءة والقدرة الذاتية العالية وأن تكون الترقية مبنية على مستوى الكفاءة .

سادساً: مقترحات لبحوث مستقبلية :

قام هذا البحث بالربط بين أبعاد رأس المال النفسي واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من خلال بحث تطبيقي على العاملين بمنطقة الضرائب الغربية أول والمأموريات المختلفة التابعة لها ، ولإثراء هذا الموضوع في مجال بحوث الموارد البشرية لا يزال هناك العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع التي يوصى بدراستها في المستقبل ومنها ما يلي :

1 - قياس أثر رأس المال النفسي في دافعية الأفراد للإنجاز .

2 - تحديد أثر رأس المال النفسي في الفعالية الكلية للمنظمة .

3 - وضع نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال النفسي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي .

4 - إعادة اختبار نتائج هذا البحث على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية مثل السياحة والصحة والتعليم والكهرباء .

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- البلوى ، صلاح بن فالح عبدالله ، (2005) : " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 2- البردان،محمد فوزى، (2017): " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط بالعمل - دراسة ميدانية " ،رسالة دكتوراه غير منشورة،إدارة الأعمال،جامعة مدينة السادات،القاهرة.
- 3- البنوى ، مها محمد (2016) : دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق ، مجلة التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، العدد (4)
- 4- الحسنى،كمال كاظم (2013) : " رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) ، العدد (6)
- 5- الخضيرى ، محسن ، (2003): " إدارة التغيير : مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر " ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، دمشق .
- 6- الدليمى ، مريم سلمان ، (2016) : " خصائص القيادة النسائية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (اختبار الدور الوسيط لقوة الخبرة) - دراسة تحليلية من وجهة نظر المرووسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الشرق الأوسط .
- 7- الرقب ، حماد محمود ، (2008): " واقع إدارة التغيير لدى إدارة السلطة الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 8- العبادى ، هشام فوزي & العابدى ، على رزق ،(2013) : " رأس المال النفسي من منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل - دراسة تطبيقية لعينة من كليات جامعة الكوفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 71، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد
- 9- العزاوى ، سحر أحمد (2014) ، " رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- 10- العنزى ، مبارك نبيه (2004) : " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية .
- 11- الفتلاوى ، ميثاق هاتف ، (2017) : " العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة " ، مجلة كلية الإدارة

والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق

- 12- المراد ، حسين محمد (2005) : " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير – دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- 13- المسدى ، عادل عبد المنعم ، (2014) : " السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " ، دار الخولى للطباعة ، طنطا
- 14- المالكي، سالم بن عبدالله، (2007): "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعه أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية .
- 15- المعاني ، أحمد ، (2011): " قضايا إدارية معاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 16- جلاب ، إحسان دهش (2011) : " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- 17- حسن ، راوية (2002) : " السلوك التنظيمي المعاصر " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- 18- حسين ، رحيم ، عبد الفتاح ، علاوى ، (2010): " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال – دوافعه وأهدافه ومدخله " ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة .
- 19- خليل ، أحمد خضر (2003) : " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية" ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
- 20- خوين ، سندس رضوي ، (2017) : " تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 50 ، ص : 427- 456
- 21- زايد، عادل (2006) : " السلوك التنظيمي - الفرد والجماعة والمنظمة "، مطابع الدار الهندسية، القاهرة .
- 22- زناتي ، محمد ربيع (2012) : " مبادئ التنظيم الإداري " ، دار النيل للطباعة والنشر ، المنصورة .
- 23- ----- (2013) : " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، دار النيل للطباعة والنشر ، المنصورة .
- 24- صالح ، رشا مهدى ، (2016) : " تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة ، العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 41
- 25- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2000) : " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- 26- عبدالسلام، رمضان، (1996) : " بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق " ، مكتبة كلية التجارة، جامعة طنطا
- 27- غربية، رمضان، (2016): " أثر رأس المال النفسي في تحقيق الرضا الوظيفي " ،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثاني، المجلد الأول،ص : 1-59

- 28- نبيل ، سوفي ، فهيمه ، بديسي ، (2010) : " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .
- 29- يوسف ، درويش عبد الرحمن ، (2001) : " العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد 13، العدد 2
- 30- يوسف ، نهال محمد ربيع ، (2014) : " أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .

المراجع الأجنبية

- 1- Abdual Rashid , Z., et al., (2004): “ The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change “, Leadership & Organization Development Journal , 52(2), PP: 161 – 179
- 2- Alas,R., et al., (2013) : " Values as Predictors of Attitudes toward Changes and Organizational Learning in Turkish organizations " , International Journal of Trade , Economics and Finance ,4(5),PP: 274-278
- 3- Alas, R., Vadi, M., () : " The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning and Attitudes Concerning Change from on Istitutional Perspective " , International Journal of Strategic Change Management , 1(11),PP: 155-170.
- 4- Avey,J., Luthans,F. and Jenes,S.M.,(2009),"Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress And Turnover", Human Resource Management,(September-October), 48 (5),pp.677-693.
- 5- Avey, J., et al., (2010): " Impact of positive psychological capital on employee well-being over time" ,Journal Of Occupational Health Psychology, 15(1), 17-28.
- 6- Avolio,B., et al., (2007) :” Positive Psychological Capital – Measurement and Relationship with Performance Satisfaction “ , Personal Psychology , 60(3), PP: 541-572
- 7- Bandura, A., & Locke, E, (2003): “ Negative self-efficacy and goal effects revisited” ,Journal of Applied Psychology,Vol. 88, PP: 87-99.
- 8- Chen, D. J., & Lim, V. K., (2012): “ Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search" ,Journal of Organizational Behavior,33(6),PP: 811-839.

- 9- Cole, K. (2007). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 464-474.
- 10-Cole ,K.,et al., (2009): " Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital", *The Journal of Socio-Economics* ,Vol.38 .
- 11-Corner, K. J., (2015): " Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital", Ph.D, The University Of Arizona.
- 12-Etebarian,A., et al., (2012) : " The Relationship between Psychological Capital and Organizational Commitment " , *African Journal of Business Management* , 6(14),PP: 5057-5060
- 13-Faghihi,A.,Allameh , S., (2012): " Investigating the Influence of Employee Attitude Toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM – case study: Isfahan Municipality", *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(11), PP: 215-227.
- 14-Gresse , M., (2004): “ Change Management in organization” , www.celevermind.com
- 15-Haque , M., (2008): “ A Study of relationship between the Learning Organization and Organizational Readiness for Change “ , Ph.D, Pepperdine university.
- 16-Javidan, M., & Walker, J. L. (2013):” Developing Your Global Mindset- The Handbook for Successful Global Leaders”, Beaver's Pond Press.
- 17-Kaplan , M., Bickes, D., (2013): " The Relationship between Psychological Capital and Job Satisfaction - A Study of Hotel Businessess in Nevsehir", *National Management and organization Conference* , Dokuz Eylul University Faculty of Commerce.
- 18-Li-feng, Z.& Hua-li,R. (2009): The Relationship between Academic Stress and Psychological Distress:The Moderating Effects of Psychological Capital , *International Conference on Management Science & Engineering (16th September 14-16.*
- 19-Liu,L., et al., (2012) : “ The Mediation Role of Psychological Capital on the Association between Occupational Stress and Depressive Symptoms among Chinese Physicians – A Cross –Sectional Study , *BMC Public Health* , Vol.12, PP: 249-271.

- 20-Liu.Y:(2010),"Corporate Culture and Employee Mentality Capital Agree with Influencing Factor Analysis", International Education Studies, 3(2).
- 21-Luthans F, et al.,(2007): " Positive psychological capital: Measurement and relationship with performanceand satisfaction",Personnel Psychology;60 (3), PP : 541–72.
- 22-Luthans F., et al.,(2006): "Developing The Psychological Capital Of Resiliency" ,Human Resource Development Review, 5(1),PP: .25-44.
- 23-Luthans, F., and Youssef CM.,(2004): "Human, Social, and now positive psychological capital management: Investing in People for Competitive Advantage", Organizational Dynamics, 33(2), pp: 143-160
- 24-Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., (2007): "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". Leadership Institute Faculty Publications.
- 25-Luthans, F., Norman,S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B.(2008),"The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship, Journal of Organizational Behavior,Vol.29,pp.219-238
- 26-Madden Laura Temes,(2013),"Juggling Demands: The Impact of Middle Manager Roles And Psychological Capital", Doctorate of Philosophy Degree, The University of Tennessee,Knoxville.
- 27-Malone .L,(2011):"individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees" ,master thesis ,Kansas state university,Manhattan, Kansas.
- 28-Masten, A. (2001): “Resilience Processes in Development”,American Psychological Association.
- 29-Millard.M.,(2011): “ Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt” ,A DISSERTATION Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.

- 30-Mortazavi S.,Yazdi S., and Amini A.,(2012):"The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And Organization Performance", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4(2),PP: 206-217.**
- 31-Murray, C. D. (2014). A qualitative study on minority men and women's perceived barriers to senior executive service advancement (Order No. 3647300). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1630026811).**
- 32-Murthy RK.,(2014):"Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviour", Sinhgad Institute Of Management and Computer Application(SIMCA),PP:347-355.**
- 33-Nafei,W., (2015): " Meta Analysis of the Impact of Psychological Capital on the Quality of work Life and Organizational Citizenship Behavior - A Study on Sadat City university" , International Journal of Business Administration , 6(2).**
- 34-Nikpay, I.,et al.,(2014):"A Model for Investigating the Impact of Faculty Members' Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors in Universities", International Journal Of Management Sciences,2(6), PP:161-168.**
- 35-Norman,S. Avey,J.Nimnicht,J.& Pigeon,N(2010):"The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors, Journal of Leadership & Organizational Studies,Vol.17.**
- 36-Quisenberry, D. M. (2015):"Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures ",PH.D University of Nebraska - Lincoln.**
- 37-Rego,A., et al., (2012):" Authentic Leadership Promoting Employees Psychological Capital and Creativity ", Journal of Business research , Vol.65.**
- 38-Robbins,S.,&Judge, T., (2013): “ organizational behavior” , Pearson, Education , Prentice Hall , new jersey.**
- 39-Sahin D., (2014): "The Effect of Organizational Support , Transformational Leadership ,Personnel Empowerment , Work Engagement ,Performance , and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital ", Emerging Markets Journal , 3(3), PP: 1-17**

- 40-Sahoo,B., (2015): " Psychological Capital and Organizational Commitment : Nature, Structure, and relationship in an Indian Sample " , Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation , Vol.3, PP:230-244**
- 41-Sekaran ,U., (2002): “ Research Methods for Business “ , Southern Illinois , John Wiley.**
- 42-Seligman,M., (1998): " Learned Optimism" , Pocket Books , New York.**
- 43-Seligman,M., (2002) : "Positive Psychology , Positive Prevention, and Positive Therapy - In Handbook of Positive Psychology" , Oxford University Press , Newyork , PP: 3-9.**
- 44-Snyder,C.,et al., (1991): “ The well and The Ways :Development and Validation of an Individual –Differences Measure of Hope , Journal of Personality and Social Psychology , 60 (4), PP: 570-585**
- 45-Vakola, M., et al., (2004): “ The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change “ , Journal of Managerial Psychology , 19 (2), PP: 88-110.**
- 46-Wisner,M.(2008): “Psychological Capital and Strengths Ownership As Predictors of Effective Student Leadership" , doctoral thesis , Azusa, California.**
- 47-Yildiz,E., (2017): " The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on their organizational Commitment and Contribution to the Work : A Qualitative Research on Manager" , Journal of Management and Strategy , 8(4), PP: 34-46**
- 48-Yomaxana , T.,(1976) ," Statistics: An Introductory Analysis” , N.Y , Hapir & Raw Co .**