

## دور رأس المال النفسي في تحديد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الربحية دراسة تطبيقية

محمد عبد المنعم محمد ابراهيم<sup>1</sup>

### مستخلص البحث

يتناول البحث دراسة دور رأس المال النفسي في تحديد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الربحية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (193) موظف من الشركة وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانة الموزعة عليهم ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، انه توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين أبعاد رأس المال النفسي مجتمعة وابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مما يشير الي اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بأبعاد رأس المال النفسي مجتمعة سيعمل على تحديد الثقافة التنظيمية للشركة والوصول الي البعد المعياري وهو البعد الذي يهتم بما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية الصحيحة للمنظمات التي تحقق أهدافها التنظيمية المراد تحقيقها وبالتالي سينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، وأيضا تتباين ابعاد رأس المال النفسي في أهمية تأثيرها على تحديد الثقافة التنظيمية بالشركة حيث كانت أكثر الابعاد تأثيرا هو بعد التفاؤل حيث نال اقل متوسط رتبي مقارنة ببقية الابعاد، من ثم جاء بعد الامل في المرتبة الثانية من حيث التأثير، اما بعد المرونة جاء بالمرتبة الثالثة، وأخيرا جاء بعد الكفاءة الذاتية، ان تبني تطبيق مفهوم رأس المال النفسي في الشركات الربحية يساعد في تحسين أداء العاملين بها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من اجل تقديم خدمات مميزة للعملاء ، وأوصت الدراسة الي أن يجب ان تهتم المنظمات بتنمية ابعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفيها من خلال التدريب والتطوير وأيضا ضرورة النهوض بأبعاد رأس المال النفسي في المؤسسة والاهتمام بالجانب النفسي لدى العاملين بها والتركيز بالأخص على الكفاءة الذاتية للعاملين بالشركة من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عمل الإدارة ، وتدعيم الشعور بالأمل لدى العاملين لأنه يساعدهم على المثابرة نحو تحقيق اهداف الشركة مما سينمي جانب التفاؤل والتعامل مع المواقف بطريقة صحيحة وأيضا ترسيخ أسس المرونة الداخلية في العمل وذلك لكثرة التغيرات الإدارية المستمرة.

**الكلمات الدالة:** رأس المال النفسي، الثقافة التنظيمية، المؤسسات

<sup>1</sup> أستاذ مشارك بكلية إدارة الأعمال جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

## **The role of psychological capital in determining the organizational culture for-profit organizations An applied study**

The present study investigated the role of psychological capital in determining the organizational culture of for-profit organizations. The sample of the study consisted of (193) employees from Saudi Telecom Company (STC). The data was collected through questionnaires.

The findings revealed a significant correlation between the dimensions of psychological capital and the dimensions of organizational culture. This indicates the interest of the organization's management understudy in the dimensions of psychological capital. In addition, this leads to determining the organization's organizational culture and reaching the standard dimension, which is the dimension that is concerned with what the proper organizational culture should be for organizations that achieve their organizational goals. Thus, this will be reflected in the quality of service provided to customers and the achievement of profits.

Furthermore, the findings indicated that the dimensions of psychological capital also vary in the extent of their impact on determining the organizational culture in the organization. Hence, optimism was the most influential dimension, and it obtained the lowest mean, followed by the dimension of hope, flexibility, and self-efficacy, respectively. Finally, the adoption of the concept of psychological capital in profitable companies helps improve the performance of its employees and develop their capabilities and skills to provide distinguished services to customers.

The study recommended that organizations be concerned about developing the dimensions of organizational culture among their employees through training and development. In addition, the study also recommended the need to advance the dimensions of psychological capital in the organization and pay attention to the psychological aspect and the self-efficacy of the organization's employees through their sense of trust, joint work, participation in the work of management, and strengthening the sense of hope. This encourages the organization's employees to persevere towards achieving the company's goals, which will develop optimism, deal with situations correctly, and establish the foundations of internal flexibility at work due to a large number of continuous administrative changes.

**Keywords:** psychological capital, organizational culture, organizations.

## أولاً: مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اهتمام العديد من الباحثين بمفهوم الثقافة التنظيمية في نهايات القرن العشرين حيث أصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة والثقافة التنظيمية هي مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة وهي مجموعة الافتراضات التي يكونها أفرادها حولها وأيضاً علاقتهم بالبيئة الخارجية الخاصة بها، واستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا قبل مئة عام، وهي في تغير مستمر وتتغير حسب اختلاف العوامل الداخلية والخارجية. (الطاهر وسوالمية، 2020).

والثقافة التنظيمية للمؤسسات هي مجموعة السلوكيات والقيم التي تكون هوية المنظمات سواء الاجتماعية والنفسية وتؤثر على المنهجية التي يتفاعل بها العاملين وتحدد أساليب العمل ومن هنا يتكون السياق الذي تُنشأ فيه المعرفة لديهم، وأيضاً تؤثر في طريقة مقاومة التغيير وإدارته. (حسن وكريم، 2013).  
أما بالنسبة لمفهوم رأس المال النفسي هو الحالة النفسية الإيجابية المكونة من أربعة أبعاد أساسية وهي الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل والمرونة، وهي أيضاً الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير وتسهم في وضع الأطر التحفيزية للمؤسسات لتبني نموذج رأس المال الإيجابي. (خليل وحمود، 2012).

## ثانياً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها العديد من المتغيرات البيئية سواء متغيرات خارجية أو داخلية وتتداخل هذه العناصر فيما بينها مما يسبب العديد من المشكلات ومن أهم تلك المشكلات بناء ثقافة تنظيمية داعمة حيث تم اكتشاف أنها تعبر عن قيم الأفراد أصحاب النفوذ في المنظمات، وتؤثر هذه القيم في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك العاملين بها، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المديرين في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم وللمنظمة ككل وبالتالي ظهرت الحاجة الي معرفة كيف يتم تحديد هذه السلوكيات وبناء الثقافة التنظيمية لهؤلاء الافراد ومن هنا ظهرت الحاجة الي إيجاد منهج سليم ذات ابعاد إيجابية في بناء سلوك الافراد في المنظمات ومن ثم تكوين ثقافة تنظيمية سليمة ولعل ابرز المناهج في تحديد السلوك السليم هو رأس المال النفسي لما له أبعاد في تشكيل ثقافة المنظمة وهي الكفاءة الذاتية، الأمل ، التفاؤل والمرونة والتي تعتبر أهم النواحي الإيجابية التي تشكل السلوك المرغوب للعاملين ومن ثم تبني الثقافة التنظيمية المرغوبة والتي تسعى بدورها في تحقق اهداف المنظمات على مختلف أنواعها سواء كانت خدمية او تجارية. (Rasim and Mustafa, 2017)

وجاءت الدراسة لألقاء الضوء على كيفية الانتقال من البعد الوصفي الي البعد المعياري، والبعد الوصفي هو البعد الذي يعكس الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية بالمنظمات مهما كان الوضع الراهن وصلاحيته ونجاحه بالنسبة للمنظمة وهذا البعد ينتهجه العديد من باحثين الغرب في علم الإدارة اما الانتقال الي البعد المعياري وهو البعد الذي يهتم بما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية الصحيحة للمنظمات التي تحقق أهدافها التنظيمية المراد تحقيقها.

### ثالثاً: اهمية البحث

#### 1-الاهمية العلمية:

- مصطلح رأس المال النفسي هو مصطلح حديث يحتاج الي المزيد من الدراسات لتوضيح ما المقصود به وما هي استخداماته في مجال إدارة الاعمال.
- محدودية الدراسات التي عالجت مشكلة عدم الوصول الي طريقة مثلى لتحديد الثقافة التنظيمية للمنظمات والوصول بها الي أفضل صورة وهو البعد المعياري.
- الاثرء المعرفي للباحثين في مجالات دراسات السلوك التنظيمي والموارد البشرية.

#### 2-الاهمية العملية:

- الاهمية التطبيقية للنتائج والتوصيات والتي يمكن أن تستفيد منها الاجهزة الحكومية عند الاهتمام بموضوع دراسة رأس المال النفسي وكيفية تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمات باستخدام أبعاده المختلفة.
- الأهمية الميدانية للبحث تتجسد في محاولة التعريف بمتغيرات الدراسة وتطبيقها في البيئة السعودية في محاولة للوصول الي نتائج موضوعية تهدف لمحاولات بحثية جديدة في مجتمعات بحثية أخرى.

#### رابعاً: اهداف البحث

- استكمال البحث العلمي والتوصيات التي توصى بدراسة رأس المال النفسي والثقافة التنظيمية.
- التعرف على ابعاد رأس المال النفسي وكيفية الانتقال من الوضع الوصفي للثقافة التنظيمية للمنظمات الي الوضع المعياري.
- القاء الضوء على مفهوم جديد في مجال إدارة الاعمال وهو رأس المال النفسي.
- قياس مدى إدراك عينة البحث محل الدراسة لمفهوم الثقافة التنظيمية ورأس المال النفسي والتعرف على أبعاده ومدى تأثيرها في الثقافة التنظيمية.
- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد رأس المال النفسي ومعرفة درجة تأثير كل بعد في تحديد الثقافة التنظيمية.

### خامسا: الدراسات السابقة

كل ما سبق دفع الباحث إلى استقراء الدراسات الأجنبية والعربية السابقة والتي تناولت مفهوم رأس المال النفسي ومفهوم الثقافة التنظيمية.

#### الدراسات العربية:

دراسة (الطائي وآخرون، 2020) بعنوان دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي وإشارات إلى دراسة المهارات الناعمة وتأثيرها كمتغير مستقل في رأس المال النفسي كمتغير مستجيب، حيث تعتبر هذه المتغيرات حديثة في الفكر الإداري وأخذت اهتمام كبير في الفترة الآونة الآخيرة. ويهدف دراسة هذا التأثير بين هذه المتغيرات وتم تحديد مجموعة من الأهداف منها معرفة مستويات توافر هذه المتغيرات بأنواعها وكذلك رأس المال النفسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الأربعة متكاملة ومتراصة حيث أن التفاضل هو التوجه الإيجابي نحو تحقيق الإنجازات في العمل والمرونة هي قدرة العامل على الرجوع إلى وضعة الطبيعي بعد تعرضه العامل للمشاكل والأزمات والكفاءة الذاتية هي قدرة العامل على وضع وتحقيق الأهداف أما الأمل فهو التحفيز الذاتي للعامل على تحقيق الأهداف.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن أبعاد رأس المال النفسي أبعاد مترابطة ولها تأثير واضح وهي مجتمعة على كيفية تحديد ثقافة المنظمة الفعلي وذلك للوصول إلى أفضل وضع لها ولتحقق أهدافها من خلال تحسين سلوك الأفراد. دراسة (عبد الواحد، 2020) بعنوان أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي، أشارت إلى علاقة بين رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة والصمت التنظيمي بأبعاده، وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي في مستويات الصمت التنظيمي على مستوى عينة الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة أحدث تطور هائل في العلوم الإدارية في معالجة المشكلات في المنظمات كالصمت والتنظيمي وغيره وأيضا لوحظ أنه يستخدم في تطوير المنظمات وتحديد هويتها وأهدافها.

دراسة (عبد الرازق وآخرون، 2019) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، أشارت إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية وهي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي في أبعاده وهي: الاستراتيجية الدفاعية، الاستباقية، التحليلية، والاستجابة، وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دورًا مهمًا وفعالًا في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات.

وأتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد هوية المنظمة وتحقيق أهدافها.

دراسة (عارف، 2018) بعنوان نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب حيث هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي في شركات الأسمدة والكيماويات يتناسب مع طبيعة إدارة المواهب البشرية، باعتبار أن شركات الأسمدة والكيماويات من المنظمات كثيفة المعرفة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي على ابعاد إدارة المواهب، ايضا توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي بين الكفاءة الذاتية وإدارة وتقييم المواهب.

وتوصلت أيضا في تمكين المسؤولين بإدارة الشركات في تحديد محاور التغيير اللازمة وأولوياتها بما يهيئ البيئة الثقافية والتنظيمية في الشركات، بالإضافة إلى تطوير واستحداث سياسات ملائمة لإدارة هذه المحاور.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن رأس المال النفسي له دور فعال في تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يتضح من تأثيره على إدارة المواهب في الدراسة الحالية لما له من ابعاد نفسية إيجابية على تحسين أداء المنظمات.

دراسة (رضوان، 2018) بعنوان أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، هدفت الي إيجاد أثر العلاقة بين رأس المال النفسي وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة جامعة طنطا، وقد اوضح البحث أثر رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة سالفة الذكر في كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي كالتالي: الكياسة، الإيثار، يقظة الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي الأربعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكانت أكثر أبعاد رأس المال النفسي تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين هو بعد المرونة يليه الأمل وأخيرا الكفاءة الذاتية في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير بعد التفاؤل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأيضا جاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى ثم وعي الضمير ثم الروح الرياضية ثم السلوك الحضاري وأخيرا بعد الكياسة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان رأس المال النفسي له تأثير مباشر وايجابي على كافة العناصر الإدارية النفسية مما يؤكد علة أهمية الدراسة في تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمات وما يترتب عليه من نتائج إيجابية على البحث الحالي.

دراسة (الفتلاوي، 2017) بعنوان رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية، اشارت إلى معرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرين دور رأس المال النفسي الإيجابي في دعم الريادة الاستراتيجية ، حيث اشارت النتائج الي ان المنظمات المختارة لديها رأس مال نفسي ايجابي متوفر بالقدر الكافي لدى العاملين بها وهذا يدل على انهم يملكون العديد من العناصر الإيجابية منها التفاؤل والكفاءة ذاتية والمرونة والأمل في العمل، حيث لوحظ ان التفاؤل هو اكثر العوامل تأثيرا في المنظمة وذلك من خلال ما افرزته نتائج الدراسة وهذا اوضح ان الموارد البشرية بالمنظمة لديهم التفاؤل في العمل وهو المحرك الأساسي الذي يدفع الي العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان رأس المال النفسي له دور إيجابي في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمنظمة وهو نفس الدور الذي يهدف الية البحث ولكن مع اختلاف تحديد الثقافة التنظيمية الإيجابية والتي تجعل المنظمة له دور ريادي وتنافسي بين المنظمات.

دراسة (احمد، 2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، هدفت الي دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في الشركة محل البحث، وذلك من خلال دراسة تأثير كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي كالقيم التنظيمية، العمل الجماعي، الاتجاهات التنظيمية، التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وتوصلت النتائج الي أن هناك أداء مميز في الثقافة التنظيمية المكتسبة للموارد البشرية، مما يعكس دور أبعاد الثقافة التنظيمية الخمسة في نظام الإدارة البيئية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان متغير الثقافة التنظيمية محل البحث له دور فعال في التأثير على النظم الأخرى في المنظمات وهذا يوضح ان الثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل كرأس المال النفسي وأبعاده الأربعة على الابعاد الخمسة للثقافة التنظيمية.

دراسة (محمد، 2012) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، اشارت إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في البيئة العراقية، وقد تحددت مشكلة البحث في العديد من التساؤلات أهمها: ما مستوى قيام الشركة المبحوثة بفهم وتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير نظم الإدارة البيئية،



وما هو طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وماهي الابعاد المعتمدة للثقافة التنظيمية التي تزيد او تضعف فرص تبني الإدارة البيئية في المنظمة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان لكل منظمة ثقافة تنظيمية تتميز بها عن غيرها وتستخدمها للمنافسة والحفاظ على موقعها التنافسي ولا بد من وجود عوامل مساعدة تعزز من تحسين الثقافة التنظيمية في المنظمات والتركيز على الجانب السلوكي للموارد البشرية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Laura, 2016) بعنوان انعكاس الثقافة التنظيمية على مؤسسات التعليم العالي، تركز الدراسة الحالية على دور الثقافة التنظيمية في مشاركة القيم وتحديد أهداف أعضاء المنظمة في مؤسسات التعليم العالم كما ناقشت الدراسة العلاقة بين المكونات الملموسة والمكونات الأقل وضوحا في هيكل الثقافة التنظيمية. وذلك بعد وصف موجز لبعض الابعاد التي تحدد الثقافة التنظيمية والتركيز على المواصفات التي تحدد بعض سمات الثقافة التنظيمية في التعليم العالي المعاصر ، وأوضحت الدراسة ان الثقافة التنظيمية لديها القدرة على التفاعل مع التغيير الخارجي والداخلي الذي يطرا علي المنظمات والذي يؤثر على عملها وأوضحت الدراسة ان مؤسسات التعليم العالي تلعب دور هام كعنصر تنظيمي من خلال انتهاج استراتيجيات خاصة بها للتكيف مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المعاصر، وتلعب دورًا هام في بناء البنية التحتية للمعرفة، مع توسيع المعتقدات والقيم المشتركة للمجتمع.

دراسة (Goertzen and Whitaker, 2015) بعنوان تطوير رأس المال النفسي للقيادات الاكاديمية للبرامج التعليمية، والغرض منها هو دراسة تأثير الأسس الاكاديمية للقيادات التعليمية على تنمية رأس المال النفسي، وأشارت النتائج إلى أن ابعاد رأس المال النفسي متمثلة في (الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة) قد تتأثر بالتدريب على مهارات القيادة ووضحت الدراسة ان رأس المال النفسي له تأثير كبير علي الطالب وليس القيادات الاكاديمية فقط.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية ان رأس المال النفسي يؤثر على جميع العاملين بالمنظمات بما فيهم المديرين والمؤوسين وتحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها.

دراسة (Choi and Lee, 2014) بعنوان رأس المال النفسي والسمات الخمسة الكبار وانعكاسهم علي عمل الموظفين ومخرجاتهم في العمل ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة أهمية رأس المال النفسي الإيجابي في التنبؤ بالعديد من

النتائج الإيجابية الهامة للموظفين وتحديد سماتهم الشخصية ، وكشفت النتائج أن دراسة رأس المال النفسي للموظفين مرتبط ارتباط وثيق بأدائهم الملموس ، الرغبة في التغيير، السعادة في العمل، والرفاهية الذاتية، وينعكس ذلك على السمات الخمسة الكبار لشخصية الموظف كالقبول ، الانبساطية ، العصابية ، الانفتاح على الخبرة ، يقظة الضمير أو التفاني.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية ان رأس المال النفسي له فعال على تحديد الصفات الخصية للموظفين وبالتالي تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل. دراسة (Schulz, 2014) بعنوان رأس المال النفسي كأداة جديدة للحفاظ على السلوك الجيد لسائقين الشاحنات ، وأشارت الدراسة انه توجد علاقة بين رأس المال النفسي الايجابي وتحقيق النتائج المرغوبة من قبل المنظمات وينعكس هذا على الموظفين ويشار اليهم بسائقين الشاحنات، وان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو اختبار ما إذا كانت نوايا سائقين الشاحنات لها علاقة برأس المال النفسي وارتباطها بنواياهم في الإقلاع عن التدخين والعادات السلبية وكيفية تحقيق ذلك ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين رأس المال انفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لسائقين الشاحنات وتعديل سلوكهم. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية ان رأس المال النفسي له دور إيجابي في تعديل السلوك للموارد البشرية وتعمم نتائج استخدام رأس المال النفسي الإيجابي على المنظمة ككل.

#### سادسا: فروض البحث

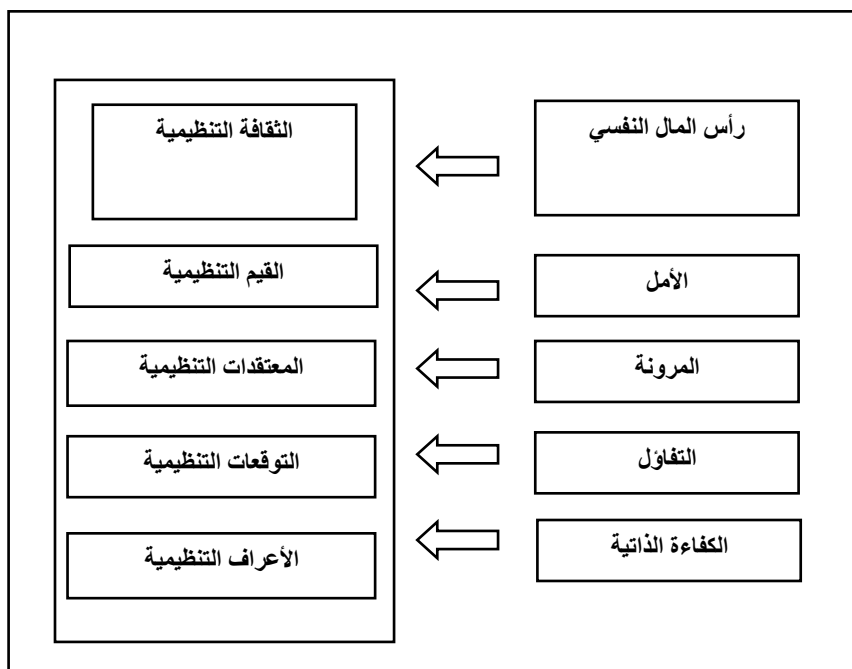
**الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وابعاد الثقافة التنظيمية وينبثق من الفرض الرئيسي الأول مجموعة من الفروض الفرعية كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والقيم التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والمعتقدات التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والتوقعات التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والأعراف التنظيمية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وابعاد الثقافة التنظيمية وينبثق من الفرض الرئيسي الثاني مجموعة من الفروض الفرعية كالتالي:

- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والقيم التنظيمية.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والمعتقدات التنظيمية.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والتوقعات التنظيمية.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي والأعراف التنظيمية.

### سابعاً: نموذج البحث



شكل رقم (1) نموذج البحث

### ثامناً: منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات والملاحظات الشخصية.

### تاسعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم التطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية وتم التطبيق على مقر الإدارة الرئيسي للشركة والافرع الموزعة بمنطقة الرياض.
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة مكونة من 194 فرد من الموظفين والقيادات بشركة (STC).
- الحدود الزمنية: من تاريخ 2021 / 7 / 12 الى 2021/12/30.

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: رأس المال النفسي:

#### 1- مفهوم رأس المال النفسي:

يعد رأس المال النفسي أحد الاتجاهات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، فهو تطور لمصطلح السلوك الإيجابي وينعكس ذلك على مواقف وسلوكيات العاملين وادائهم في العمل، وهنا نجد أن رأس المال النفسي ككثير من المفاهيم في العلوم الانسانية التي لم تحدد بشكل قاطع، ولذلك وردت العديد من المفاهيم التي تناولت رأس المال النفسي. (Alessandri et al, 2018)

هو مصطلح المقصود به حالة التطور النفسي الإيجابي للفرد والتي تتصف بالثقة التي تؤدي الي النجاح في مهام العمل التي تتصف بالتحدي والتفائل الإيجابي وذلك للوصول الي الأهداف وتحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل والامل يعني عملية الإصرار الشخصي للتقدم الي الامام والقدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة والتكيف معها وحلها. (Ozturk and Erkanli, 2020)

وفي مفهوم اخر لرأس المال النفسي انه مصطلح يتسم بالتطور ويعنى الحالات النفسية الإيجابية التي تسهم في تحقيق مستوي عالي من الكفاءة والفاعلية ونمو المنظمات ويعتبر رأس المال النفسي من الموارد التي تتجاوز مصطلح رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي حيث انه يربط الحاضر والمستقبل ويعتمد على ما يملكه الفرد من صفات سلوكية نفسية وتأثير ذلك على توافر الإمكانيات الكفيلة بتطوير القدرات وتعزيزها في بيئة العمل. (Plessis and Boshof, 2018)

وفي مفهوم اخر يشر الي انه مجموعة من المشاعر الإيجابية النفسية التي تمتلك الموظف وتشعره بالامل في تحقيق أهدافه الوظيفية، وأيضا تشعره بالتفائل تجاه مستقبله الوظيفي، وينمي قدرته على التكيف، ويسرع من عودته الي حالته الطبيعية عند تعرضه

لأي ضغوط ومشكلات داخل عملة مع تعزيز قناعاته بقدرته على القيام بما يسند له من مهام بنجاح. (Montoya and Hayes, 2016)

## 2- أبعاد رأس المال النفسي:

● **الكفاءة الذاتية:** وتعني قوة الاعتقاد لدى الفرد وثقته في قدرته على تعبئة الموارد الفكرية لاستثارة دوافعه لتحقيق نتائج مستهدف الوصول اليها، كما انها تعني القدرة الذاتية لاتخاذ او وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تنسم بالتحدي وتعرف الكفاءة الذاتية انها الثقة في القوة الدافعة لسلوك الفرد في مجالات الحياة المختلفة وهي أيضا القدرة على التحلي بالثقة والنجاح ونقل القدرات بطريقة محفزة ودافعة للإنجاز لتحقيق الهدف المراد الوصول اليه. (Wirawan and Jufri,2020)

● **التفاؤل:** مصطلح يعني التفاؤل في تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي وهو الجودة التي تسهم في قيادة فعالة من خلال تطوير الادراك الذاتي والرغبة في تحمل المخاطرة والدافعية لمساعدة الاخرين في النجاح وتطوير التفاؤل الخاص بهم، والمتفائلون هم الافراد الذين يتخذون الصفات الداخلية المستقرة ويميلون الي جعل الاحداث الإيجابية مستمرة نتيجة لعوامل ذاتية بينما الاحداث السلبية ناتجة عن عوامل خارجية فالشخصية المتفائلة تعبر عن امتلاك الفرد لتوقعات إيجابية عامة نحو الأشياء التي تمر بها ومن المتوقع ان تولد لديها الإحباط ولكنها سرعان ما تتغلب عليه باعتباره انتكاس مؤقت ويتم التغلب عن طريق الدافع النفسي الايجابي الذي يساعد على مقاومة الكآبة والفشل واليأس. (Xu et al,2017)

● **المرونة:** تتعرض الحياة اليومية للموارد البشرية في المنظمات الي العديد من التحديات والتوترات بدرجات متفاوتة مما يتطلب فهم طريقة التعامل معها بكفاءة وفاعلية فالمرونة هي القابلية على الرجوع والعودة الي الحالة الطبيعية او التماسك في الظروف الصعبة كالصراعات والفشل حتى في الاحداث الإيجابية كالترقية وزيادة المسؤولية وتعرف أيضا بانها القدرة النفسية على الانتعاش والعودة عند مواجهة الازمات والصراعات والفشل او القدرة على التغيير الإيجابي وزيادة المسؤولية والوصول فيما بعد الي نقطة التوازن الطبيعي وكذلك هي مهارات تؤدي بمالكها الي ان يكون قويا عند التعرض للضغط او التغيير الكبير في العمل، وهي من منظور تنظيمي بانها التعديل من اجل القدرات والطاقات والقدرة على الاحتفاظ بالوظائف المرغوبة في ظل ظروف الاجهاد والتحدي. (Tosten and Toprak,2017)

● **الأمل:** هو القدرة على انجاز الأهداف التنظيمية، وهو حالة تحفيزية إيجابية يستمدها الافراد من خلال ادراكهم للنجاح وهي مبنية علي امتلاك الفرد للقوة والمسارات المختارة في استثمار تلك المزايا للنجاح وتحقيق

الأهداف المرغوبة من خلال تحديد وتبسيط ومتابعة الطريق الي النجاح في العمل وهو أيضا توقع إيجابي لتحقيق الهدف ويتكون من جزئيين أساسيين هما المسار والقوة والمسار هو تحديد الأهداف والافراد أصحاب المستوى العالي من الامل يميلون الي ان يكونوا مفكرين مستقلين ويمتازوا بالمجازفة وإيجاد طرق بديلة للوصول اليها من اجل ضمان انجاز المهمة اما القوة تمثل دفع العامل لتحديد التأثير المرغوب ضمن سياق محدد. (Parthi and Gupta, 2016)

### 3- أهمية رأس المال النفسي:

تتمثل أهمية رأس المال النفسي في أهمية أبعاده وتأثيرها الإيجابي في العديد من عناصر الإدارة ومدى ارتباطها بالسلوك التنظيمي الجيد وتلخصت تلك الأهمية في الاتي:

- رأس المال النفسي يمتلك أهمية كبيرة من خلال ارتباطه بالأداء الوظيفي.
- وأيضا يمتلك أهمية كبيرة من خلال تأثير أبعاده في سلوكيات الافراد في العديد من الجوانب كالالتزام التنظيمي والسعادة في العمل وأخيرا الرضا الوظيفي.
- ارتباط رأس المال النفسي مع أداء الافراد في العمل وهذا يعد استثمار طويل الاجل يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتمتلك ميزة تنافسية.
- القضاء على السلوك الغير مرغوب والذي يؤدي الي الفساد المالي والإداري في العمل.
- يحد من ضغوط العمل والقلق والتوتر النفسي الذي يعاني منه الموارد البشرية بالمنظمات.
- يساهم رأس المال النفسي في زيادة درجة إدراك المواد البشرية لجودة حياة العمل مما يؤدي الي تحقيق المنظمة أهدافها وتزداد تنميتها وارباحها. (Ferreira, 2015)

### ثانيا: الثقافة التنظيمية

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية والتي تعتمد عليها مجموعة من الافراد في بيئة معينة أو مؤسسة ما، وهي بمثابة ميثاق أخلاقي وتندمج سلوكيات وتصرفات الافراد داخلها في نمط سلوكي واحد، فيجعل لغة السلوك فيها لغة مشتركة، بحيث يوجه لخدمة رسالتها وغايتها، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه وتؤثر الثقافة التنظيمية على اساليب تفاعل الافراد، وهي الإطار الذي تنشأ فيه المعرفة وينشأ كون فيها الافراد، وهي إدارة ومقاومة التغيير. (Beytekin,2010)

وتمثل الثقافة التنظيمية رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراساتها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها ومبادئها وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضاً بمجموعة من العوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة. (Bhandari and Raj, 2019)

**تعريفات أخرى للمجموعة من العلماء:**

- تعريف (Shain) يعرف شين الثقافة التنظيمية بانها مجموعة المبادئ التي اكتشفها الأفراد وتطوروها واستعملوها لحل مشكلاتهم المرتبطة بالاندماج الداخلي والتكيف الخارجي لهم. (العاجز، 2011)
  - تعريف (Deal) يعرف ديل الثقافة التنظيمية بانها مجموعة الضغوط اللاشعورية التي تكون مجتمع وبيئة العمل، والتي تساهم أيضاً في تكوين أفكار ومعتقدات الموارد البشرية في المنظمات والبيئة المحيطة بها. (أبو مازن، 2017)
  - تعريف (Miner) يعرف ماينر الثقافة التنظيمية بانها هي كل ما يتشارك به أفراد المنظمات من اعمال وصفات وطموحات وميول. (عزاوي وعلماوي، 2010)
  - تعريف (Gibson) يعرف جيبسون الثقافة التنظيمية والثقافة العامة للمجتمع حيث ان كلاهما يعبران عن قيم وقواعد ومعايير وفرضيات وقواعد يصنعها الإنسان بنفسه، ويضيف جيبسون انها هي شخصيته ومناخ المنظمة. (ميموني، 2019)
  - تعريف كيرت ليفين (Kurt Lewin) يعرف كيرت ليفين الثقافة التنظيمية بانها البيئة التي ينجز الإنسان فيها مختلف أعماله، وهي أمر معنوي لا يمكن مشاهدته أو لمسها، إلا أنها تتواجد في كل مكان في المنظمة وتؤثر فيها. (الطائي، 2017)
  - تعريف هاريسون (Harrison) يعرف هاريسون الثقافة التنظيمية بانها معتقدات الافراد والتي من شأنها أن تنظم طرق واساليب العمل، وكيفية مراقبة الأفراد في المنظمات، وطرق مكافئتهم، وهي أيضا التعبير عن التخطيط وطرق ممارسة السلطة بالمنظمات. (Kefela, 2010)
- 2- أنواع الثقافة التنظيمية**

- تختلف الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها من منظمة إلى أخرى كالتالي:
- **الثقافة الإبداعية:** هذه الثقافة تتصف بالأبداع وتوفير البيئة التي تساعد على ذلك ودائماً يتصف افراد المنظمة فيها بالقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة والفعالة.
  - **ثقافة المهمة:** هي الثقافة التي تركز على الإنجاز ونتائج العمل وكيفية استخدام الموارد المتاحة من قبل الموارد البشرية لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
  - **ثقافة الدور:** تركز هذه الثقافة على الاهتمام بتخصصات الموارد البشرية فيها وادوارهم واهم ما يميزها هو الاستقرار الوظيفي وتنمية الولاء والانتماء للعاملين فيها.

- **ثقافة العمليات:** وهذه الثقافة تهتم بإنجاز العمل وليس النتائج او المخرجات ونجاح الفرد في المنظمة يتوقف على حماية الفرد لنفسه ويكون دقيق ومنظم في انجاز أعماله.
- **الثقافة المساندة:** هي الثقافة التي تهتم بالجانب الإنساني ويغلب عليها الجو الاسري والتعاوني بين الموارد البشرية في المنظمة.
- **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تحدد اغلبية السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق المسؤولين بالمنظمة والسلطة فيها تسلسل هرمي وتقوم على أساس الالتزام. (Oral and Richard,2008)

### 3- محددات الثقافة التنظيمية

**للثقافة التنظيمية مجموعة من المحددات التي اشارت اليها الأبحاث والدراسات وهي كالتالي:**

- **البيئة:** هي مجموعة العناصر الخارجية التي تحيط بالمنظمة والعناصر الداخلية التي تتمثل في الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وكلاهما يؤثر في المنظمة ويتأثر بها ولهما دور في تشكيل طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتحديد الثقافة التنظيمية بها.
- **الأفراد:** هم الموارد البشرية الذي لهم أكبر دور في تحديد ثقافة المنظمة فلا تستطيع الإدارة ان تقرر ثقافة تنظيمية لا يؤمن بها الافراد بها، وأيضا لا يمكن للموارد البشرية اتباع ثقافة تنظيمية معينة لا ترغبها المنظمة اتباعها.
- **الحجم:** تتأثر المنظمة باختلاف حجمها فان حجم المنظمة له دور مؤثر في طريقة ادارتها وتحديد ثقافتها التنظيمية.
- **التكنولوجيا:** لها دور فعالة في تحديد ثقافة المنظمة حيث انها تقوم على القيم التي تتعلق بالمهارات الفنية وتختلف طبيعة المنظمات في استخدام التكنولوجيا التي تحدد ثقافتها سواء كانت منظمات إنتاجية او خدمية.
- **الأهداف:** من اهم العناصر تأثيرا في الثقافة التنظيمية هي اهداف المنظمة التي تسعى الي تحقيقها فتحسين الخدمات بالمنظمات من الأهداف التي تتبعها تحسين العلاقة بين العملاء والعاملين عن طريق ترسيخ القيم المرتبطة بذلك.
- **التاريخ والملكية:** من اهم العناصر تأثيرا في تحديد الثقافة التنظيمية في المنظمة هي تاريخها وطريقة وانماط القيادة التي تتبعها وتختلف الملكية سواء خاصة، عامة ام محلية، دولية. (Tojomawwo,2009)



#### 4- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة في:

- رفع قدرة المنظمة على التغيير وأدارته وكيفية مواكبة التطوير التنظيمي للمنظمات وطرق التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وتوحيد أنماط السلوك والعلاقات التي ينبغي أن يتبعها أفراد المنظمة سواء كانوا رؤساء ام مرؤوسين.
- تحديد انماط السلوك الوظيفي للموارد البشرية بالمنظمات، وتحديد طبيعة العلاقة بين الافراد بعضهم البعض وعلاقتهم بالعملاء وتحديد المظهر الخارجي وطريقة الحوار التي يتحدثون بها الافراد بالمنظمات.
- الحفاظ على استقرار واستدامة المنظمات وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً فعال لإدارة المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها.
- التشجيع على الابتكار والابداع في العمل وتوجيه سلوك الافراد وتنظيم أعمالهم والعمل على استقطاب الموارد البشرية المميزين في الطموح والابداع لتحقيق الأهداف التنظيمية وتسهيل مهام الإدارة في اتخاذ القرارات. (عيدان، 2009)

#### 5- خصائص الثقافة التنظيمية

- **الابتكار:** من الخصائص التي تميز ثقافة المنظمات هي الاهتمام أو عدم الاهتمام بالابتكار ففي بعض المنظمات تهتم وتشجع على الابتكار في أداء وظائفهم وتوجد الأخرى لا تهتم بالابتكار ولا الابداع دون البحث عن طرق لتحسين أداء عمل موظفيها.
- **الاهتمام بالتفاصيل:** من الخصائص أيضا التي تميز المنظمات عن بعضها من حيث الثقافة التنظيمية وهي درجة دقة الموظفين في أداء عملهم وأن الثقافة التي تهتم بالتفاصيل تتوقع من موظفيها أداء عملهم بدقة.
- **التأكيد على النتيجة:** تتميز بعض المنظمات بقيمة الثقافة التنظيمية التي تؤكد على النتائج والمخرجات وليس على طرق تحقيق النتائج ولا العمليات.
- **التركيز على الأشخاص:** المنظمات التي تضع اهتماما كبيرا بهذه الخاصية للثقافة التنظيمية والتي تتميز بكيفية تأثير قراراتها على الأشخاص في مؤسساتها وبالنسبة لهذه الشركات، من المهم معاملة موظفيها باحترام وكرامة.
- **العمل الجماعي:** تهتم المنظمات التي تركز على أنشطة العمل الجماعي بتشكيل فرق بدلاً من الأفراد ويميل الافراد فيها الى إقامة علاقة إيجابية مع زملائهم في العمل والمديرين. (عصفور، 2008)

## 6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية تتميز ببعدين هما البعد الوصفي والبعد المعياري وهما كالتالي:
- **البعد الوصفي:** وهو البعد الوصفي الذي يعكس ما هو قائم فعلياً في المنظمات أي انه الوضع الحالي دون النظر الي ممارسات ثقافة التنظيمية وذلك البعد يتم دراسته في ضوء الإطار الثقافي السائد في المجتمع والبيئة المحيطة وهنا يتم تشخيص الواقع والوضع الراهن لكي نسايره ونتعايش معه ولا يتم تقييمه ولا تقويمه.
  - **البعد المعياري:** وهو البعد المثالي التي تسعى المنظمات الوصول اليه بثقافتها التنظيمية من خلال البيئة الحضارية والثقافية المحيطة بالمنظمات. (مشاركة ومصالح، 2015) الدراسة الميدانية
- أولاً: الاحصاء الوصفية للبحث:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
63.9%	124	الذكور
36.1%	70	الإناث
100%	194	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) يوضح ان عينة البحث عبارة عن 63.9% ذكور و36.1% إناث وهذا يوضح ان معظم العاملين في الشركة من الذكور لان طبيعة العمل تعتمد على خدمة العملاء المباشر وهذا يعكس أهمية اكتساب ابعاد رأس المال النفسي وذلك للتعامل المباشر مع الجمهور والنسبة الأقل من الاناث يعملون في الاعمال الإدارية.

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
42.26%	82	من 25 لأقل من 30 سنة
35.05%	68	من 30 لأقل من 40 سنة
16.49%	32	من 40 لأقل من 50 سنة
6.18%	12	من 50 لأقل من 60 سنة
100%	194	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) يوضح ان النسبة الأكبر في الشركة من الشباب ما بين 25 عام الى 40 عام حيث بلغت 77.31% من عينة البحث وهذا يوضح اهتمام الشركة بالاستعانة بالشباب مما يسهل على الشركة ترسيخ الثقافة التنظيمية الخاصة بها والوصول الى البعد المعياري.

### جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل الدراسي
4.63%	9	ثانوي
39.69%	77	دبلوم متوسط
46.90%	91	بكالوريوس
8.76%	17	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>194</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (3) عينة الدراسة من المؤهلات العليا هي النسبة الاكبر بنسبة 55.6% وهذا يوضح ان الشركة تعتمد على المؤهلات عليا وذلك لاستخدام التقنية المتطورة وتطبيقات الحاسب الالي المتقدمة وذلك من ضمن ثقافتها التنظيمية.

### جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	العمر
58.24%	113	من 1 لأقل من 5 سنوات
24.22%	47	من 5 لأقل من 8 سنوات
11.85%	23	من 8 لأقل من 10 سنوات
5.67%	11	من 10 سنوات فأكثر
<b>100%</b>	<b>194</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (4) أن عينة البحث موزعة حسب سنوات الخبرة والنسبة الاكبر من 1 لأقل من 5 سنوات بنسبة 58.24% وهذه النسبة مؤهلة لاكتساب ابعاد الرأس المال النفسي حسب الثقافة التنظيمية بالشركة.

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
وظيفة إدارية	85	%43.81
وظيفة فنية	75	%38.65
وظيفة قيادية	34	%17.52
المجموع	194	%100

يوضح الجدول رقم (5) أن عينة البحث موزعة حسب الوظيفة والنسبة الأكبر تبلغ %43.81 وهذه النسبة مؤهلة لاكتساب ابعاد رأس المال النفسي حسب الثقافة التنظيمية تعتمد بالمقام الأول على العمل الإداري لخدمة الجمهور. ثانياً: قياس ثبات وصدق أداة البحث:

تم قياس ثبات وصدق أداة البحث (الاستبيان) وهي عبارة عن ستة محاور تم قياسها بطريقة بمعامل الارتباط لبيرسون ومعامل الارتباط المصحح لسبيرمان كالتالي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع محاور أداة البحث وقياس معامل الثبات والصدق الظاهري عن طريق معاملي بيرسون وسبيرمان (coefficient)

م	فقرات أداة البحث (الاستبيان)	عدد الفقرات	Pearson Correlations	Spearman Correlations
1	الكفاءة الذاتية البعد الأول	9	0.879	0.867
2	المرونة البعد الثاني	8	0.873	0.854
3	التفاؤل البعد الثالث	7	0.769	0.768
4	الأمل البعد الرابع	6	0.752	0.741
5	القيم التنظيمية البعد الأول للثقافة التنظيمية	4	0.599	0.594
6	المعتقدات التنظيمية البعد الثاني للثقافة التنظيمية	4	0.682	0.679
7	التوقعات التنظيمية البعد الثالث للثقافة التنظيمية	4	0.579	0.572
8	الأعراف التنظيمية البعد الرابع للثقافة التنظيمية	4	0.666	0.649
	إجمالي الفقرات / متوسط القيم	46	0.775	0.716

والجدول يوضح ثبات فقرات الاستبيان طبقا لقياس معامل بيرسون بمقدار 0.666، 0.879 بطريقة وعند اجراء الارتباط التصحيحي بطريقة سبيرمان تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان حيث انها تتراوح ما بين 0.649، 0.867 حيث ان النسبة المقبولة لا تقل عن 60%.

ثالثا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث:

جدول رقم (7) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحاث افراد البحث عن الكفاءة الذاتية والتي تمثل البعد الأول لرأس المال النفسي

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	اشعر بالثقة عند اسناد الإدارة لي مهمة إيجاد حلول لمشاكل العمل	0.61	3.85	6
2	اشعر بالثقة عند التواصل مع افراد خارج المنظمة	0.59	3.66	8
3	أستطيع ان اعرض مقترحاتي وارائي في الاجتماعات الرسمية بكل ثقة	0.71	4.01	5
4	عند شعوري بالثقة في النفس أجد نفسي في ذروة نجاحي في عملي	0.79	4.99	1
5	اشعر بالثقة لمساعدة زملائي بتقديم معلومات لهم تخص العمل	0.61	3.75	7
6	امتلك القدرة على المشاركة في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن المجازفة	0.56	3.52	9
7	ابدل قصارى جهدي لأقناع زملائي في العمل بأهمية الأفكار الإبداعية والجديدة	0.76	4.55	4
8	اتباع باستمرار اهدافي في العمل بنشاط	0.75	4.58	3
9	اشعر بالثقة في تمثيل مجال تخصصي في الاجتماعات مع الزملاء	0.78	4.86	2
	المتوسط العام	0.68	4.20	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للكفاءة الذاتية والتي تمثل البعد الأول لرأس المال النفسي تتراوح ما بين 3.52 - 4.99 حيث ان المتوسط العام 4.20 وهي نسبة

مرتفعة وبانحراف معياري 0.78 حيث ان اعلى نسبة وهي الفقرة (عند شعوري بالثقة في النفس أجد نفسي في ذروة نجاحي في عملي) واقل نسبة الفقرة هي (امتلاك القدرة على المشاركة في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن المجازفة) وهذا يوضح أن بعد الكفاءة الذاتية ينعكس بإيجابية على أداء الافراد في الشركة ويشعرهم بالثقة بالنفس.

جدول رقم (8) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحاث افراد البحث عن المرونة والتي تمثل البعد الثاني لرأس المال النفسي

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	لدي العديد من الطرق لتحقيق اهداف العمل	0.71	4.11	5
2	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل	0.69	4.54	2
3	أتوقع حدوث الأخطاء في عملي واستعد لتصحيح الأخطاء	0.81	3.79	8
4	اتعامل مع مشكلات العمل بمتابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها	0.89	4.22	4
5	اعمل بجهد ومتابرة للتقليل من المشاعر السلبية	0.71	3.95	7
6	لدي القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتعافي منها والعودة سريعاً للحالة الطبيعية	0.66	4.09	6
7	اتعامل مع الاحداث المجهدة في العمل بدون تردد	0.86	4.61	1
8	أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة متعلقة بوظيفتي في وقت واحد	0.85	4.41	3
المتوسط العام		0.77	4.22	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للمرونة والتي تمثل البعد الثاني لرأس المال النفسي تتراوح ما بين 3.79 - 4.61 حيث ان المتوسط العام 4.22 وهي نسبة

مرتفعة وبانحراف معياري 0.77 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (اتعامل مع الاحداث المجهدة في العمل بدون تردد) واقل نسبة الفقرة هي (أتوقع حدوث الأخطاء في عملي واستعد لتصحيح الأخطاء) وهذا يوضح أن بعد المرونة ينعكس طريقة تعامل الافراد مع ضغوط العمل والصعوبات التي تواجههم بإيجابية وإيجاد الحلول التي تؤدي الي تحقيق اهداف المنظمة.

**جدول رقم (9) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحت افراد البحث عن التفاؤل والتي تمثل البعد الثالث لرأس المال النفسي**

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	غالبا ما انظر الي الجانب المشرق في عملي	0.66	3.87	4
2	انا متفائل بشأن الاحداث المستقبلية بخصوص عملي	0.64	3.79	5
3	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	0.77	3.52	7
4	عادة ما أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد	0.84	4.01	3
5	في العمل لا تجري الاحداث وفق المسارات التي اريدها	0.66	3.60	6
6	ان نهج عملي هو عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف صعبة	0.61	4.51	1
7	أستطيع انا اتجاوز الأنظمة التي تعرقل العمل.	0.81	4.42	2
المتوسط العام		0.71	3.96	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للتفاؤل والتي تمثل البعد الثالث لرأس المال النفسي تتراوح ما بين 3.96 - 4.51 حيث ان المتوسط العام 3.96 وهي نسبة متوسطة وبانحراف معياري 0.71 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (ان نهج عملي هو عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف صعبة) واقل نسبة الفقرة هي (أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة) وهذا يوضح أن بعد التفاؤل من

اهم الابعاد التي تعطي دافعية للموظف اثناء تأدية عملة مهما كانت الصعوبات والمؤثرات السلبية.

جدول (10) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحت افراد البحث عن الأمل والتي تمثل البعد الرابع لرأس المال النفسي

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	أستطيع تجاوز الأوقات الصعبة لأنني مررت بمواقف أصعب منها	0.76	4.33	2
2	اشعر باستطاعتي على إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون فيه في العمل	0.74	3.86	6
3	ان نهج عملي هو عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف صعبة	0.87	4.21	3
4	أستطيع التعامل مع مواقف عدم التأكد في عملي	0.89	4.16	4
5	اشعر ان المهام الصعبة في العمل هي أساس النجاح	0.76	3.99	5
6	يوجد في داخلي دافعية للعمل ولدي المثابرة في تحقيق الاهداف	0.71	4.36	1
المتوسط العام		0.79	4.15	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية الأمل والتي تمثل البعد الرابع لرأس المال النفسي تتراوح ما بين 3.86- 4.36 حيث ان المتوسط العام 4.15 وهي نسبة متوسطة وبانحراف معياري 0.79 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (يوجد في داخلي دافعية للعمل ولدي المثابرة في تحقيق الاهداف) واكل نسبة الفقرة هي (اشعر باستطاعتي على إدارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون فيه في العمل) وهذا يوضح أن بعد الأمل من الابعاد التي تهتم بتصحيح أوضاع العاملين بالمنظمة وتغير من سلوكهم الي الأفضل وهو متشابه مع حد كبير مع بعدي التفاؤل والمرونة.



جدول (11) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحت أفراد  
البحث عن القيم التنظيمية والتي تمثل البعد الأول للثقافة التنظيمية

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يتقبل العاملین في المنظمة تحمل الضغوط ومواجهة المخاطر من اجل مصلحة العمل وتطوير المنظمة	0.69	3.98	4
2	يتحمل العاملین في المنظمة المسؤولية وأداء عملهم وواجباتهم علي أكمل وجه دون اشراف مستمر	0.79	4.05	3
3	يهتم العاملین بالمنظمة بعامل الوقت لإنجاز أعمالهم في وقت قياسي.	0.85	4.32	1
4	تعطي المنظمة الفرصة للعاملین لتقديم مقترحاتهم وأفكارهم	0.81	4.28	2
	المتوسط العام	0.79	4.16	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للقيم التنظيمية والتي تمثل البعد الأول للثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 3.98 - 4.32 حيث ان المتوسط العام 4.16 وهي نسبة متوسطة وانحراف معياري 0.79 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (يهتم العاملین بالمنظمة بعامل الوقت لإنجاز أعمالهم في وقت قياسي) واول نسبة الفقرة هي (يتقبل العاملین في المنظمة تحمل الضغوط ومواجهة المخاطر من اجل مصلحة العمل وتطوير المنظمة) وهذا يوضح أن بعد القيم التنظيمية من الابعاد التي توضح مدى امتلاك العاملین بالمنظمة العديد من القيم التنظيمية التي تتحكم في تحديد شخصيتهم ومن ثم تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل.

جدول (12) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة أبحاث أفراد البحث عن المعتقدات التنظيمية والتي تمثل البعد الثاني للثقافة التنظيمية

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يقتنع العاملون بالمنظمة بأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا.	0.81	4.39	2
2	يربط العاملون بالمنظمة بين جودة العمل والانجاز والحوافز والمكافآت لهم	0.80	4.25	3
3	يوجد قناعة لدى العاملين بالمنظمة بأهمية منح حرية لهم في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية الثلاثة	0.86	4.66	1
4	لدى العاملين بالمنظمة اعتقاد بأهمية العمل الجماعي وتكوين علاقات غير رسمية لتحقيق اهداف المنظمة.	0.79	4.15	4
المتوسط العام		0.82	4.36	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للمعتقدات التنظيمية والتي تمثل البعد الثاني للثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 4.15 - 4.66 حيث ان المتوسط العام 4.36 وهي نسبة متوسطة وانحراف معياري 0.82 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (يوجد قناعة لدى العاملين بالمنظمة بأهمية منح حرية لهم في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية الثلاثة) واقل نسبة الفقرة هي (لدى العاملين بالمنظمة اعتقاد بأهمية العمل الجماعي وتكوين علاقات غير رسمية لتحقيق اهداف المنظمة) وهذا يوضح أن بعد المعتقدات التنظيمية من الابعاد التي توضح ان لدى العاملين بالمنظمة لديهم العديد من المعتقدات التي تحدد طريقة أدائهم في العمل والتي تعكس الثقافة التنظيمية للمنظمة وارتباطها ببعد المرونة.

جدول (13) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة ابحت أفراد  
البحث عن التوقعات التنظيمية والتي تمثل البعد الثالث للثقافة التنظيمية

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	توفر المنظمة الأمان للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة	0.83	4.03	1
2	تسعى إدارة المنظمة دوماً لتنمية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافئات	0.71	3.81	2
3	يقوم العاملین ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل	0.68	3.70	3
4	تتوقع المنظمة ان العاملین بها يقومون بجميع واجباتهم الوظيفية مقابل حصولهم على حقوقهم الوظيفية	0.66	3.63	4
المتوسط العام		0.72	3.79	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للتوقعات التنظيمية والتي تمثل البعد الثالث للثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 3.63 - 4.03 حيث ان المتوسط العام 3.79 وهي نسبة متوسطة وانحراف معياري 0.72 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (توفر المنظمة الأمان للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة) واول نسبة الفقرة هي (تتوقع المنظمة ان العاملین بها يقومون بجميع واجباتهم الوظيفية مقابل حصولهم على حقوقهم الوظيفية) وهذا يوضح أن بعد التوقعات التنظيمية من الابعاد التي توضح ان لدى العاملین بالمنظمة مجموعة من التوقعات ترتبط ببعده الامل والتفاؤل.

جدول (14) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات عينة أبحاث أفراد البحث عن الاعراف التنظيمية والتي تمثل البعد الرابع للثقافة التنظيمية

م	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تعكس سلوكيات العاملين الجيدة في المنظمة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عنها	0.74	4.04	3
2	تهتم المنظمة بإجراءات مناسبات اجتماعية واحتفالات دورية لتكريم العاملين بها على إنجازاتهم وتميزهم	0.62	3.56	4
3	تلتزم المنظمة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم	0.77	4.10	2
4	يلتزم العاملين بالمنظمة على التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية المتطورة التي تحيط بها	0.79	4.12	1
المتوسط العام		0.73	3.96	نسبة مقبولة

الجدول السابق يوضح المتوسطات الحسابية للأعراف التنظيمية والتي تمثل البعد الرابع للثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 3.56 - 4.12 حيث ان المتوسط العام 3.96 وهي نسبة متوسطة وانحراف معياري 0.73 حيث ان اعلي نسبة وهي الفقرة (يلتزم العاملين بالمنظمة على التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية المتطورة التي تحيط بها) واقل نسبة الفقرة هي (تهتم المنظمة بإجراءات مناسبات اجتماعية واحتفالات دورية لتكريم العاملين بها على إنجازاتهم وتميزهم) وهذا يوضح أن بعد الأعراف التنظيمية من الأبعاد التي توضح ان المنظمة لديها مجموعة من الأعراف التي تنتهجها لدمج العاملين فيها بثقافتهم التنظيمية والتي ترتبط بعدد تحسين الكفاءة الذاتية.

رابعاً: اختبار صحة الفروض:

اختبار الفرض الرئيسي الأول:

أولاً: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد القيم التنظيمية البعد الأول للثقافة التنظيمية، حيث تم ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون وظهرت المؤشرات الآتية كالتالي:

جدول (15) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد القيمة البعد الأول للثقافة التنظيمية، N=431

أبعاد رأس المال النفسي		بعد القيم	المتغير
**0.980	البعد الأول للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)	**0.988	بعد الأمل
		**0.982	بعد المرونة
		**0.978	بعد التفاؤل
		**0.965	بعد الكفاءة الذاتية

\*\* مستوى المعنوية = 0.0

يلاحظ من الجدول السابق ان العلاقة بين رأس المال النفسي والبعد الأول للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث ان معامل الارتباط البسيط بلغ (0.993) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لرأس المال النفسي وعلاقتها الارتباطية ببعد القيم التنظيمية فهي كالتالي:

- العلاقة بين بعد الأمل وبعد القيم التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.988) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد المرونة وبعد القيم التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.982) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد التفاؤل وبعد القيم التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.978) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية وبعد القيم التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.965) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).

ثانياً: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعدها المعتقدات البعد الثاني للثقافة التنظيمية، حيث تم ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون وظهرت المؤشرات الآتية كالتالي:

جدول (16) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وبعدها المعتقدات البعد الثاني للثقافة التنظيمية، N=431

أبعاد رأس المال النفسي		بعد القيم	المتغير
**0.979	البعد الثاني للثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)	**0.976	بعد الأمل
		**0.967	بعد المرونة
		**0.974	بعد التفاؤل
		**0.990	بعد الكفاءة الذاتية

\*\* مستوى المعنوية = 0.0

يلاحظ من الجدول السابق ان العلاقة بين رأس المال النفسي والبعد الثاني للثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية) هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث ان معامل الارتباط البسيط بلغ (0.983) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لرأس المال النفسي وعلاقتها الارتباطية ببعدها المعتقدات التنظيمية فهي كالتالي:

- العلاقة بين بعد الأمل وبعدها المعتقدات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.976) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد المرونة وبعدها المعتقدات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.967) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد التفاؤل وبعدها المعتقدات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.974) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية وبعدها المعتقدات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.990) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).

ثالثاً: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعده التوقعات البعد الثالث للثقافة التنظيمية، حيث تم ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون وظهرت المؤشرات الاتية كالتالي:  
جدول (17) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد رأس المال النفسي وبعده التوقعات البعد الثالث للثقافة التنظيمية، N=431

أبعاد رأس المال النفسي		بعد القيم	المتغير
**0.989	البعد الثالث للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)	**0.986	بعد الأمل
		**0.977	بعد المرونة
		**0.984	بعد التفاؤل
		**0.991	بعد الكفاءة الذاتية

\*\* مستوى المعنوية = 0.0

يلاحظ من الجدول السابق ان العلاقة بين رأس المال النفسي والبعد الثالث للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث ان معامل الارتباط البسيط بلغ (0.986) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لرأس المال النفسي وعلاقتها الارتباطية ببعده التوقعات التنظيمية فهي كالتالي:

- العلاقة بين بعد الأمل وبعده التوقعات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.986) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد المرونة وبعده التوقعات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.977) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد التفاؤل وبعده التوقعات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.974) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية وبعده التوقعات التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.991) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).

رابعاً: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد الاعراف البعد الرابع للثقافة التنظيمية، حيث تم ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون وظهرت المؤشرات الاتية كالتالي:

جدول (17) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد رأس المال النفسي وبعد الاعراف البعد الرابع للثقافة التنظيمية، N=431

أبعاد رأس المال النفسي		بعد القيم	المتغير
**0.985	البعد الرابع للثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية)	**0.966	بعد الأمل
		**0.987	بعد المرونة
		**0.994	بعد التفاؤل
		**0.971	بعد الكفاءة الذاتية

\*\* مستوى المعنوية = 0.0

يلاحظ من الجدول السابق ان العلاقة بين رأس المال النفسي والبعد الرابع للثقافة التنظيمية (الاعراف التنظيمية) هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث ان معامل الارتباط البسيط بلغ (0.995) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لرأس المال النفسي وعلاقتها الارتباطية ببعد الاعراف التنظيمية فهي كالتالي:

- العلاقة بين بعد الأمل وبعد الاعراف التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.966) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد المرونة وبعد الاعراف التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.987) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد التفاؤل وبعد الاعراف التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.994) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).
- العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية وبعد الاعراف التنظيمية هي علاقة قوية جدا وإيجابية حيث بلغ معامل الارتباط البسيط (0.971) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99).



اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

أولاً: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وابعاد الثقافة التنظيمية، تم توضيح العلاقة في الجدول التالي:

الثقافة التنظيمية	رأس المال النفسي	
0.993	الارتباط R	
0.985	معامل التحديد R2	
0.896	معامل بيتا $\beta_1$	
432-1	درجة الحرية FD	
0.00	المعنوية Sig	
25586.433	المحسوبة	قيمة F
18.4	الجدولية	

يوضح الجدول السابق ان رأس المال النفسي له تأثير معنوي في تحديد الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (25586.433) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية (18.4) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1-432) وكانت القدرة التفسيرية عالية جدا وذلك وفقا لقيمة R2 (0.985) حيث يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (98.5%) من الاختلافات الواضحة في المتغير التابع واطهرت النتائج ان معامل بيتا ( $\beta_1$ ) يساوي (0.896) وهذا يوضح مدى التأثير الخاص برأس المال النفسي على تحديد الثقافة التنظيمية وهذا اثبت تحقيق العلاقة الخاصة بالفرضية الثانية.

ثانياً: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعده القيم التنظيمية البعد الأول للثقافة التنظيمية، تم توضيح العلاقة في الجدول التالي:

القيم التنظيمية	رأس المال النفسي	
0.982	الارتباط R	
0.976	معامل التحديد R2	
0.895	معامل بيتا $\beta_1$	
426-2	درجة الحرية FD	
0.00	المعنوية Sig	
4663.399	المحسوبة	قيمة F
6.80	الجدولية	

يوضح الجدول السابق ان رأس المال النفسي له تأثير معنوي في تحديد القيم التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4663.399) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية (6.80) عند مستوى معنوية (0.00) وبدرجة حرية (2-426) وكانت القدرة التفسيرية عالية جدا وذلك وفقا لقيمة R2 (0.976) حيث يشير هذا الي قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (97.6%) من الاختلافات الواضحة في المتغير التابع واطهرت النتائج ان معامل بيتا ( $\beta_1$ ) يساوي (0.895) وهذا يوضح مدى التأثير الخاص برأس المال النفسي على تحديد القيم التنظيمية وهذا اثبت تحقيق العلاقة الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثا: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد المعتقدات التنظيمية البعد الثاني للثقافة التنظيمية، تم توضيح العلاقة في الجدول التالي:

رأس المال النفسي	المعتقدات التنظيمية
الارتباط R	0.992
معامل التحديد R2	0.958
معامل بيتا $\beta_1$	0.891
درجة الحرية FD	2-426
المعنوية Sig	0.00
قيمة F	المحسوبة
	الجدولية
	4173.457
	6.80

يوضح الجدول السابق ان رأس المال النفسي له تأثير معنوي في تحديد المعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4173.457) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية (6.80) عند مستوى معنوية (0.00) وبدرجة حرية (2-426) وكانت القدرة التفسيرية عالية جدا وذلك وفقا لقيمة R2 (0.958) حيث يشير هذا الي قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (95.8%) من الاختلافات الواضحة في المتغير التابع واطهرت النتائج ان معامل بيتا ( $\beta_1$ ) يساوي (0.891) وهذا يوضح مدى التأثير الخاص برأس المال النفسي على تحديد المعتقدات التنظيمية وهذا اثبت تحقيق العلاقة الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد التوقعات التنظيمية البعد الثالث للثقافة التنظيمية، تم توضيح العلاقة في الجدول التالي:

التوقعات التنظيمية	رأس المال النفسي
0.985	الارتباط R
0.966	معامل التحديد R2
0.836	معامل بيتا $\beta_1$
426-2	درجة الحرية FD
0.00	المعنوية Sig
4587.635	المحسوبة
6.80	الجدولية
قيمة F	

يوضح الجدول السابق ان رأس المال النفسي له تأثير معنوي في تحديد التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4587.635) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية (6.80) عند مستوى معنوية (0.00) وبدرجة حرية (2-426) وكانت القدرة التفسيرية عالية جدا وذلك وفقا لقيمة R2 (0.966) حيث يشير هذا الي قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (96.6%) من الاختلافات الواضحة في المتغير التابع واطهرت النتائج ان معامل بيتا ( $\beta_1$ ) يساوي (0.836) وهذا يوضح مدى التأثير الخاص برأس المال النفسي على تحديد التوقعات التنظيمية وهذا اثبت تحقيق العلاقة الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

خامساً: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وبعد الاعراف التنظيمية البعد الرابع للثقافة التنظيمية، تم توضيح العلاقة في الجدول التالي:

الاعراف التنظيمية	رأس المال النفسي
0.979	الارتباط R
0.988	معامل التحديد R2
0.876	معامل بيتا $\beta_1$
426-2	درجة الحرية FD
0.00	المعنوية Sig
4897.814	المحسوبة
6.80	الجدولية
قيمة F	

يوضح الجدول السابق ان رأس المال النفسي له تأثير معنوي في تحديد الاعراف التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4897.814) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية (6.80) عند مستوى معنوية (0.00) وبدرجة حرية (2-426) وكانت القدرة

التفسيرية عالية جدا وذلك وفقا لقيمة R2 (0.988) حيث يشير هذا الي قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (98.8%) من الاختلافات الواضحة في المتغير التابع واطهرت النتائج ان معامل بيتا ( $\beta_1$ ) يساوي (0.876) وهذا يوضح مدى التأثير الخاص برأس المال النفسي على تحديد الاعراف التنظيمية وهذا اثبت تحقيق العلاقة الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

#### خامساً: النتائج العامة للدراسة:

- 1- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين ابعاد رأس المال النفسي مجتمعة وابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مما يشير الي اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بأبعاد رأس المال النفسي مجتمعة سيعمل على تحديد الثقافة التنظيمية للشركة والوصول الي البعد المعياري وهو البعد الذي يهتم بما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية الصحيحة للمنظمات التي تحقق أهدافها التنظيمية المراد تحقيقها وبالتالي سينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- 2- تتباين ابعاد رأس المال النفسي في أهمية تأثيرها على تحديد الثقافة التنظيمية بالشركة حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيرا هو بعد التفاؤل حيث نال اقل متوسط رتبي مقارنة ببقية الأبعاد، من ثم جاء بعد الأمل في المرتبة الثانية من حيث التأثير، اما بعد المرونة جاء بالمرتبة الثالثة، وأخيرا جاء بعد الكفاءة الذاتية.
- 3- تبين من خلال الإطار النظري للدراسة ان تبني تطبيق مفهوم رأس المال النفسي في الشركات الربحية يساعد في تحسين أداء العاملين بها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من اجل تقديم خدمات مميزة للعملاء.
- 4- يمتلك افراد العينة قدرا كبيرا من الصفات المميزة المشتقة من ابعاد رأس المال النفسي مما سينعكس بالإيجاب على تحديد ثقافة المنظمة من خلالهم.
- 5- تشكل الثقافة التنظيمية احدى الموجودات غير الملموسة التي لن تنتج اليها انظار الباحثين في الادبيات عكس رأس المال النفسي الذي نال اهتمام العديد منهم.

#### سادساً: التوصيات:

- 1- يجب ان تهتم شركة الاتصالات السعودية ومن في حكمها بنتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة وأثرها على طبيعية عملها.
- 2- يجب ان تهتم شركة الاتصالات السعودية ومن في حكمهم بتنمية ابعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفيها من خلال التدريب والتطوير.
- 3- ضرورة النهوض بأبعاد رأس المال النفسي في المؤسسة والاهتمام بالجانب النفسي لدى العاملين بها والتركيز بالأخص على الكفاءة الذاتية للعاملين

بالشركة من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عمل الإدارة.

4- تدعيم الشعور بالأمل لدى العاملين لأنه يساعدهم على المثابرة نحو تحقيق اهداف الشركة مما سيني جانب التفاؤل والتعامل مع المواقف بطريقة صحيحة وأيضا ترسيخ أسس المرونة الداخلية في العمل وذلك لكثرة التغيرات الإدارية المستمرة.

5- إغناء المكتبات بالمراجع المختصة حول رأس المال النفسي والثقافة التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية، وعلى الأخص باللغة العربية لكي تكون بمتناول جميع الخبرات في المملكة العربية السعودية.

6- وتشجيع الجوانب المتعلقة بترجمة الأدبيات والنظريات العديدة حول رأس المال النفسي والثقافة التنظيمية، وتضمينها في المقررات العلمية وذلك في مختلف الجامعات، للاستفادة منها في عملية التحديث والتطوير التي تشهدها المملكة العربية السعودية في هذه المرحلة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. غراز الطاهر ونورة سوامية، (2020): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2 (5) 417-434.
2. عبد الواحد، يارا محمد (2020): أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، 40(1) 173-212.
3. الطائي، صادق، قاسم (2020)، دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 10(3) 80-97.
4. خالدية عبد الرزاق، سامي عباس وحמיד أحمد، (2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة دول العربية، 39(4) 151-178.
5. قرني، حسام أحمد (2018): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 38(2) 123-150.
6. محمد حسن وضياء كريم، (2013): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2(7) 63-90.

7. إبراهيم خليل وسعد حمود، (2012): رأس المال النفسي الايجابي من منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 18(65) 1-31.
8. الفتلاوي، ماجد جبار (2017): رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 14(3) 1080-1105.
9. احمد، قصير (2017): تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
10. صالح، رشا مهدي (2016): تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 11(41) 1-34.
11. حسن، فاطمة محمد (2016): إدارة رأس المال النفسي كمدخل إداري لتطوير الأداء التنظيمي، مجلة جمعية إدارة الاعمال العربية، القاهرة، 12 (152)، 80-86.

12. محمد، خميس ناصر (2012): تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 4(5) 204-240.
13. العاجز، إيهاب فاروق (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. أبو مازن، جمانة بشير (2017): أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 13(4) 497-520.
15. عمر عزوي وأحمد علماوي، (2010): دراسة الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى: الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، 13-14/ ديسمبر 2010م، جامعة الطاهرة بسعيدة، الجزائر.
16. ميموني، منذر (2019): دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
17. الطائي، مني حيدر (2017): دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 13(3) 59-79.



18. عيدان، وحيد أحمد (2009): أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
19. عصفور، أمل مصطفى (2008): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1.
20. عودة مشاركة وعطية مصلح، (2015): الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، 1(4) 15-40.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Choi, Y. and Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes, Journal of Managerial Psychology, 29(2):122-140
- 2- Montoya, A. and Hayes, A. (2016). Two-Condition within Participant Statistical Mediation Analysis: A Path-Analytic Framework, Psychological Methods, American Psychological Association, 22(1):34-42.
- 3- Rasim, T. and Mustafa T. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations, educational leadership & management research article, Cogent Education, 13(2):61-75.
- 4- Wirawan, H. Jufri, M. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement, the editing role of job satisfaction: Leadership & Organization Development Journal, 1(3):20-31.

- 5- Oral, D. Richard, B. (2008). Understanding and Managing Organizational Culture: Institute of Public Administration, Ireland, 4(2):41-69.
- 6- Laura, N. (2016). A Reflection on Organizational Culture in Higher Education: International Journal of Social and Educational Innovation, 1(2):114-129.
- 7- Ozturk, D. and Erkanli, H. (2020). Mediating Role of the Positive Psychological Capital on the Relation between the Authentic Leadership Style and Employees, Business and Economics Research Journal, 3(3):36-41.
- 8- Bhandari, M. and, Raj, S. (2019). Environmental Management Systems in Higher Education Institutions in India: A Workplace Management Approach, K. R. Mangalam University, Gurugram, Haryana, India, 2(4):51-67.
- 9- Plessis, M and Boshoff, A. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement: SA Journal of Human Resource Management, 2(5):11-23.
- 10-Parthi, K and Gupta, R. (2016). A Study of Psychological Capital, Job Satisfaction and Organizational Climate in Telecom Sector: A Gender Perspective, Postgraduate Department of Psychology, DAV College, 2(3):26-29.
- 11-Kefela, G. (2010). Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity. PM World Today Electronic Journal, 2(3):90-105.
- 12-Tojomavwo, G. (2009). Characteristics of Effective Organization: Centre for Management Development. Shan Gisha, Lagos, 4(6):19-36.
- 13-Ferreira, T. (2015). The relationship between psychological capital and work engagement amongst correctional officers at

- a correctional facility in the Western Cape: university of the western cape, South Africa, 2(3): 146-157.
- 14-Goertzen, L., Brent, J., Whitaker, B. (2015).Development of psychological capital in an academic based leadership education program, Journal of Management Development, 36(1):244-254.
- 15-Xu, J., Liu, Y., Chung, B. (2017).Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism, Leadership and Organization Development Journal, 19(2):88-91.
- 16-Steven, A., Schulz, K., Luthans, G. (2013). Psychological Capital: A New Tool for Driver Retention: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 44(8):621-634.
- 17-Beytekin O., Yalçinkaya M., Doğan M. (2010) the organizational culture at the university: Educational research association the international journal of educational researchers, 25(1):331-355.
- 18-Alessandri G., Consiglio C., Luthans F. (2018) Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance: International Journal of Career Management, 14(1):211-215.