



الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity on The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Excellence: An Applied Study

دكتور / أسامة السيد الطبلابي (*)

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ

Dr.osama_altablawy@com.kfs.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

المجلد التاسع . العدد السادس عشر

يوليو 2023 م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

(*) كاتب هذه المقالة له اهتمامات بحثية في موضوعات القيادة والرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والدعم التنظيمي ورأس المال النفسي والرفاهية النفسية والارتباط الوظيفي والذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية وتكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني.

ملخص البحث:

- هدفت الدراسة إلى: توضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة التأثير بين رأس المال النفسي (PsyCap) والتميز التنظيمي، واعتمد البحث على المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي. وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها (321) مفردة من العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية. واعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبارات الفروض على برنامج (SPSS.AMOS. V24). واتضح من نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية وأبعادها والتميز التنظيمي. كما اتضح وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين رأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والتميز التنظيمي. كما اتضح أيضاً وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين رأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والبراعة التنظيمية ماعدا بعد التفاؤل. بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) والتميز التنظيمي. وأخيراً وجود أثر معنوي غير مباشر للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي. وكانت من أهم التوصيات: ضرورة زيادة اهتمام إدارة المنظمات الحكومية بتطوير البنية التحتية البشرية والتقنية القادرة على صياغة خطة استراتيجية وآلية تنفيذية في مجالات رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية بهدف تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال النفسي، البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي، الهيئة القومية للبريد.

Abstract:

The study aimed to: clarify the mediating role of organizational Ambidexterity on the relationship of influence between Psychological Capital (PsyCap) and Organizational Excellence, and the research relied on the positive approach, especially the hypothetical deductive model. The data was collected using a survey list addressed to a sample of (321) individuals from ENPO employees in Gharbia Governorate. The researcher relied in data analysis and hypothesis tests on the program (SPSS. AMOS, V.24). The results of the study showed that there is a positive and significant correlation between the dimensions of Psychological Capital, Organizational Ambidexterity and its dimensions, and Organizational Excellence. It was also found that there is a positive and significant impact relationship between Psychological Capital and its dimensions (Self-Efficacy, Hope, Optimism, Resilience) and Organizational Excellence. It was also found that there is a positive and significant impact relationship between Psychological Capital and its dimensions (Self-Efficacy, Hope, Optimism, Resilience) and Organizational Ambidexterity, except dimension of Optimism. In addition, there is a positive and significant impact relationship between Organizational Ambidexterity and its dimensions (Exploration, Exploitation) and Organizational Excellence. Finally, there is an indirect moral impact of Organizational Ambidexterity in the relationship between Psychological Capital and Organizational Excellence. Among the most important recommendations was the need to increase the interest of the management of governmental organizations in developing the human and technical infrastructure capable of formulating a strategic plan and an executive mechanism in the areas of Psychological Capital and Organizational Ambidexterity in order to achieve Organizational Excellence.

Keywords: Psychological Capital, Organizational Ambidexterity, Organizational Excellence, ENPO.

1. مقدمة

تسعي الكثير من المنظمات في الوقت الحالي إلى التميز المؤسسي والريادة المؤسسية بالإضافة إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع على تميز المؤسسة والعاملين بها، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز العاملين على التميز وتعتبره أحد وسائل البناء والريادة والمنافسة. (الزامل، 2016: 347)

كما يعتبر رأس المال النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة ومن الموضوعات الهامة التي تساعد على استغلال العنصر البشري الاستغلال الأمثل وتحسين أداء الفرد وإنتاجيته. (الزناتي، وخليل، 2018: 240) ولذا فإنه يجب على المنظمات والمديرين ورجال الأعمال التركيز على السلوكيات الإيجابية للموظفين التي تؤدي إلى التحفيز لبناء وتطوير رأس المال النفسي. (Çavuş and Gökçen, 2015: 247)

كما تعد البراعة التنظيمية واحدة من المفاهيم المستحدثة في علوم الإدارة الحديثة، والتي تستخدمها القيادات التنظيمية في التعامل مع المشاكل المعقدة من ناحية، (Yan, et.al., 2016: 647) ومن ناحية أخرى تواجه المنظمات المعاصرة مجموعة من التحديات الخاصة والكامنة فيما يتعلق بتحقيق البراعة التنظيمية واتساع مفهوم الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن لأداء متطلبات العمل داخل المنظمة. (Boukamel & Emery, 2017: 2)

وفي هذا الإطار تتناول الدراسة الحالية العلاقات المحتملة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية.

2. الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تحقيق زيادة المعرفة بموضوع البحث من الناحية النظرية والتطبيقية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي: -

1/2: الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

تم خلالها مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت كل من رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، وكان من نتائجها ما يلي:

- أشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على العديد من المخرجات التنظيمية بصفة عامة كالإداء والرضا الوظيفي والولاء والانتماء والالتزام التنظيمي والاستغراق والمواطنة التنظيمية ونية ترك العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومنها دراسات كلاً من: (إبراهيم، 2010، رضوان، وعطا، 2018، أبو المعاطي ومنصور، 2018، عارف، 2018، أمين، 2019، الزير، 2019، Avey et al., 2008, Abdeiwahab, 2012, Çavuş and Gökçen, 2015, Jacobs, 2016, Xu et al., 2017, Jin, 2017, Li et al., 2018, Shah et al., 2019, Ephrem et al., 2019, Özsungur, 2019).

- أشارت دراسات أخرى إلى مفهوم وأهمية البراعة التنظيمية وأبعادها ومنها دراسات كلاً من: (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلالى، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Aldalimy, others, 2015, Zhang, 2009, Raish, et.al., 2019).
- تناولت بعض الدراسات السابقة أهمية وأبعاد ومفاهيم التميز التنظيمي التميز التنظيمي من خلال دوره في المساهمة في تحقيق استمرارية ونجاح المنظمة ومنها دراسات كلاً من: (البحيصي، 2014، والزامل، 2016، الشهراني، 2017، الدغمي، 2019، مقاط وأبومعمر، 2020، الطه والهلالى، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Aladwan & Raish, et.al., 2009, Zhang, 2015, Forster, 2015, Al hilaa, et.al., 2017, Aldalimy, others, 2019, AL-Eida, 2020, Mahmoud and Hussein, 2022).
- تمثلت الفجوة البحثية المعرفية والتطبيقية في عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - على حد علم الباحث - تناولت موضوع الدراسة الحالية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية.

2/2: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

- تمثلت الدراسة الاستطلاعية الميدانية في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة قوامها (50) مفردة من العاملين في الهيئة القومية للبريد في المستويات الإدارية المختلفة، بهدف قياس آراءهم بالنسبة لمتغيرات البحث ممثلة في (رأس المال النفسى وابعاده - البراعة التنظيمية - أبعاد ومفاهيم التميز التنظيمي)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة الظواهر الآتية:
- يري 45% من العاملين عدم المشاركة في تحديد الأهداف والمبادرة بسبب انخفاض الكفاءة الذاتية وانعدام الثقة.
 - يري 33% من العاملين عدم الاستمرار في العمل بعد انتهاء أوقت العمل الرسمية.
 - يري 17% من العاملين لاستمرار في أداء العمل دون تأجيل بصرف النظر عن مستواه.
 - يري 43% من العاملين يواجهون العديد من الصعوبات التي تعوق انجاز الأهداف المخططة.
 - يري 15% من العاملين أن الإدارة لا تعطي لهم الفرصة لتحسين مهاراتهم، ولا تقوم بتشجيع المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.
 - يري 22% من العاملين أن الحوافز والمكافآت الممنوحة إليهم لا تجعلهم يبحثون عن طرق أخرى لتحصيل حوافز أخرى.
 - يري 62% من العاملين أن إدارة الهيئة مجال التطبيق تحرص على استخدام الإمكانيات المتاحة وتحسين جودة الخدمات.
 - يري 35% من العاملين أن الإدارة تقوم بعمل مسح لقياس رضا عملائها الحاليين.
 - يري 43% من العاملين أن الإدارة لا تعمل على استكشاف تكنولوجيا جديدة، أو طرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.

- يري 54% من العاملين أن الإدارة تهتم بتحسين جوده الخدمات المقدمة للعملاء.
 - يري 43% من العاملين أن الإدارة لا تحاول استهداف قطاع سوقي جديد أو عملاء جدد.
 - يري 30% من العاملين ضعف الرؤية فيما يتعلق بفهم ثقافة التواصل وأساليب الاتصالات صعوداً وهبوطاً بين المستويات الإدارية مما يضعف من مستويات الاتصالات بينهم.
 - يري 60% من العاملين أن الهيئة تكافئ المنظمة العاملين ذو السلوكيات المتميزة والسلوك الإبداعي.
 - يري 55% من العاملين أن الإدارة العليا تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.
 - يري 70% من العاملين أن الهيئة لديها موارد بشرية كفاءة كل في مجال تخصصه.
 - يري 55% من العاملين أن الهيئة تقوم بعمل استطلاعات مستمرة لقياس رضا طالبي الخدمة.
 - يري 74% من العاملين ان الهيئة مجال التطبيق تحرص على الرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها.
- ويتضح للباحث من نتائج الدراسة الاستطلاعية اهتمام القيادات الإدارية في الهيئة القومية للبريد بمواكبة التطورات التكنولوجية وامتلاك مقومات التميز التنظيمي من حيث السعي لتحقيق مركز تنافسي جيد وامتلاك موارد بشرية كفاءة والرقابة المستمرة على طالبي الخدمة وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها وطرق تقديمها، وتباينت آراء المبحوثين بالنسبة للمؤشرات الأخرى، وذلك يعتبر دافعاً هاماً لاستكمال البحث.

3. مشكلة البحث

وفي ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال محوكم يسهم بدوره في تحقيق التنمية وقادر على خدمة المواطنين وإيماننا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحى في مصر حرصت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسى والتنافس الإيجابى الفعال من خلال "جائزة مصر للتميز الحكومى" في جميع قطاعات الدولة وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية وترسيخ مبادئ وقيم التميز على مستوى الافراد والمؤسسات.⁽¹⁾

ومن تلك الرؤية تسعى الهيئة القومية للبريد⁽²⁾ الى تعظيم الدور الذي تقدمه لخدمة المجتمع والارتقاء بمستوى الخدمة التي تقدمها من خلال فروعها ومكاتبها المنتشرة في جميع أنحاء المحافظات. كما تعتبر الهيئة القومية للبريد واحدة من أعرق وأهم المؤسسات الخدمية والمجتمعية في تاريخ مصر المعاصر، وهي أهم مقدم للخدمة البريدية والمالية والمجتمعية والحكومية في جمهورية مصر العربية⁽³⁾، وكان ذلك حافزاً للباحث لاختيارها مجالاً للتطبيق.

1. موقع جائزة مصر للتميز الحكومى <https://egea.gov.eg/>

2. صدر قرار رئيس الجمهورية رقم 710 لسنة 1957 بإنشاء هيئة البريد المصرية لكي تحل محل مصلحة البريد، وفي عام 1982 صدر القانون رقم 19 بإنشاء الهيئة القومية للبريد لكي تحل محل الهيئة العامة للبريد وتتبع وزارة المواصلات <https://egyptpost.gov.eg/ar-eg/home/information-services/?categoryId=21>

3. الخدمات البريدية(0)البريد السريع، المطبوعات، الأكياس البريدية، بريد الرسائل، البريد الدولي) والخدمات الإلكترونية (احسب شحنك، نتبع شحنك، البحث عن رقم بريدي، حدد موقعنا) والخدمات الحكومية وتقدمها الهيئة بالتعاون مع الوزارات المعنية(الأحوال المدنية، المخالفات المرورية، سداد مستحقات وزارة التربية والتعليم العالى صرف المعاشات والاعاقات) والخدمات المالية(فتح حساب توفير، الحسابات الجارية الحوالات الفورية والدولية والتحويل والاحطار الإلكتروني وسداد الفواتير عن طريق البطاقات مسبقة الدفع) بالإضافة الي خدمات أخرى المنح والجمعيات الخيرية وبرنامج Win للمكافآت)

واستناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية المشار إليها سابقاً، يتضح أن هناك (فجوة بحثية) متمثلة في نقص الدراسات العربية والأجنبية علي حد سواء التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية والعلاقات المتوقعة فيما بينها ، حيث تناولت بعض الدراسات علاقة البراعة التنظيمية بالتميز التنظيمي ومنها دراسات كلاً من: (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلالي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2023، 2019) ، كما تناولت دراسات أخرى علاقة رأس المال النفسي بكل من البراعة التنظيمية (إسماعيل، 2016، شحاتة، 2018)، والتميز التنظيمي (شاهين، 2019). كما لم تتناول الدراسات أيضاً -في حدود علم الباحث- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة المحتملة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي مما كان حافزاً لتناولها في الدراسة الحالية.

ومما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر رأس المال النفسي على التميز التنظيمي مع وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية؟
ولإجابة على هذا التساؤل، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوي رأس المال النفسي وأبعاده وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟
- ما مستوي البراعة التنظيمية وأبعادها وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟
- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟
- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟
- هل هناك تأثير للبراعة التنظيمية على التميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟
- هل هناك تأثير (غير مباشر) للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق؟

4. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة رأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والتميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين رأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والبراعة التنظيمية وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال والتميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق).

- دراسة وتوصيف علاقة التأثير غير المباشرة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها للقائمين على إدارة في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات.

5. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من الآتي:

1/5: الأهمية العلمية: تنبع من أهمية موضوع البحث في أدبيات علم الإدارة، حيث تعد هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية بسبب قلة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث ووجود فجوة بحثية تشملها الدراسة الحالية من خلال تناول الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة المحتملة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى دور رأس المال النفسي في تعزيز البراعة التنظيمية.

2/5: الأهمية التطبيقية: وتشمل الآتي:

- تتناول الدراسة إمكانية تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الحكومي كونها مطلباً مستقبلياً وفي ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفء.
- التعرف على مدى الأهمية التي توليها الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق لمتغيرات الدراسة الحالية وهي رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي.
- تزداد أهمية الدراسة على المستوى العملي مع زيادة أهمية الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق وما لها من دور ريادي متميز في إدارة الخدمات البريدية.
- يقدم البحث للإدارة العليا في الهيئة القومية للبريد نتائج وتوصيات تمكنها من إجراء التطويرات والتعديلات اللازمة في خططها المستقبلية والتحسين المستمر في خدماتها.

6. فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض التالية:

- H_1 : " توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
- H_2 : " توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على البراعة التنظيمية على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
- H_3 : " توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية وأبعاده (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".

- H4- "يوجد تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
- H5- "يوجد تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على البراعة التنظيمية على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
- H6- "يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية وأبعاده (الاستكشاف ، الاستغلال) علي التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
- H7- "يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".

7. الإطار النظري وتنمية الفروض

يناقش هذا الجزء الأطر النظرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، والدارسات السابقة، وذلك بهدف التعرف على ما تم التوصل إليه من نتائج بشأن متغيرات البحث، ومقارنة تلك النتائج بما سيتم التوصل إليه من نتائج بهدف البحث، والمساعدة في اكتشاف الفجوة البحثية، الأمر الذي يضمن تصميمًا جيدًا لمنهج البحث الحالي وعملياته الإجرائية كما يلي:

1/7: مفهوم وأبعاد رأس المال النفسي Psychological Capital (PsyCap)

ظهر مصطلح رأس المال النفسي في أواخر التسعينات من القرن العشرين، ويعد العالم النفسي Martin Seligman أول من استخدم هذا المصطلح بهدف التركيز على الصفات الإيجابية للفرد. فأساس هذا المصطلح أن الأفراد لديهم صفات إيجابية، هذه الصفات تدعم أداء الفرد فينعكس على مستوي أدائهم. (Luthans,2007:541)

ويري كلاً من (Luthans and Youssef-Morgan, 2017:339) ان البنية الأساسية لرأس المال النفسي ترجع إلي علم النفس الإيجابي بشكل عام والسلوك التنظيمي الإيجابي بشكل خاص، كما يتم استخدام المصطلحين رأس المال النفسي ورأس المال النفسي الإيجابي من قبل العديد من المؤلفين والمصادر بشكل مترادف، حيث تتضمن الموارد النفسية الإيجابية والتي يتكون منها رأس المال النفسي من أربع مكونات أساسية وهي الأمل والكفاءة والمرونة والتفاؤل، كما أن هذه المكونات مرتبطة ببعضها.

ومن التعريفات الرائدة، تعريف كل من (Morgan and Luthans,2015: 182) لرأس المال النفسي على أنه حالة النفسية الإيجابية للفرد التي يمكن تطويرها والتي تتميز بما يلي: (1) الثقة (الكفاءة) لبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة، (2) وإيجاد السمات الإيجابية (التفاؤل) للنجاح الآن وفي المستقبل، (3) المثابرة نحو الأهداف وعند الضرورة، وإعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل) من أجل تحقيق النجاح، و (4) والحفاظ على والثبات في مواجهة المشاكل (المرونة) لتحقيق النجاح. ويتفق معه (Çavuş and Gökçen,2015: 243) على أن رأس المال النفسي يعتبر حالة إيجابية للتطور الشخصي من خلال سمات الاعتماد على الذات أثناء التعامل مع التحديات (الكفاءة الذاتية)،

والتوقعات الإيجابية للنجاح في المستقبل (التفاؤل)، المليء بالتصميم (الأمل) والإنجاز بالرغم من العوائق (المرونة).

بينما وصف (Jacobs,2016:7) رأس المال النفسي بأنه قدرات نفسية إيجابية تتكون من أربع مكونات وهي الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية. كما يري (عارف، 2018: 111) رأس المال النفسي على أنه أحد العوامل المحفزة لإظهار المميزات الشخصية والصفات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على تحقيق الذات وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها، وهذه الصفات يمكن تنميتها وتطويرها وقياسها من خلال التدريب والاستثمار الفعال من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. ووفقاً لهذا المفهوم فإن رأس المال النفسي للعاملين يمكن تطويره وتدريب العاملين على التحلي به.

وفي نفس السياق يري (Hsing-Ming et al.,2017:892) أن رأس المال النفسي هو أحد الموارد النفسية الإيجابية للفرد، والتي تتكون من أبعاد (الأمل، والكفاءة الذاتية، والمرونة، والتفاؤل) والتي يمكن رفعها وتطويرها بدلاً من السمات المستقرة نسبياً والتي يصعب تغييرها، ويفسر ذلك (Han and Garg, 2018:7) علي اعتبار رأس المال النفسي يمثل أحد الموارد النفسية الإيجابية التي يمتلكها الأفراد، والتي تنطوي على قوة نفسية أساسية تشبه الحالة، بما في ذلك الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة والمثابرة، بدلاً من خصائص الشخصية الشبيهة بالسمات (مثل الانطوائي أو المنفتح) والتي تكون قد تكون مستقرة نسبياً.

ويضيف (أبو المعاطي، ومنصور، 2018: 419) أن رأس المال النفسي يمكن اعتباره بمثابة الرصيد الذي يمتلكه الموظف من الخصائص الدافعة للعمل كالكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والثقة بالنفس والمرونة. ويضيف (إسماعيل، 2019: 51) ان رأس المال النفسي هو قدرة الفرد على الاحتفاظ بالحالة الإيجابية التي تساعده على تحقيق أهدافه، والتأقلم مع مصاعب الحياة المهنية، ويتبلور من خلال أربع مكونات هي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل). كما يري كل من (رضوان، وعطا، 2018: 26) أن رأس المال النفسي هو أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في مجموعة من الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد والتي تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن أن يتعرض لها. بينما عرفت (محمد، 2019: 115) رأس المال النفسي على أنه إمكانات وقدرات وتوقعات إيجابية يمتلكها الفرد تمكنه من التكيف والنجاح بعمله. ووفقاً لهذا المفهوم فإن رأس المال النفسي يكون إمكانات يمتلكها الفرد وتوقعات إيجابية من خلال الأمل الذي يعيش عليه والتفاؤل والمرونة التي تساعده على التكيف مع البيئة ومشاكل العمل حتى يصل في النهاية إلى أهدافه والنجاح في العمل.

كما وصف كل من (Santana-Cárdenas, et al.,2019:562) رأس المال النفسي بأنه عبارة عن بنية مدرجة في إطار السلوك التنظيمي الإيجابي القائم والذي يقوم على مبادئ علم النفس الإيجابية، ويتكون هذا المفهوم من أربعة أبعاد، الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل، والتي لها تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل. بينما اعتبر (Jin,et.al., 2022:1264) رأس المال النفسي مفهوماً جديداً ومختلفاً نسبياً عن الأشكال الأخرى من رأس المال، لذا فهو مهم للغاية لتطوير الحالة النفسية والذاتية للفرد.

ويري الباحث أنه يمكن تعريف رأس المال النفسي على أنه الحالة والقدرات الإيجابية للفرد أو فريق العمل أو المنظمة والتي تتكون من الكفاءة الذاتية الأمل، والتفاؤل، والمرونة والتي يمكن تطويرها والاستثمار فيها من قبل المنظمة لتحقيق نتائج إيجابية لها وللعاملين بها.

أما بخصوص أبعاد رأس المال النفسي، فتعتبر تلك الأبعاد التي وضعها (Luthans,et.al.,2007:541) لرأس المال النفسي هي أكثر الأبعاد استخداماً في البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال ومنها: (إبراهيم، 2010، رضوان، وعطا، 2018، أبو المعاطي ومنصور، 2018، عارف، 2018، أمين، 2019، Çavuş & Avey,et.al.,2008,2012, Gökçen,2015, Jacobs,2016, Xu, et.al.,2017, Luthans & Youssef-Morgan, 2019, Özşungur, 2019, Li et.al.,2018, Shah, et.al.,2017), وتشمل المكونات التالية:

1/1/7: الكفاءة الذاتية: Self-Efficacy

تعتبر الكفاءة الذاتية أحد أبعاد رأس المال النفسي، ويمكن القول أن الكفاءة الذاتية العالية من العوامل التي تؤثر على الدافع في كل من الجوانب الإيجابية والسلبية، حيث يستطيع الأشخاص الواثقون من أنفسهم تحسين دوافعهم، ويختارون المهام الصعبة لتوسيع أدائهم وتحفيز أنفسهم ضد العقبات التي تواجههم أثناء العمل لتحقيق الأهداف، كما يمكن النظر في الكفاءة الذاتية كعامل داخلي لتوجيه الناس وتنفيذ المهام والأدوار المختلفة في حياتهم بفعالية. (Çavuş and Gökçen,2015: 245)

ويوضح (Luthans et al.,2015:51) أن الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية يتميزون بخصائص مهمة، تزودهم بالقدرة على التطور بشكل مستقل والأداء الفعال، حيث لا ينتظر الأشخاص ذوي الكفاءة العالية في تحديد الأهداف الصعبة لهم، على العكس من ذلك، فإنهم يخلقون تناقضاتهم الخاصة، من خلال تحدي أنفسهم باستمرار بأهداف ذاتية أعلى ومن خلال البحث عن المهام الصعبة واختيارها طواعية. ويرى (عارف، 2018: 113) بأنها ثقة الفرد وقدرته على تحريك دوافعه وموارده المعرفية لتنفيذ مهام العمل كما هو مطلوب منه، كما أن الكفاءة الذاتية كونها مرتبطة بالحالة النفسية للفرد، وبالتالي فهي ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يمكن القول بأنها لا تمثل الواقع، فقد يعتقد الفرد بأنه غير قادر على القيام بعمل معين، مع أنه في الحقيقة قادر على إنجازه، وقد يكون أفضل من غيره في القيام به، لذلك يجب التأكد من حقيقة مستوي الكفاءة الذاتية لدى العاملين، فقد يكون انسحابه من عمل معين بسبب انخفاض فعاليته الذاتية وليس بسبب عدم قدرته الحقيقية على القيام بتلك المهام الوظيفية.

ومن ناحية أخرى أشار (Luthans et al.,2015: 60) إن الكفاءة الذاتية للعاملين كأحد أبعاد رأس المال النفسي يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل والتي من الممكن تطويرها من خلال التفاعل بين المنظمة والموظف وزملاء العمل الآخرين ومنها تجارب الإتقان والنجاح، وفرص التعلم / النمذجة البديلة، والإقناع الاجتماعي / التغذية المرتدة الإيجابية، والإثارة العاطفية والنفسية والفسولوجية.

2/1/7: الأمل: Hope

يشير الأمل كمكون من مكونات رأس المال النفسي إلى حالة تحفيزية إيجابية توجه الفرد للمثابرة نحو الأهداف المرجوة ومسارات النجاح. (Liu et al., 2012:2) ويوضح كلاً من (Snyder et al. 1991: 287, Luthans and Youssef-Morgan, 2017:342) أن الأمل كحالة تحفيزية إيجابية تستند إلى إحساس مشتق تفاعلياً من بعدين هما: الوكالة Agency: وهي طاقة موجهة نحو

الهدف وتشمل قوة الإرادة أو العزم على متابعة الأهداف، والمسارات Paths: وهي التخطيط لتحقيق الأهداف وهي قوة الطريق أو القدرة على توليد مسارات بديلة لتحقيق الأهداف عندما تعوق العقبات الخطط.

وفي هذا الصدد يشير (Sweetman, et. al.,2011:6) إلى أنه مع قوة الإرادة العالية (أي اتخاذ إجراءات التحفيز) وقوة الطريق العالية (أي توليد مسارات بديلة) ، يميل أولئك الذين لديهم أمل كبير إلى دمج جهد أكثر تحفيزاً وتوليد مسارات في الاستراتيجيات العقلية لحل المشكلات الإبداعية وبالتالي زيادة إمكاناتهم نحو تحقيق الأداء الإبداعي.

ويري (Çavuş and Gökçen,2015:246) أن الأمل يدعم الرغبات والنتائج الإيجابية والطموحات في العمل، وهو ما أكده (Luthans et al.,2007:546) والذي ذكر أن الأمل قد يكون مرتبطاً باتجاهات العمل المرغوبة. ويفسر ذلك (Jacobs,2016:10) بأن الأمل يوفر للأفراد مورداً إيجابياً لمواقف العمل المجهدة، وبالتالي يقلل من الضغوط في العمل، كما يساعد التفكير عالي الأمل في العثور على أفضل الطرق لتحقيق الهدف، وتحفيز الموظفين على استخدام المسارات المختلفة.

ويضيف (Jacobs,2016:14) أنه لتعزيز مستوى أمل العاملين ينبغي تدريبهم على الأمل، حيث سينتج المشاركون أهدافاً ذات صلة بالعمل وذات قيمة بالنسبة لهم، ثم سيحدد المشاركون العقبات التي قد يواجهونها عند محاولة تحقيق أهدافهم، لذا سوف يمارسون توليد مسارات متعددة لتحقيق الأهداف التي حددها، وعندما يحدد المشاركون أهدافهم ومساراتهم الخاصة سيقومون بتقييم أهداف ومسارات المشاركين الآخرين.

كما يري (Sweetman et al.,2011:6,Luthans et al.,2015: 86) أن الفرد قد يكون أعلي في الأمل من خلال القدرة على إنشاء مسارات متعددة لتحقيق هدف معين، ولكنه أقل كفاءة عندما يعتقد أنه لا يمكنه تنفيذ أي من المسارات البديلة لتنفيذ الهدف. ويري كلاً من (Kong et al.,2018:2) (Okolie and Emoghene, 2019:125) أن الأمل من العوامل المهمة في العمل وينشأ عن حالة تحفيزية إيجابية مستمدة من الطاقة الموجهة نحو تحقيق الأهداف ومن الممكن أن يؤدي إلى إبداع العاملين.

3/1/7: التفاؤل: Optimism

يعتبر التفاؤل واحداً من أكثر الموارد النفسية الإيجابية وهو أسلوب توضيحي إيجابي يعزو الأحداث الإيجابية إلى أسباب شخصية ودائمة وواسعة، كما يفسر الأحداث السلبية من حيث العوامل الخارجية والمؤقتة والخاصة، فالمتفائلون هم الذين يتوقعون حدوث أشياء جيدة (Luthans and Youssef- Morgan, 2017:342) ويري (Dawkins, et al., 2015:930) أنه يمكن تصور التفاؤل على أنه بناء ثنائي الأبعاد يتكون من بعدين: أولهما درجة الدوام: عندما يُنظر إلى الأحداث الإيجابية على أنها أحداث دائمة والسلبية على أنها مؤقتة، ثانيهما الانتشار: عندما يُنظر إلى الأسباب الإيجابية على أنها قابلة للتطبيق على الجميع، بينما تعتبر الأحداث والأسباب السلبية قابلة للتطبيق على بعض الأحداث.

كما يري (Luthans et al.,2015: 126) أن وجود الموظفين المتفائلين في العمل من العوامل المهمة في حال حدوث تغييرات في المنظمة، حيث إنه من المرجح أن يتبنى المتفائلون التغييرات، ويرون

الفرص التي يحملها المستقبل، ويركزون على الاستفادة من تلك الفرص، كما سوف يتفاعل المتفائلون بشكل مختلف تجاه التغييرات التي تسبب عواقب سلبية. وفي نفس السياق يشير (Çavuş and Gökçen,2015: 246) إلى أنه يمكن تعريف التفاؤل بأنه نية نفسية وتوقع الأمل في تحقيق أفضل نتيجة ممكنة وإيجابية في العمل.

ويفرق بعض الباحثين بين الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل، حيث أشار (Avey et al.,2008:14) إلى أن الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل يشتركان في التوقعات الإيجابية المستقبلية، ومع ذلك، قد يكون التفاؤل أكثر عمومية في طبيعته، بينما يميل الأمل والكفاءة الذاتية إلى أن يكونا أكثر تحديداً لهدف أو مجال معين، وبالتالي، يمكن الاستفادة من التفاؤل بشأن المستقبل في المجالات التي لم يتم فيها بناء الكفاءة الذاتية أو الأمل. بينما أوضح (Sweetman et al.,2011:7) أن الأمل يتعلق قوة الإرادة وبسلوك تنفيذ خطوات محددة والدافع اللازم لتحقيق النتيجة المرجوة، على النقيض من ذلك، فإن التفاؤل يتعلق بالتوقع والأسلوب التوضيحي للنتائج الإيجابية للفرد، بغض النظر عن قوة الإرادة المحددة أو سلوكيات قوة الطريق اللازمة لتحقيق تلك النتائج.

4/1/7: المرونة: Resilience

تعرف المرونة بالقدرة على التكيف بشكل إيجابي وبالتالي فإن المرونة قد تمكن الأفراد من خلال القوة الكامنة لقدراتهم الفردية من المثابرة في إنجاز العمل الإبداعي (Sweetman et al.,2011:7). كما تعرف المرونة بأنها القدرة النفسية الإيجابية على الارتداد من الفشل والمحن. (Liu, et. al., 2012:2) كما يعرف (Çavuş and Gökçen,2015:246) المرونة بأنها الميل للتعافي من الشدائد أو الكآبة، وتسمح للأفراد بالنظر بتفاؤل إلى المواقف الصعبة، كما يري (Okolie and Emoghene, 2019:126) أن المرونة هي نظام تكيفي يمكن الفرد من الارتداد أو الارتداد بسرعة من نكسة أو فشل، وبمعنى آخر فإن المرونة هي قوة إيجابية يمكن استخدامها لمواجهة الأحداث السلبية وكذلك الأحداث الإيجابية المتطرفة.

ويري (Jacobs,2016:11) أنه من أجل تحسين وتطوير رأس المال النفسي ومكوناته، يجب تدريب الموظفين على المرونة في العمل لجعلهم أكثر قدرة على التكيف بشكل إيجابي مع الضغوط في العمل والاستقرار العاطفي. ويضيف كلاً من (Dawkins, 2014:12, Grobler and Joubert,2018:3) أن المرونة يمكن النظر لها كأصل من الأصول في مكان العمل، من حيث أنها من العوامل الوقائية التي تستخدم للحد من المخاطر داخل الفرد وبيئته وهي خصائص قابلة للقياس تتنبأ بالنتائج السلبية أو التكيف الضعيف.

ويوضح (Avey et al.,2008:15) أنه يمكن اعتبار رأس المال النفسي بمثابة بناء للمثابرة والمرونة، أنه بينما تميل الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل إلى أن تكون استباقية بطبيعتها، غالباً ما يتم التعبير عن المرونة في الوضع التفاعلي، كرد على الإخفاق من خلال عنصر مثابرة كامن يحفز القدرة على التحمل في مواجهة العقبات.

وبمراجعة الباحث للدراسات السابقة في هذا المجال يتضح أهمية رأس المال النفسي وتأثير الإيجابي على العديد من المخرجات التنظيمية، فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Avey, et al.,2008:2) إلى أن رأس المال النفسي يؤثر على الاتجاهات وسلوكيات العمل، حيث يرتبط رأس المال النفسي بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبشكل عكسي مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

والتهكم التنظيمي، ونوايا ترك العمل. كما أكدت دراسة (رضوان، وعطا، 2018: 22) على أن رأس المال النفسي يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل.

وأشارت دراسة (إبراهيم، 2010: 147) إلى أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً مع الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما توصلت دراسة (Abdeiwahab, 2012: 9) إلى أن رأس المال النفسي أثر معنوياً على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي له تأثير مباشر سلبي على الانسحاب من الوظيفة. ويعتبر (أبو المعاطي، ومنصور، 2018: 417) أن رأس المال النفسي مطلباً لجودة الأداء والرضا عن العمل والانتماء، حيث أنه من العوامل التي تسهم بشكل إيجابي في الالتزام المهني للمعلمين. ويؤكد (Shah et al., 2019: 801) على أن رأس المال النفسي (الأمل والتفاؤل والكفاءة والمرونة) يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وسلباً بسلوكيات الموظفين غير المرغوب فيها.

واعتبر (عارف، 2018: 111) أن رأس المال النفسي بمثابة قوة وطاقة للشخصية الإيجابية والتي يجب الاحتفاظ بها وتميئتها وإدارتها من خلال تحويل الصفات والقدرات الشخصية إلى واقع عملي مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما يمكن استخدام أبعاد رأس المال النفسي في تعزيز ممارسات إدارة المواهب البشرية في المنظمة. من ناحية أخرى يؤكد (Han & Garg, 2018: 7) أن رأس المال النفسي الإيجابي يؤثر على القوة الفردية وتحقيق نتائج إيجابية للأفراد والمنظمات، كالاتزام التنظيمي والولاء والنزاهة وسلوك المواطنة التنظيمية والعقد النفسي والاستغراق الوظيفي والهوية التنظيمية.

ويوضح (Çavuş and Gökçen, 2015: 243) أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي على القدرة التنافسية المستدامة من خلال تقليل التكاليف وتخفيف التأثيرات السلبية في المنظمة والحفاظ على رأس مال نفسي إيجابي مستدام في العمل. كما أكد (محمود، 2018، ص64) على أن رأس المال النفسي يقاوم النتائج السلبية مثل الضغط الوظيفي ونية ترك العمل والسلوكيات المنحرفة.

وأشارت دراسة (Xu et al., 2017: 974) إلى أن رأس المال النفسي للقائد قد يسهل من تطوير رأس المال النفسي للموظفين، والذي يؤثر بدوره على ارتباط الموظفين في العمل. كما توصلت دراسة (الزنتي، وخليل، 2018: 240) أن أبعاد رأس المال النفسي من الممكن أن تسهم في تحسين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. ويذكر (Li, et al., 2018: 434) أنه من بين الموارد المختلفة، يمكن اعتبار رأس المال النفسي مورداً نفسياً واعداً يؤثر على مختلف مجالات حياة الأفراد، بما في ذلك العاطفة والدافع والإدراك والسلوك، حيث يمتلك الموظفون الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع موارد نفسية غنية وحالة عاطفية إيجابية، بشكل خاص، كلما واجهوا صعوبات في العمل.

بينما أكدت دراسة (أمين، 2019: 447) على أن رأس المال النفسي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع الوظيفي للعاملين. كما كان من نتائج دراسة (Özsungur 2019: 73) أن رأس المال النفسي له تأثير معنوي على ابتكار الخدمة، حيث أن رأس المال النفسي مهم لتنمية رواد الأعمال الموجهين نحو الابتكار في التنمية الشخصية والاتجاهات الاجتماعية. وأوضح (الزير، 2019: 74) أن رأس المال النفسي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالطاقة الإيجابية التي يملكها الفرد والتي من الممكن أن تبثها المنظمة ضمن الثقافة التنظيمية الداخلية، كما يقود رأس المال النفسي إلى تحقيق ميزة تفضيلية للمنظمة.

من ناحية أخرى، أكدت بعض الدراسات كدراسة (Ephrem et al., 2019:963) أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي على ريادة الأعمال، وهو ما اتفقت معه دراسة (Jin, 2017:707) والتي توصلت إلى أن العوامل الفرعية لرأس المال النفسي الإيجابي والمتمثلة في الأمل والمرونة والكفاءة الذاتية لها آثاراً إيجابية على نية البدء في مشروع ريادي، والسبب في ذلك أنه ينظر لرأس المال النفسي كعامل داخلي لرواد الأعمال المبتدئين.

وفي مجال علاقة رأس المال النفسي بالتميز التنظيمي: توصلت دراسة (شاهين، 2019: 49) الي عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس فيما يتعلق بإدراكهم لأبعاد رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، المرونة) وأبعاد التميز الأكاديمي (التوجه الإستراتيجي، وثقافة الجودة والتنافس، التقويم الذاتي).

ومن العرض السابق للدراسات السابقة، يمكن صياغة كلاً من الفرضين (الأول والرابع) كما يلي:

H1: " توجد علاقة ارتباط ايجابي معنوي لرأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل- المرونة) علي التميز التنظيمي علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

H4: " يوجد تأثير ايجابي معنوي لرأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل- المرونة) علي التميز التنظيمي علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

أما في مجال علاقة رأس المال النفسي بالبراعة التنظيمية: فقد توصلت دراسة (إسماعيل، 2016: 2) إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، ومستوى البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستغلال، الاستكشاف)، لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات. (بصورة إجمالية). كما، تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي تساعد في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاهتمام برأس المال النفسي. كما كان من نتائج دراسة (شحاتة، 2018: 2) وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل- المرونة) على كل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف). بالإضافة إلى الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية.

واستناداً إلى تلك الدراسات، يمكن صياغة كلاً من الفرضين (الثاني والخامس) كما يلي:

H2: " يوجد علاقة ارتباط ايجابي معنوي لرأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل- المرونة) علي البراعة التنظيمية علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

H5: " يوجد تأثير ايجابي معنوي لرأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل- المرونة) علي البراعة التنظيمية علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

2/7: مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية: Organizational Ambidexterity (OA)

يعد (Duncan,1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية لتعبير عن قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة تساهم في تطبيق عمليات الابتكار. وترجع الدراسات التي أكدت أهمية مفهوم البراعة التنظيمية إلى الفترة ما بين (1995-2005) والتي قدمت الإطار النظري اللازم لدراسة هذا المفهوم، وفي الفترة من (2005-2009) توجهت الدراسات التي بحث محددات ونواتج البراعة التنظيمية وتأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى، وأخيراً في الفترة من (2009-2013) انتشرت المزيد من الدراسات المرتبطة باكتشاف جوانب إضافية من البراعة، والتعرف على أبعاد أخرى لها. (Birkinshaw and Gupta,2013:287).

ويري (Lubatkin,2006:648) أن البراعة التنظيمية تعني استغلال الكفاءات الموجودة والابتكار واكتشاف الفرص الجديدة. كما يعرفها (Cao,2009:351) بأنها قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت للاستغلال والاكتشاف وتمكين الابتكار الجذري مع الابتكار المستمر. وفي نفس المعنى يشير كلاً من (Kitapci and O'Reilly and Tushman,2013:325) أن البراعة التنظيمية تعني القدرة على تحقيق الموائمة والتكيف في نفس الوقت بين أنشطة الاستغلال والاكتشاف.

كما عرف (Hu, et.al., 2014:233) البراعة التنظيمية على أنها: حالة من التأثير على الوعي المعرفي من خلال الدراسة عن أساليب جديدة لها القدرة على التغيير والتحول والتفاعل السريع مع المتغيرات، وكذلك استغلال وتوسيع قاعدة التخطيط المستمر القائم على استغلال المعارف والإمكانات الحالية والمستقبلية. وفي سياق آخر، يرى (Tuan,2014:512) أن البراعة التنظيمية تعني بتوجيه المبادرات وتقديم الحلول الإبداعية والمهارة الفنية في حل المشكلات، من خلال التوازن بين أنشطة البراعة التنظيمية والقدرة على التكيف.

ويري (صديق، 2014: 133) أن المنظمة البارعة هي تلك التي تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الاستغلال والاكتشاف من خلال الموائمة بين كل من: الأهداف الاستراتيجية، المهام المحفزة على الابتكار، جذب الكفاءات، مرونة الهيكل، الثقافة والتعلم التنظيمي والجودة وانخفاض المخاطر والتكيف. ويضيف (عويس، 2015: 239) أن البراعة التنظيمية توجه الشركة للاستفادة من الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويخلق التوازن بينهما. كما يري (Yan,et.al.,2016:647-648) أن التحدي الحاسم الذي تواجهه المؤسسات في بيئة مضطربة وديناميكية هو البراعة التنظيمية، والتي تعني الطريقة التي توازن بها المؤسسة بين الحاجة إلى استغلال القدرات الحالية والبحث عن قدرات جديدة.

ومن العرض السابق يتضح تعدد آراء وتعريفات الكتاب والباحثين للبراعة التنظيمية باختلاف المداخل التي تناولتها، والتي يمكن حصرها في ثلاثة مداخل أولهما: مدخل البراعة الهيكلية: والتي تركز على إدارة الكفاءة على المدى القصير والنمو على المدى الطويل من خلال الفصل الهيكلي للاكتشاف والاستغلال، كأن يسند لقسم البحوث والتطوير مهمة (الاكتشاف)، والوحدات الأساسية مهمة تطوير الأعمال الحالية (الاستغلال). (Papachroni, and Heracleous,2020:143)، أما ثانيهما: مدخل البراعة السياقية: وتتمثل في القدرة السلوكية للعمل في آن واحد للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في

وحدة تنظيمية واحدة بدلاً من الترتيبات الهيكلية المزدوجة (Birkinshaw,2004). وقد توصلت بعض البحوث إلى أن انه لا بد من النظر للبراعة الهيكلية والبراعة السياقية نظرة تكاملية موحدة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف. (Papachroni, and Heracleous,2020:144) ،بينما يري أصحاب مدخل البراعة القائمة على القادة: أن للقادة والمديرين التنفيذيين دوراً مهماً في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة التنظيمية وحل التناقضات بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف. (Raisch, et. al., 2009:688)

ويري الباحث أن البراعة التنظيمية تعني القدرة على احداث التوازن بين أنشطة البحث عن فرص جديدة وأسواق ومنتجات جديدة مع الاستفادة من الإمكانيات والقدرات في التحسين والتطوير المستمر في المنتجات والأسواق الحالية.

أما بخصوص أبعاد البراعة التنظيمية ، فيتضح للباحث أن غالبية آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال تناولت البراعة التنظيمية من خلال بعدين هما:(الاستغلال والاستكشاف) استناداً لدراسات كلاً من:(النجار،2015، المحاسنة،2015، مفاط، وأبومعمر،2020، الطه، والهالي،2020، علي،2020، أبو رحمة،2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish, et.al., 2009, Zhang, 2015.Yan, et.al.,2018, Aldalimy, others, 2019) بينما تري بعض الدراسات كدراسة (البغادي والجوري،2011) أن هناك أبعاد أخرى للبراعة التنظيمية كالاستثمار الأمثل للفرص، والبحث عن الفرص الجديدة، والهيكل التنظيمي المرن. وتتبنى الدراسة الحالية وجهة النظر الأولى التي توصلت إلى وجود بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهما:

1/2/7: الاستكشاف: Exploration

يتطلب الاستكشاف كبعد من أبعاد البراعة التنظيمية إجراء تغييرات جذرية في العمليات والمنتجات والخدمات من خلال البحث والتقيب والسعي وراء المعرفة والفرص الجديدة. (March,1991:72, Yan, et.al.,2016:647) ويري (Jansen, et.al., 2008:7) أن الاستكشاف هو الدراسة والتجريب التي تنتج من تطبيق اللامركزية في القرار، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، ودرجة أقل من الرسمية ، ويشمل الاستكشاف ابتكار المنظمة للمنتجات الجديدة، تجربة المنتجات الجديدة في السوق المحلي، الدخول في أسواق جديدة، الدراسة عن عملاء جدد، استخدام قنوات توزيع جديدة.

ويري (Preda,2014:142) أن الابتكارات الاستكشافية تكون بشكل جذري، ويتم تصميمها لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة، فهي تتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية، وغالباً ما ترتبط بالتجربة والمرونة مما يعمل على اكتساب المنظمة ميزة تنافسية. ويتفق معه (عويس، 2015: 239) على أن الاستكشاف يكون تغييراً جذرياً يعتمد على إدخال منتجات جديدة والدراسة عن إمكانيات وفرص جديدة ودخول أسواق جديدة وعملاء جدد.

2/2/7: الاستغلال: Exploitation

يعني الاستغلال كبعد من أبعاد البراعة التنظيمية استخدام المعارف من أجل عمليات التطوير والتحسين المستمر والتغيير التدريجي في العمليات والخدمات القائمة بالفعل. (March,1991:72, Yan, et.al.,2016:647) ويعرفه (Papachroni and Heracleous, 2020:144) بأنه استغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها، وإشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين المنتجات

والعمليات الحالية. كما يري (Preda,2014: 143) أن الاستغلال يحتاج لقدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية وتطوير المعارف الحالية والقدرات والعمليات.

كما أشار (Jansene,et.al.,2009: 1664) الي أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، كما يتطلب من المنظمة إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الحالية، وزيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية، وتخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة، والتوسع في الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.

وبمراجعة الدراسات السابقة في مجال البراعة التنظيمية يتضح علاقة راس المال النفسي بالتميز التنظيمي، حيث توصلت دراسة (Raish,et.al., 2009:685) من خلال استعراض للدراسات السابقة الي كيفية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف للحصول على أداء مستدام، وتوصلت الدراسة الي أن البراعة التنظيمية على مستوى الفرد أو التنظيم تحتاج الي إدارة نشطة لتحقيق التمايز والتكامل وتحقيق أدوار الاستغلال والاكتشاف في المنظمة المبدعة. بينما اتضح من نتائج دراسة (Zhang, 2015:312) الي ارتباط المناخ التنظيمي القائم على الإبداع بالبراعة المعرفية من خلال أبعاد البراعة (الاستغلال والاستكشاف)، وكذلك ارتباط مناخ الإبداع ببراعة أداء الخدمة من خلال مناخ الإبداع الداخلي والخارجي.

كما توصلت دراسة (Aldalimy, others, 2019:1-13) إلى أن الاستثمار في الموارد والقدرات من خلال البراعة التنظيمية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة، والتميز في المعرفة بالإضافة الي الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بين التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصال والحوكمة والبنية التحتية والشراكة والمهارات) والتميز التنظيمي.

وأوضحت نتائج دراسة (مقاط، وأبومعمر، 2020: 118) أن البراعة التنظيمية بمكوناتها (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) تقوم بدور الوساطة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمكوناته (القيادة، المورد البشري، جودة العمليات، ورضا الزبائن والعاملين، جودة الخدمات). كما بينت نتائج دراسة (الطه، والهالي، 2020: 342) وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية معنوية للبراعة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسيري بأبعادها الثلاثة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) في التميز المنظمي كمتغير تابع بأبعادها الأربعة (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل).

كما كان من نتائج دراسة (علي، 2020: 205) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين كافة أبعاد التميز التنظيمي (التميز في القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي) بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي. وتوصلت دراسة (أبو رحمة، 2021: 453) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة، هيكل تنظيمي مرن) على تحقيق التميز المؤسسي.

كما بينت نتائج دراسة (الجارية والعشماوي، 2023: 629) وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق التميز لرؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر وبناء على هذه النتائج تقدم البحث بتوصيات مقترحة لتحقيق التميز لرؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.

كما توصلت دراسة (Al-Eida, 2020:163) إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير معنوية بين مستوى القيادة البارعة والتميز المؤسسي وفقاً لآراء مجموعة من الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وفي نفس السياق، توصلت دراسة (Mahmoud and Hussein,2022:341) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للإبداع الإبداعي في التميز المؤسسي والقدرة على تبني براءة إبداعية تسهم في تحسين البنية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

واستناداً إلى تلك الدراسات، يمكن صياغة كلاً من الفرضين (الثالث والسادس) كما يلي:

H3: " يوجد علاقة ارتباط ايجابي معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف ، الاستغلال) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

H6: " يوجد تأثير ايجابي معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف ، الاستغلال) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق."

3/7: التميز التنظيمي: (OE) Organizational Excellence

بدأ مفهوم التميز في الظهور في عام 1992 من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي والذي أصبح مستخدماً في العديد من الدول على أنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصالح (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح المؤسسة على المدى البعيد. وقد اقترن هذا المفهوم بالجودة الي أن تم الاستغناء عن كلمة جودة واستبدالها بكلمة تميز في جميع النماذج. (عبد الهادي، 2023: 99) كما يعتبر التميز من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والتنافس حيث يشعر كل فرد من العاملين أن المؤسسة ملكا لهم، مما يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم من أجل نجاح وتميز مؤسساتهم. (الأيوبي، 2015: 117)

ويري (البحيصي، 2014: 27) أن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياته الاستراتيجية إلى واقع ملموس أجل تحقيق طموحاتها من خلال دعم وتحقيق لتمييز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها. كما يري (فتحي، 2015: 11) بأن التميز يؤدي إلى أحداث نقلة نوعية في عقول أصحاب المصالح التنظيمية واتباع المؤسسة لمنهج اداري متميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين.

ويري (عبد الوهاب، 2016: 140) أن التميز المؤسسي منهجية شاملة ومنظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال ونشاطات المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية. كما يعرفه (الدغمي، 2019: 10) بأنه حالة من التفوق والإبداع الإداري والتنظيمي تقوم على وصول منظمة الاعمال إلى أقصى مستويات الأداء في عملياتها الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بحيث تتفوق منظمة الأعمال على منافسيها وتحقق رضا العاملين داخلها مع رضا عملائها.

ويصف (Jankalova,2017:23) التميز التنظيمي بأنه مجموعة من الممارسات التي تضمن تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة من خلال كفاءة المدخلات والتوظيف الجيد لها عن طريق نظام عمليات يحقق جودة عالية في الإنجاز والمنافسة العالمية من خلال مشاركة جميع الأطراف. أما من وجهة نظر (Sharma & Kodali,2018 :50) أن التميز المؤسسي عملية ديناميكية تفاعلية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة لتأمين قيمة مضافة فريدة وميزة تنافسية تحقق أهداف أصحاب المصالح، من خلال التطوير المستمر للعمليات وتنمية ودعم وتطوير الموارد البشرية بما يحقق الانسجام والتكامل لكافة أعمال المنظمة ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

كما يري (Al Darmaki, Mohd, 2021, 24) التميز التنظيمي بأنه تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المؤسسة على أساس رضا العاملين، مما يضمن الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية. ويتفق معه (Choudhry, 2022:38) بأن التميز جهود منظمة ومخططة تهدف إل تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أنشطة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وتوحيد الجهود وتنسيقها وتوحيد الجهود وتنسيقها وتحديد السلطة والمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة

ويري كلاً من: (محمود، 2020: 3، أغا والعدوان، 2022: 41) أنه يمكن النظر إلى التميز التنظيمي في ثلاثة اتجاهات أولهما: التميز كمجموعة من الممارسات التي تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي وتحسين العمليات نحو التميز، وثانيهما: التميز وفقاً لمفهوم المنظومة المتكاملة ونتائج أعمالها المنظمة والتفرد التفوق الإيجابي على المنظمات المماثلة في بيئة أعمالها، أما ثالثهما: التميز من خلال التفوق على توقعات وطموحات العملاء من خلال التفرد بتقديم خدماتها بهدف التحسين والتطوير المستمر في أدائها لمهامها وعملياتها.

ويري الباحث ان التميز التنظيمي يعني مدخل شامل يجمع عناصر بناء المنظمات على أساس يحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق التناسق والترابط الكامل بين مكوناتها وعناصرها واستثمار قدراتها والتفوق في بيئتها وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح مهما كانت نوع المنظمة.

أما بخصوص أبعاد التميز التنظيمي، فيتضح للباحث من مراجعة آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال ان هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، ولذا تتبنى الدراسة الحالية الابعاد الأكثر تكراراً في الأدبيات والبحوث وهي: (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز البشري)، استناداً إلى دراسات كل من (البحيصي، 2014، عبد الوهاب، 2016، الطائي، والقيسي، 2016، الشهراني، 2017، الدغمي، 2017، 2019، Aladwan &Forster,2015, Al hlaa,a.et.al, 2017, 2019) ويمكن تناولها كما يلي:

1/3/7: التميز القيادي: Leadership excellence

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي تفرضها بيئة أعمال المنظمة. (البحيصي، 2014: 46)

ويعرف (Aladwan &Forster,2015 :305)التميز القيادي يعني انه قدرة القيادات التنظيمية في المنظمة على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة في الأجل

القريب والبعيد ومدى تشجيع الابتكار والتجديد من خلال الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والاتصالات وتطوير الأداء.

ويري (الطائي والقيسي، 2016: 26) أن التميز القيادي يتطلب مجموعة عوامل داعمة لتطوير ونشر رؤية إبداعية ورسالة واضحة لمستقبل المنظمة مع تطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرؤية والرسالة بالإضافة إلى خلق هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل نموذج التميز القيادي.

2/3/7: التميز الخدمي: Service Excellence

يبرز دور إدارة التميز في وضع المعايير المناسبة التي تمكن المنظمة التي تمكن المنظمة من تطوير آلية تقديم الخدمة لعملائها من خلال تحديد احتياجات ورغبات العملاء ووضع العميل في أعلى أولويات المنظمة وتوطيد العلاقة معه وتقييم رضاه عن الخدمة ومعالجة المشكلات معه. (الدغمي، 2019: 40)

ويري (Aldalimy, et.al, 2019: 2) أن التميز في تقديم الخدمة يستند على قدرة المنظمة على تقديم المشورة وتجارب العملاء المتميزة باستمرار، إدارة خدمة العملاء والموظفين وعمليات المكتب الخلفي ويرتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة بهدف تحقيق التميز.

3/3/7: التميز البشري: Human excellence

يعرف التميز البشري بأنه مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية والتي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة والتي تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتجاوز الحدود والمعايير المنظمية والتفوق على الآخرين كما ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات إبداعية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكما يتضمن أيضاً القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها وتقييم الأداء وتعويض العاملين ومكافأتهم. (الطائي والقيسي، 2016: 27)

وبمراجعة الدراسات السابقة في مجال التميز التنظيمية يتضح أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التميز التنظيمي كنتاج لمجموعة العوامل السياقية كالتمكين الإداري والقيادة والإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء، حيث توصلت دراسات كل من (البيحيصي، 2014: 103، والزامل، 2016: 360، ولطفي، 2020: 253، والدغمي، 2019: 38-40) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري كالمركزية في الإدارة وممارسات التفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات واستخدام فرق عمل فعالة والتدريب والاتصال الفعال في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أظهرت نتائج دراسات كل من (إسماعيل، والسيد، 2016: 291، والشهراني، 2017: 92) إلى دور إدارة الكفاءات والجدارات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، بينما أوضحت دراسة (نجم، 2017: 83) وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة الأعمال الالكترونية وأبعاد التميز (القيادي، المرؤوسين، التميز الهيكلي، تميز الاستراتيجية)، وأشارت دراسة (الطائي، والقيسي، 2016: 27) إلى علاقة الارتباط المعنوي بين ممارسة إدارة الأداء والتميز التنظيمي.

وفي مجال القيادة، توصلت دراسة (أحمد، 2018: 163) إلى وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، كما توصلت (دراسة السعيد، 2019) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي، كما أشارت نتائج دراسة (بدوي، وآخرون، 2021

(401: إلي وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية علي أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي).

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية، توصلت دراسة (حسن، 2022: 203) الي وجود علاقة ارتباطية بين التفكير الاستشراقي في بناء التميز التنظيمي الإداري مع التأكيد علي ضرورة ربط التميز التنظيمي الإداري برؤية ورسالة المؤسسة، كما بينت نتائج دراسة (جاسم، 2022) تأثير أبعاد الرصد الاستراتيجي (لتفكير الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي المستدام ، كما أشارت نتائج دراسات كل من (خضير، 2017: ، وبشر، أخرون، 2022: 343) إلي وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كما أكدت نتائج دراسة (سليمان، 2023: 2) على أهمية توافر متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي وتقديم رؤية مستقبلية للتخطيط له من أجل تعزيز التميز المؤسسي. وبمراجعة الباحث لتلك الدراسات واستنادا إلي الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال النفسي بالتميز التنظيمي (شاهين، 2019)، وتلك التي تناولت علاقة البراعة التنظيمية بالتميز التنظيمي ومنها (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلال، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019) يتضح للباحث أن هناك فجوة بحثية تتمثل في عدم تناول الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة المحتملة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي ومنها يمكن صياغة الفرض السابع كما يلي:

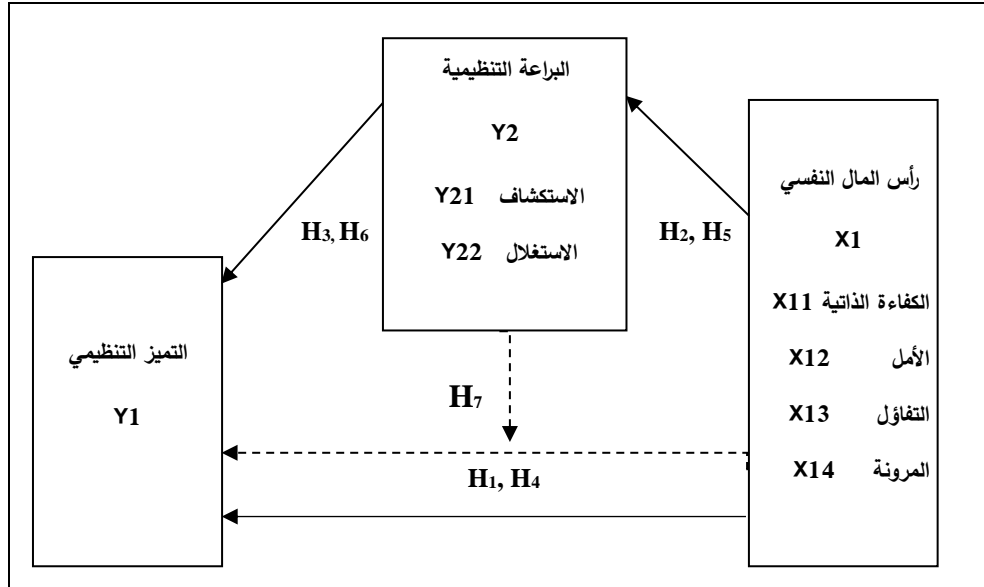
H7: " يوجد تأثير ايجابي معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".

3/7: التعليق عي الدراسات السابقة:

يتضح (للباحث) من مراجعة أدبيات البحوث والدراسات السابقة ما يلي:

- أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية رأس المال النفسي في هذا المجال ومنها دراسات كلاً من: (إبراهيم، 2010، رضوان، وعطا، 2018، أبو المعاطي ومنصور، 2018، عارف، 2018 أمين، 2019، الزير، 2019، شاهين، 2019، Avey et al., 2008, Abdeiwahab, 2012, Çavuş and Gökçen, 2015, Jacobs, 2016, Xu et al., 2017, Jin, 2017, Li et al., 2018, Shah et al., 2019, Ephrem et al., 2019, Özsungur, 2019).
- أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية البراعة التنظيمية في هذا المجال ومنها دراسات كلاً من: (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلال، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019
- أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية التميز التنظيمي ومنها دراسات كلاً من: (البحيصي، 2014، والزامل، 2016، الشهراني، 2017، الدغمي، 2019، مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلال، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aladwan, 2023, &Forster, 2015, Al hilaa,et.al, 2017, Aldalimy, others, 2019).

- يتضح للباحث بمراجعته لتلك الدراسات أن هناك فجوة بحثية متمثلة في نقص الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية والعلاقات المتوقعة فيما بينها باستثناء الدراسات التي تناولت علاقة البراعة التنظيمية بالتميز التنظيمي ومنها دراسات كلاً من: (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلاي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, 2023، others, 2019, AL- Eida,2020,Mahmoud and Hussein,2022) علاقة رأس المال النفسي بكل من البراعة التنظيمية (إسماعيل، 2016، شحاتة، 2018)، والتميز التنظيمي (شاهين، 2019). وهو ما يعتبره الباحث حافزاً ومحوراً للدراسة الحالية.
- ويرى (الباحث) من العرض السابق أن مساهمة الدراسة الحالية هي سد (الفجوة البحثية) المتمثلة في ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغيرات البحث من ناحية والعلاقات المتوقعة بينها من ناحية أخرى، كما يصورها النموذج الموضح في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

شكل رقم (1): نموذج البحث

- كما يمكن صياغة هذا النموذج وفقاً للدوال التالية: (عاشور، سالم، 2005: 90)

$$Y1=f(X11, X12, X13, X14)$$

$$Y1=f(Y22, Y21)$$

$$Y1=f(X1, Y2)$$

$$\text{where: } Y2=f(X11, X12, X13, X14)$$

8. أسلوب البحث

وسيتم تناوله في الجزء التالي:

1/8: مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث العاملين في الهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية⁽¹⁾، ونظراً لكبير حجم مجتمع البحث ولضغوط الوقت والتكلفة تقرر الاعتماد على أسلوب العينات من خلال سحب عينة واحدة مستقلة من إجمالي (1942) مفردة ، ولتحديد حجم العينة تم الاستعانة بجدول تحديد حجم العينة الذي قدمه (Krejcie & Morgan,1970:607) عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغ حجم العينة (321) مفردة، كما تم اختيار عينة البحث بطريقة (العينة العشوائية الطبقية) لضمان توزيعها توزيعاً متناسباً مع نسبة تمثيلها في المجتمع، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (1)
مجتمع وعينة البحث (2)

بيان	إدارة عليا	إدارة وسطي	إدارة تشغيلية	الإجمالي
مجتمع البحث	19	672	1251	1942
عينة البحث	4	111	206	321

وقد بلغت القوائم الصالحة للتحليل عدد (293) قائمة بنسبة استجابة (91.3%).

2/8: منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الإيجابي Positive – approach وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي Hypothetical –Deductive والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة بطريقة غير انتقادية ومنها يتم اختيار مجموعة من الفروض يتم اختبارها باستخدام مقاييس إحصائية ورياضية، فإذا ثبت صحتها تصبح جزء من المعرفة وتضاف إلى النظرية، وإذا ثبت عدم صحتها يعاد تكوين فروض جديدة. (عبد الجابر، 1990: 14).

3/8: أداة جمع البيانات: تم جمع البيانات من مفردات وعينة البحث باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من العاملين بالهيئة القومية للبريد مجال التطبيق. وقد تم تصميم الاستقصاء بالاعتماد على مقياس رقمي متدرج من (5-0)، وهذا القياس الفردي يضمن تحقيق أكبر قدر من التباين عن تقدير الإجابات حيث لوحظ أن القياس الفردي (Odd-measurement) قد يدفع أفراد العينة إلى التوسط، بينما القياس الزوجي يقلل الميل إلى التوسط ويؤدي إلى دقة النتائج وصدق دلالتها. (بسيوني، 1992:

1. العاملين بجميع الوظائف في المستويات الإدارية الثلاث في عدد (294) مكتب حكومي بمدن وقرى محافظة الغربية، وتم استبعاد عدد (1) مكتب بالإناية، و(9) وكالة بريدية لعدم تطابق مواصفات مجتمع البحث.
2. تشمل وظائف الإدارة العليا (مدير منطقة، مدير عام)، الإدارة الوسطى (مدير مكتب، رئيس قسم)، الإدارة التشغيلية (مراجع مالي موظف خدمات مالية وإدارية، موزعين ومساعدين)، (تم استبعاد الخدمات المعاونة والحرفيين).

(174) وقد استند الباحث علي الدراسات والبحوث في هذا المجال في صياغة عبارات القائمة كما يوضح الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)
متغيرات ومقاييس البحث

وصف	المتغيرات	الفقرات	المقاييس المستخدمة
المستقلة	رأس المال النفسي	من (1-15)	Luthans, Youssef, and Avolio, (2007; 2017).
التابعة	البراعة التنظيمية	من (16-24)	Lubatkin et al., (2006)
الوسيط	التميز التنظيمي	من (25 – 39)	Dehaghi and Rouhani, (2014), Belias, et.al., (2015), Liao and Huang, (2016).

المصدر: إعداد الباحث

كما تم تقييم الاعتمادية Reliability من خلال تقييم التناسق الداخلي بين بنود القائمة باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha، حيث بلغت قيمة معامل ألفا للقائمة ككل (93%) مما يشير إلى درجة مرتفعة من التناسق الداخلي، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3)
تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا

بيان	رأس المال النفسي	البراعة التنظيمية	التميز التنظيمي
معامل ألفا	0.892	0.951	0.864
معامل ألفا للقائمة ككل	0.932		

المصدر: إعداد الباحث

كما تم تقييم صدق المقياس Validity من خلال تحقق الشرطين التاليين: أولهما كفاية العينة: ويستدل عليها من خلال تطبيق اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)، والذي تنحصر قيمته بين الصفر والواحد. وثانيهما: فيكون من خلال التحقق من دلالة علاقات الارتباط بين المتغيرات: ويستدل عليها من خلال إجراء اختبار Bartlett's Test of Sphericity لاختبار الدلالة الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة، مما يعني عدم وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للتحليل. (عاشور، سالم، 2005: 218) ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار (KMO)، Bartlett's كما يلي:

جدول رقم (4)

نتائج اختبار KMO and Bartlett's للمقاييس المستخدمة في البحث

التميز التنظيمي OE		البراعة التنظيمية OA			رأس المال النفسي PsyCap			
اختبار Bartlett's		اختبار	اختبار Bartlett's		اختبار	اختبار Bartlett's		اختبار
Sig.	Chi2	KMO	Sig.	Chi2	KMO	Sig.	Chi2	KMO
0.000	875.430	0.783	0.000	824.122	0.963	0.000	942.315	0.831

ويتضح من النتائج أن قيمة (KMO) لمقياس رأس المال النفسي تساوي (0.831) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس رأس المال النفسي أن قيمته تساوي (942.315) وهي قيمة كبيرة ومستوى دلالة (0.000)، كما توضح النتائج أن قيمة (KMO) لمقياس البراعة التنظيمية تساوي (0.963) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس البراعة التنظيمية أن قيمته تساوي (824.122) وهي قيمة كبيرة ومستوى دلالة (0.000)، كما تشير النتائج أيضا أن قيمة (KMO) لمقياس التميز التنظيمي تساوي (0.783) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس التميز التنظيمي أن قيمته تساوي (875.430) وهي قيمة كبيرة ومستوى دلالة (0.000).

4/8: الأساليب الإحصائية المستخدمة: استناداً إلى أهداف البحث، ونوعية البيانات، تم استخدام برنامج (AMOS.SPSS.V.24) وبالتحديد البرامج التالية:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient وذلك لاختبار درجة الاعتمادية ومدى التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة التشنت للقيم عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد دلالة العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (رأس المال النفسي وأبعاده) والتابع (التميز التنظيمي) والوسيط (البراعة التنظيمية وأبعاده).
- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation Coefficient) وذلك لتحديد طبيعة ونوعية العلاقة بين متغيرات رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي على المستوي الكلي.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة وأبعاده في المتغير التابع..
- أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) في اختبار التأثير المباشر وغير المباشر في الفرض السابع.

9. نتائج البحث

وتشمل الجانبين التاليين:

1/9: نتائج وصفية:

تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لوصف وتفسير المتغيرات الخاضعة للبحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث

الترتيب	الاتجاه	CV	SD	Mean	المتغيرات	
2	مرتفع	%6.38	0.312	4.861	X1	رأس المال النفسي
9	مرتفع	%9.93	0.428	4.325	X11	الكفاءة الذاتية
12	مرتفع	%18.61	0.823	4.270	X12	الأمل
11	مرتفع	%16.32	0.840	4.924	X13	التفاؤل
14	متوسط	%51.42	1.776	3.513	X14	المرونة
3	مرتفع	%8.77	0.421	4.833	Y2	البراعة التنظيمية
13	متوسط	%24.05	0.890	3.722	Y21	الاستكشاف
10	مرتفع	%13.33	0.613	4.523	Y22	الاستغلال
1	مرتفع	%3.88	0.192	4.874	Y1	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5):

أن هناك اختلاف بين العاملين في ترتيب أهمية متغيرات البحث، حيث يأتي في المرتبة الأولى متغير (التميز التنظيمي) بمتوسط (4.487) ومعامل اختلاف (3.88 %)، يليه في المرتبة الثانية متغير (رأس المال النفسي) بمتوسط (4.861) ومعامل اختلاف (6.38 %)، ويأتي في المرتبة الثالثة متغير (البراعة التنظيمية) بمتوسط (4.833) ومعامل اختلاف (8.77 %). كما يتضح أيضاً أن غالبية قيم المتوسطات كانت مرتفعة (أكبر من الدرجة المتوسطة للمقياس 3.68)، ويعني ذلك توافر اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد مجال التطبيق. ويفسر ذلك بسبب الجهود المبذولة نحو التطوير والتحسين المستمر لتحقيق التميز ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الهيئة مع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل الهيئة ونشر ثقافة الجودة والتميز.

2/9: نتائج اختبارات الفروض:

ويتم تناولها كما يلي:

1/2/9: نتائج اختبارات الفروض الدالة على علاقات الارتباط: (كلاً من الفروض الأول والثاني والثالث) وهي كما يلي:

وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد دلالة العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (رأس المال النفسي وأبعاده) والتابع (التميز التنظيمي) والوسيلة (البراعة التنظيمية وأبعاده) كما يلي:

جدول رقم (6)
معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات		X1	X11	X12	X13	X14	Y2	Y21	Y22	Y1
رأس المال النفسي	X1	1								
الكفاءة الذاتية	X11	.634**	1							
الأمل	X12	.721**	.446**	1						
التفاؤل	X13	.653**	.724**	.631**	1					
المرونة	X14	.620**	.633**	.714**	.746**	1				
البراعة التنظيمية	Y2	.893**	.845**	.653**	.742**	.735**	1			
الاستكشاف	Y21	.742**	.670**	.532**	.624**	.641**	.721**	1		
الاستغلال	Y22	.843**	.733**	.735**	.760**	.723**	.813**	.783**	1	
التميز التنظيمي	Y1	.812**	.641**	.751**	.630**	.744**	.860**	.731**	.892**	1

المصدر: إعداد الباحث (** معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$)

ويتضح من الجدول (6) الآتي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.812) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والتميز التنظيمي وبلغت قوة هذه العلاقة (0.630، 0.641، 0.751، 0.744) على التوالي، وهي تقترب من الواحد الصحيح. وبذلك يتضح صحة الفرض الأول.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.893) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والبراعة التنظيمية وبلغت قوة هذه العلاقة

(0.742، 0.845، 0.653، 0.735) على التوالي وهي تقترب من الواحد الصحيح. وبذلك يتضح صحة الفرض الثاني.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي وبلغت قوة هذه العلاقة (0.860) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية وهي (الاستكشاف، الاستغلال) والتميز التنظيمي وبلغت قوة هذه العلاقة (0.892، 0.731) على التوالي، وهي تقترب من الواحد الصحيح. وبذلك يتضح صحة الفرض الثالث.

2/2/9: نتائج اختبارات الفروض الدالة على علاقات التأثير: (كلاً من الفروض الرابع والخامس والسادس)، وهي كما يلي:

2/2/9 أ: نتائج اختبار الفرض الرابع: وينص هذا الفرض علي:

H4: " يوجد تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لاختبار أثر رأس المال النفسي على التميز التنظيمي على المستوي الكلي، كما يلي:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال النفسي على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	β	Beta	T-value	Sig. T	(R2)	(Adjusted R2)	(R)	F-value	Sig. F
راس المال النفسي PsyCap	0.732	0.641	432.310**	0.000	0.782	0.743	0.893	**38.241	0.000
a. Dependent Variable: Y1					b. Predictors: (Constant), X1				
المصدر: إعداد الباحث (** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$)									

ويتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (رأس المال النفسي) على التميز التنظيمي كمتغير تابع على المستوي الكلي. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (38.241) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.743) أي أن المتغير المستقل (تفسر (%74.0) من التباين في (التميز التنظيمي)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.893) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل المفسر وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (B) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي لرأس المال النفسي على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$. مما

يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لرأس المال النفسي على التميز التنظيمي".

كما قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لاختبار أثر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي، كما يلي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال النفسي على التميز التنظيمي

Sig. F	F-value	(R)	(Adjusted R2)	(R2)	الترتيب	Sig. T	T-value	Beta	β	المتغيرات المستقلة
0.000	**53.120	0.892	0.853	0.886	1	0.000	83.211**	0.853	0.723	الكفاءة الذاتية
					2	0.000	72.430**	0.842	0.714	الأمل
					4	0.002	38.273**	0.732	0.643	التفاؤل
					3	0.000	53.641**	0.821	0.848	المرونة
a. Dependent Variable: Y1						b. Predictors: (Constant), X14, X12, X11, X13				

المصدر: إعداد الباحث (** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$)

ويتضح من الجدول رقم (8) الآتي:

- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (53.120) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R^2 Adjusted (0.853) أي أن المتغير المستقل يفسر (85.3%) من التباين في (التميز التنظيمي)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.892) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (B) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي، ويكون الكفاءة الذاتية الأعلى تأثيراً يليه الأمل والمرونة ويكون التفاؤل في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج قبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على التميز التنظيمي.

2/2/9 ب: نتائج اختبار الفرض الخامس: وينص هذا الفرض علي:

H5: "يوجد تأثير إيجابي معنوي لرأس المال النفسي وأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على البراعة التنظيمية علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط و"Simple Regression Analysis" لاختبار أثر رأس المال النفسي على البراعة التنظيمية على المستوي الكلي، كما يلي:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال النفسي على البراعة التنظيمية

Sig. F	F-value	(R)	(Adjusted R2)	(R)2	Sig. T	T-value	Beta	β	المتغير المستقل
0.000	**61.532	0.794	0.718	0.732	0.000	46.315**	0.811	0.743	رأس المال النفسي PsyCap
a. Dependent Variable: Y2					b. Predictors: (Constant), X1				
المصدر: إعداد الباحث (** معنوية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$)									

ويتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (رأس المال النفسي) على البراعة التنظيمية كمتغير تابع على المستوي الكلي. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (61.532) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.718) أي أن المتغير المستقل يفسر (71.8 %) من التباين في (البراعة التنظيمية)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.794) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل المفسر وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي لرأس المال النفسي على البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$. مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لرأس المال النفسي على البراعة التنظيمية.

كما قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لاختبار أثر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على البراعة التنظيمية، كما يلي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال النفسي على البراعة التنظيمية

Sig. F	F-value	(R)	(Adjusted) R2	(R2)	الترتيب	Sig. T	T-value	Beta	β	المتغيرات المستقلة
0.000	**48.621	0.897	0.840	0.873	1	0.000	42.342**	0.763	0.734	الكفاءة الذاتية
					3	0.011	36.231**	0.853	0.622	الأمل
					-	0.080	18.530**	0.662	0.571	التفاؤل
					2	0.000	39.624**	0.613	0.612	المرونة
a. Dependent Variable: Y2					b. Predictors: (Constant), X14, X12, X11, X13					

المصدر: إعداد الباحث (** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$)

ويتضح من الجدول رقم (10) الآتي:

- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد راس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) على البراعة التنظيمية كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (48.621) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R^2 Adjusted (0.840) أي أن المتغير المستقل يفسر (84.0%) من التباين في (البراعة التنظيمية)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.897) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (B) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر لأبعاد راس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة) ماعدا بعد (التفاؤل) على البراعة التنظيمية، ويكون الكفاءة الذاتية الأعلى تأثيراً يليه المرونة ويكون الأمل في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج قبول الفرضية البديلة (جزئياً) ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد راس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة) على البراعة التنظيمية⁹

9/2/2 ج: نتائج اختبار الفرض السادس: وينص هذا الفرض على:

H6: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية وأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لاختبار أثر البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي على المستوي الكلي، كما يلي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	β	Beta	T-value	Sig. T	(R) ²	(Adjusted) R ²	(R)	F-value	Sig. F
البراعة التنظيمية OA	0.746	0.833	23.421**	0.000	0.863	0.814	0.875	**73.250	0.000
a. Dependent Variable: Y1					b. Predictors: (Constant), Y2				

المصدر: إعداد الباحث (** معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$)

ويتضح من الجدول رقم (11) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على التميز التنظيمي كمتغير تابع على المستوي الكلي. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (73.250) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.814) أي أن المتغير المستقل البراعة التنظيمية تفسر (81.4%) من التباين في (التميز التنظيمي)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.875) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل المفسر وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (B) موجبة، وتشير نتائج تحليل T-

(value) إلى وجود اثر معنوي للبراعة التنظيمية على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة α ($0.01 \geq$). مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للبراعة التنظيمية على التميز التنظيمي.

كما قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لاختبار أثر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي، كما يلي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة	β	Beta	T-value	Sig. T	الترتيب	(R2)	(Adjusted R2)	(R)	F-value	Sig. F	
الاستكشاف	0.748	0.952	42.233**	0.000	1	0.864	0.822	0.883	**91.364	0.000	
الاستغلال	0.663	0.842	26.110**	0.000	2						
a. Dependent Variable: Y1						b. Predictors: (Constant), Y22, Y21					
المصدر: إعداد الباحث (** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$)											

ويتضح من الجدول رقم (12) الآتي:

- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (91.364) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.822) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر (82.2%) من التباين في (التميز التنظيمي)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (0.883) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). ويأتي في المرتبة الأولى الاستكشاف يليه الاستغلال. مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على التميز التنظيمي.

3/2/9: نتائج اختبارات الفروض الدالة على الوساطة: (الفرض السابع)

وينص هذا الفرض على:

H7: "يوجد أثر إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الهيئة القومية للبريد مجال التطبيق".
وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض من خلال استخدام الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS.AMOS V.24)، ومنه تم الاعتماد على طريقة Maximum Likelihood للتعرف على

مستوي معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة وذلك استنادا إلى نموذج Baron & Kenny, 1986 كما يلي:

جدول رقم (13)
معاملات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج

P	C.R.	S.E.	Estimate	اتجاه العلاقة			المتغيرات	المسارات
				Y2	<---	X1		
***	23.053	.912	.675	Y2	<---	X1	راس المال النفسي مع البراعة التنظيمية	1
***	16.517	.349	.602	Y1	<---	Y2	البراعة التنظيمية مع التميز التنظيمي	2
.611	.491	.087	.308	Y1	<---	X1	راس المال النفسي مع التميز التنظيمي	3
2.110				CMIN/Df			مؤشرات	
.953				CFI			ملاءمة	
.048				RMSEA			النموذج	

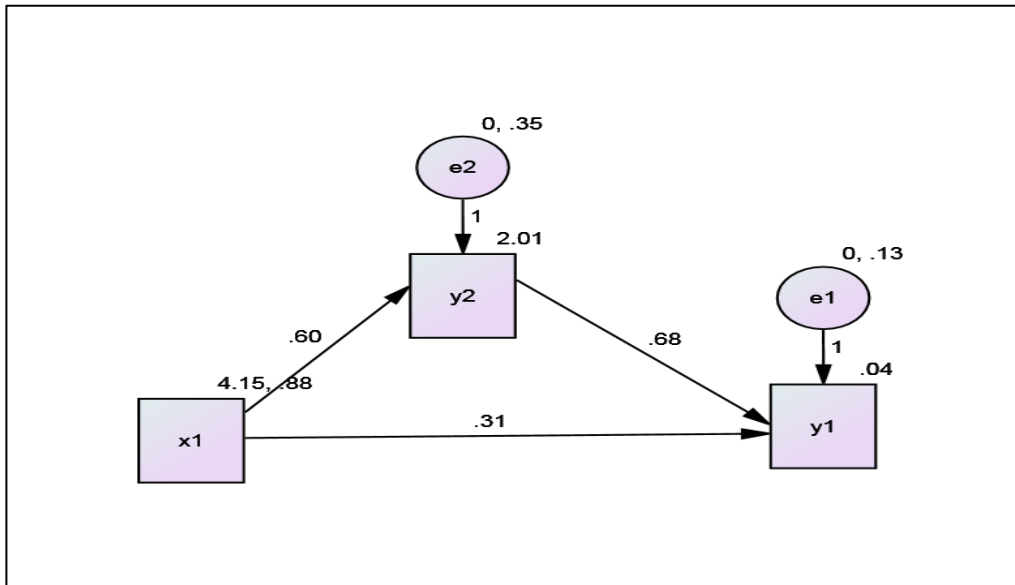
ويتضح من الجدول رقم (13) الآتي:

- أن هناك مجموعة من المؤشرات الدالة على ملاءمة النموذج وهي: قيم (CMIN/Df) تعني قيمة Chi-square مقسومة على درجات الحرية، وهذه القيمة إذا كانت $(CMIN / DF \leq 2.11)$ ، وتساوي قيمتها للنموذج (2.11)، وهذا يشير إلى ملاءمة مقبولة للنموذج An acceptable fit (Kline, 1998)، كما أن قيمة (CFI) وهي مقياس الملاءمة المقارن Comparative Fit Index وتكون قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وتكون قيمته للنموذج (0.953)، مما يشير ذلك إلى ملاءمة ممتازة للنموذج An excellent fit (Hu & Bentler, 1999). كما تعني (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation وهذه القيمة إذا كانت $(RMSEA \leq 0.05)$ ، وتساوي قيمته (0.048)، وهذا يشير إلى ملاءمة ممتازة للنموذج An excellent fit (MacCallum, et. al, 1996).
- أن قيمة معامل التأثير Estimate للمسار الأول (راس المال النفسي مع البراعة التنظيمية) هي: (0.675)، كما تشير قيمة p-value وهي $(p < 0.001)$ إلى معنوية التأثير بين المتغير المستقل راس المال النفسي والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية). كما يتضح أن القيمة الحرجة (C.R) هي (23.053) وهي أكبر من (1.964)، مما يشير إلى قوة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع إذا اختلف اختلافا كبيرا عن الصفر عند مستوى معنوية $(p < 0.001)$ ، وهذه العبارات صحيحة تقريبا للعينات الكبيرة تحت افتراضات مناسبة.
- أن قيمة معامل التأثير Estimate للمسار الثاني (البراعة التنظيمية مع التميز التنظيمي) هي: (0.602)، كما تشير قيمة p-value وهي $(p < 0.001)$ إلى معنوية التأثير بين المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي). كما يتضح أن القيمة الحرجة

(C.R) هي (16.517) وهي أكبر من (1.964). مما يشير إلى قوة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع إذا اختلف اختلافا كبيرا عن الصفر عند مستوى معنوية ($p < 0.001$)، وهذه العبارات صحيحة تقريبا للعينات الكبيرة تحت افتراضات مناسبة.

- أن قيمة معامل التأثير Estimate للمسار الثالث (راس المال النفسي مع التميز التنظيمي) هي: (0.308) وتمثل الأثر المباشر Direct Effects وهي أقرب إلي الصفر من التأثير غير المباشر Indirect Effects وقيمته (0.722) ، كما تشير قيمة p-value وهي (0.611) إلي أنها غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة (p-value) أكبر من ($p < 0.001$). ويمكن تفسير بسبب وجود حالة الوساطة الكاملة Complete Mediation تؤدي إلي أن تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع يكون غير معنوي بعد دخول المتغير الوسيط في العلاقة. (Kline,1998:52)

وقد قام الباحث بتصوير العلاقات بين المتغيرات كما في الشكل التالي:



10. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة نتائج البحث وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بالفروض التي بنيت عليها، وذلك وفقاً لما يلي:

- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الأول والرابع): وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي. ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) والتميز التنظيمي. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي ومعنوي أيضاً بين رأس المال النفسي وأبعاده والتميز التنظيمي. ويفسر ذلك أن وجود مستوي عالٍ من رأس المال النفسي قد يكون كافياً لتحقيق نتائج إيجابية على مستوي الفرد والمنظمة وجماعات العمل. وقد يرجع ذلك إلى كون رأس المال النفسي هو أحد الموارد النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من

الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في العمل. (شحاتة، 2018، عارف، 2018) (Avey, et. al., 2008, Han & Garg, 2018) كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (شاهين، 2019) التي أشارت إلى العلاقة المعنوية بين رأس المال النفسي والتميز الأكاديمي.

- يتضح من نتائج اختبار الفرض (الثاني والخامس): وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد رأس المال النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة) ماعدا بعد (التفاؤل) والبراعة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي أيضاً بين رأس المال النفسي وأبعاده والبراعة التنظيمية. ويفسر ذلك أن رأس المال النفسي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع والابتكار الوظيفي للعاملين، وذلك لأن الإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة فهي ليس حدثاً طارئاً وإنما يلجأ إليه الإنسان بغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو. ولا شك أن الأمل والمرونة والكفاءة الذاتية التي يمتلكها الموظف قد تؤهله ليكون موظف مبدع في العمل. ولذا فمن المتوقع أن الاهتمام بتحقيق مستوي عالٍ من رأس المال النفسي قد يحسن من مستوي البراعة التنظيمية. (إسماعيل، 2016، أمين، 2019، Özsungur, 2019) وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: إسماعيل، 2016، شحاتة، 2018).

- يتضح من نتائج اختبار الفرض (الثالث والسادس): وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) والتميز التنظيمي. ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وهي: (الاستكشاف، الاستغلال) والتميز التنظيمي. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي أيضاً بين البراعة التنظيمية وأبعاده والتميز التنظيمي. ويفسر ذلك أن مستوي عالٍ من البراعة التنظيمية يعني السعي لتحقيق التمايز والتكامل من خلال إدخال منتجات جديدة والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة ودخول أسواق جديدة وعملاء جدد. بالإضافة إلى استخدام المعارف من أجل عمليات التطوير والتحسين المستمر والتغيير التدريجي في العمليات والخدمات الحالية. (Papachroni et al., 2014, preda, 2014) وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلال، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish, et. al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019).

- يتضح من نتائج اختبار الفرض (السابع): وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال والتميز التنظيمي، ويفسر ذلك استناداً إلى دور رأس المال النفسي في تعزيز التميز التنظيمي (تحقق صحة الفرض الرابع) وهو ما يمثل الأثر المباشر وكذلك دور رأس المال النفسي في دعم البراعة التنظيمية من ناحية أخرى (تحقق صحة الفرض الخامس). بالإضافة إلى دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي (تحقق صحة الفرض السادس). وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تناولت تلك العلاقات ومنها: (إسماعيل، 2016، شحاتة، 2018، شاهين، 2019، مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلال، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish, et. al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019) كما تمثل هذه

النتيجة مساهمة للدراسة الحالية في إثراء النظرية من خلال سد الفجوة البحثية واستكمال النقص في الدراسات في هذا المجال.

11. دلالات الدراسة ومضامينها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تناول مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية كما يلي:

1/11: دلالات نظرية: وتمثل مجموعة من النتائج التي يمكن إضافتها للنظرية بعد تعميمها، باعتبار الدراسة امتداداً للدراسات السابقة من ناحية، ومساهمة منها في معالجة الفجوة البحثية من ناحية أخرى وهي:

- توجه الدراسة الحالية النظر إلى أهمية رأس المال النفسي (PSC) باعتباره مدخلاً جديداً في علم النفس الإيجابي للمنظمات من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن اعتباره مورداً نفسياً واعداً يؤثر على مختلف مجالات حياة الفرد، بما في ذلك العاطفة والدافع والإدراك والسلوك، حيث يمتلك الموظفون الذين لديهم رأس مال نفسي مرتفع موارد نفسية غنية وحالة عاطفية إيجابية، بشكل خاص، كلما واجهوا صعوبات في العمل. (Li et al.,2018, p. 434) كما تعتبر الدراسة الحالية امتداداً إلى العديد من الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي في هذا المجال ومنها: (إبراهيم، 2010، رضوان، وعطا، 2018، أبو المعاطي ومنصور، 2018، عارف، 2018 أمين، 2019، الزير، 2019، شاهين، 2019، Avey et al.,2008، Abdeiwahab, 2012, Çavuş and Gökçen,2015, Jacobs,2016, Xu et al.,2017, Jin, 2017, Li et al.,2018, Shah et al.,2019, Ephrem et al.,2019, Özsongur, 2019).
- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تناولت أهمية البراعة التنظيمية في هذا المجال ومنها: مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلالي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2023 (2019).
- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تناولت أهمية التميز التنظيمي ومنها دراسات كل من: البحيصي، 2014، والزامل، 2016، الشهراني، 2017، الدغمي، 2019، مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلالي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023 Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aladwan, 2023 &Forster,2015, Al hilaa,et.al,2017, Aldalimy, others, 2019).
- بمراجعة الباحث لتلك الدراسات واستناداً إلى الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال النفسي بالتميز التنظيمي (شاهين، 2019)، وتلك التي تناولت علاقة البراعة التنظيمية بالتميز التنظيمي ومنها (مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهلالي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023 Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019) يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في عدم تناول الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة المحتملة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي.

كما اتضح من نتائج الدراسة ايضاً وجود تأثير إيجابي ومعنوي لرأس المال النفسي على المتغيرات المرتبطة به كالبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالإضافة إلى تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على التميز التنظيمي. كما أكدت على دور الوساطة للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي، وهذه العلاقات بمثابة دلالة نظرية تمثل إضافة اتباعها للأدبيات القليلة المتاحة في هذا المجال.

2/11: دلالات تطبيقية: توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج التالية:

- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الأول/ الرابع): وجود علاقتي ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي وأبعاده والتميز التنظيمي. توجه الدراسة الحالية النظر إلى أهمية رأس المال النفسي باعتباره مدخلاً جديداً في علم النفس الايجابي للمنظمات من ناحية، وما له من دور في تحقيق التميز التنظيمي من ناحية أخرى. ويتضمن ذلك بضرورة أن تهتم الإدارة في الهيئة القومية للبريد بمكونات رأس المال النفسي من خلال خلق بيئة عمل تهتم بالجوانب الروحية في مكان العمل، وذلك عن طريق تغيير المناخ والهيكل التنظيمي وتنمية مهارات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والاتصالات المفتوحة من أجل توحيد الجهود وتحقيق التعاون وتبادل الآراء وإعادة تصميم وتوصيف الوظائف وتحديد القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق درجة أكبر من المرونة.
- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الثاني/ الخامس): وجود علاقتي ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي وأبعاده والبراعة التنظيمية، ويتطلب ذلك لفت نظر الميرين في الهيئة القومية للبريد إلى الاستثمار في رأس المال النفسي باعتباره أحد الموارد التي يجب استغلالها وماله من دور في تعزيز البراعة التنظيمية. ويتم ذلك من خلال جعل رأس المال النفسي جزء من ثقافة المنظمة الداعمة لتشجيع الأفكار واستثمار، وتنمية ما يمتلكه العاملين من مقومات رأس المال النفسي والتي تساعدهم في استغلال طاقاتهم واستكشاف الفرص والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الثالث/ السادس): وجود علاقتي ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين البراعة التنظيمية وأبعاده والتميز التنظيمي. مما يتطلب توجيه اهتمام الإدارة في الهيئة القومية للبريد إلى الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية وتنمية إدراكات العاملين بأبعادهما الفرعية باستكشاف الفرص الجديدة وتطوير الفرص الحالية واستغلال القدرات والإمكانيات داخل الهيئة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي.
- يتضح من نتائج اختبار الفرض (السابع): وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي. ويعد ذلك دلالة تطبيقية إلى ضرورة زيادة اهتمام المديرين في الهيئة القومية للبريد بكل من رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي، ويتطلب ذلك وضع مقاييس للتميز التنظيمي على مستوي الهيئة من منطلق مواصفات رأس المال النفسي مع قياس إسهامات العاملين في بناء المعرفة التنظيمية والابتكار والمقترحات العملية القابلة للتنفيذ من خلال آلية تنفيذية للجودة والتميز التنظيمي.

12. توصيات البحث

بناءً على نتائج البحث، يمكن للباحث، تقديم مجموعة التوصيات في شكل خطة عمل، وذلك على النحو التالي:

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
6 أشهر	الإدارات العليا والوسطى وإدارة الموارد البشرية بالهيئات والمصالح العاملة بالقطاع الحكومي	<p>- زيادة اهتمام المنظمات الحكومية بصفة عامة بتطوير البنية التحتية البشرية والتقنية القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويتحقق هذا من خلال تحديد مجالات واتجاهات التغييرات ذات الأهمية في البيئة بصفة مستمرة مع توفر خطط عمل واستراتيجيات لتحقيق الاستجابة الملائمة في الوقت المناسب.</p> <p>- صياغة خطة استراتيجية وخطة تنفيذية تقوم على تحديد أهداف ومؤشرات أداء من خلال آلية تنفيذية تقوم على دراسة الاختصاصات التنظيمية والهيكل الوظيفي والاختصاصات الوظيفية للعاملين وتحديد مستويات الإنجاز والأداء للوحدات والوظائف وترجمتها في الخطة ومن ثم تحويلها الى برامج عمل وأنشطة لمتابعة تنفيذها.</p>	<p>- ضرورة زيادة اهتمام المنظمات الحكومية بصفة عامة والإدارة العليا في الهيئة القومية للبريد بصفة خاصة رؤية ورسالة مبنية على خلق مناخ تنظيمي إيجابي في مجالات رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي.</p>	عامة
		<p>- تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تعزز من مفاهيم وممارسات رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في جميع المستويات الادارية، من خلال آلية تنفيذية تقوم على دراسة الاحتياجات التدريبية والمستويات الوظيفية المطلوب تدريبها ثم وضع البرنامج الزمني للتنفيذ وتحديد جهة التدريب ومحتواه</p>	<p>- تحسين مستوي إدراك ووعي العاملين في مجالات رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية</p>	

مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
	والتميز التنظيمي.	والقائمين على العملية التنفيذية للتدريب. - وضع معايير توظيف غير تقليدية تتفق وطبيعة بيئة الأعمال المتغيرة، وتركز على استقطاب نوعية من العاملين تتمتع بمستويات عالية ومتنوعة من المعارف والمهارات والقدرات الاستيعابية والتحليلية، والقدرة على التكيف والتعامل مع المواقف المختلفة.		
رأس المال النفسي	- ضرورة اهتمام الإدارة بعناصر رأس المال النفسي يشجع بشكل كبير على خلق بيئة عمل تهتم بالجوانب الروحية في مكان العمل.	- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الخدمات البريدية وفق معايير رأس المال النفسي من حيث توفير بيئة للابتكار والابداع، ومن خلال آلية تنفيذية تقوم على إضافة أو تعديل أو حذف الاختصاصات التنظيمية بشكل منسجم مع معايير رأس المال النفسي. - إعادة تصميم وتوصيف الوظائف وتحديد القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق درجة أكبر من المرونة. - تنمية مهارات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. والاتصالات المفتوحة من أجل توحيد الجهود وتحقيق التعاون وتبادل الآراء - توجيه اهتمام المديرين بتنمية شعور العاملين بتقدير الذات وحث روح المبادرة والتفاعل بينهم، وذلك من خلال الاهتمام بمصالح العاملين، وتنمية العلاقات المتبادلة فيما بينهم.	الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئة القومية للبريد	3 أشهر

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		<p>- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وإحلال مبدأ الإدارة بالثقة، مما ينعكس تلقائيا على أداء العاملين.</p> <p>- بناء علاقات إنسانية بين العاملين بعضهم البعض من خلال نشر ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون بين العاملين وتبادل المعارف والعمل بروح الفريق.</p> <p>- نشر ثقافة تنظيمية لتعزيز روح المبادرة والتفاعل لدى العاملين من خلال الاهتمام بمصالح العاملين، وتنمية العلاقات المتبادلة فيما بينهم تشجع على التعاون بين العاملين وتبادل المعارف والعمل بروح الفريق.</p>		
3 أشهر	الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئة القومية للبريد	<p>- أن تقوم إدارة الخدمات البريدية بتطبيق آلية تنفيذية تعتمد على الدعم المادي والمعنوي للعاملين الذين يسهمون بأدائهم الوظيفي بأفكار تضيف قيمة ملموسة للأنشطة وتعزز من العائد على إدارة الخدمات البريدية.</p> <p>- أن تقوم إدارة الخدمات البريدية بتوفير مصادر معرفية رقمية او مكتبية من خلال آلية تنفيذية تستخدم قاعات مكتبية تخصص لهذا الغرض لبناء قدرات العاملين في مجال الابتكار والمقترحات التي تخدم مجال الإدارة.</p>	- زيادة مستوي الاستكشاف	البراعة التنظيمية
		<p>- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالهيئة القومية للبريد بتشجيع استثمار وتنمية ما يمتلكه العاملين من مقومات تساعد</p>	- زيادة مستوي الاستغلال	

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		<p>في استغلال طاقاتهم والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.</p> <p>- ضرورة تقديم التعويضات المناسبة للعاملين (الأجور والمكافآت) وتحفيزهم على استغلال قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف وأغراض الهيئة مجال التطبيق</p>		
3 أشهر	الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئة القومية للبريد	<p>ضرورة توجيه النظر لأهمية التميز التنظيمي وما يسهم به في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها، ويتحقق ذلك بتوجيه الاهتمام الي تطوير وتنمية معرفتها والاستفادة من خبراتها وتعزيز الافتراضات نحو المستقبل.</p> <p>- الحرص على وضع مؤشرات أداء لقياس مستوى أداء الهيئة بشكل مستمر وفق أي نموذج للتميز معتمد عالمياً.</p> <p>- تعزيز سلوكيات الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتقبل الآراء والاقتراحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين أساليب العمل المتبعة.</p>	<p>- أن تتبني القيادة معايير التميز والالتزام بها داخل العمل.</p>	التميز التنظيمي
		<p>الحرص على توفير المتطلبات البشرية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بإلحاق العاملين بالدورات التدريبية المناسبة في المهارات القيادية.</p> <p>- تخصيص جائزة للتميز لتكريم أصحاب الأعمال المتميزة، تقديم الحوافز المعنوية المناسبة.</p> <p>- أن تحرص الهيئة على اجتذاب ذوي الكفاءات في مجال اختصاصاتها.</p>	<p>- ضرورة رفع كفاءة العنصر البشري.</p>	

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		- أن تقوم إدارة الهيئة بتقييم رضا موظفيها بشكل دوري.		
		الحرص على توفير المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لتحقيق التميز وذلك من خلال توفير نظام تقني لاستقبال الشكاوى، تطوير التقنيات والأجهزة/البرامج المستخدمة، وتوفير الصيانة الدورية للممتلكات وفق خطة زمنية محددة.	- ضرورة العمل على التحسين المستمر لمستوى الخدمات البريدية.	

13. حدود البحث

وتتمثل في الآتي:

- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين متغيرات رأس المال النفسى وأبعاده والبراعة التنظيمية وأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال)، التميز التنظيمي (على المستوي الكلي) استناداً إلى الدراسات في هذا المجال ومنها دراسة كل من: (شاهين، 2019، مقاط، وأبومعمر، 2020، الطه، والهالي، 2020، علي، 2020، أبو رحمة، 2021، الجارية والعشماوي، 2023، Raish,et.al., 2009, Zhang, 2015, Aldalimy, others, 2019).
- **حدود مكانية:** الهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية.
- **حدود بشرية:** يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في الهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية.
- **حدود زمنية:** تم تجميع البيانات خلال فترة زمنية واحدة one-period مما يجعل البيانات التي يتم تحليلها تمثل قطاع عرضي Cross-section، حيث استغرقت الدراسة من الفترة 2023/9/1م إلى 2023/12/1م.

14. مقترحات ببحوث مستقبلية

وتتمثل في الآتي:

- توجيه اهتمام الباحثين لإثراء المعرفة بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوعات ذات الأهمية في بيئة الأعمال المصرية، وكذلك إجراء الدراسة في قطاعات أخرى كالقطاع الخاص والقطاع الصحي وقطاع التعليم وغيرها.

- إعادة نفس الدراسة مع بحث أثر العوامل الديموجرافية والتنظيمية على إدراكات العاملين لمتغيرات الدراسة (رأس المال النفسي، البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي).
- توجيه النظر الي بحث أثر التميز التنظيمي كمتغير مستقل على السمعة التنظيمية ورضا العميل والصورة الذهنية للعلامة وغيرها.
- توجيه الاهتمام الي بحث دور القيادة على التميز التنظيمي كمتغير تابع مع توسط رأس المال النفسي.
- توجيه الاهتمام الي بحث أثر بعض المتغيرات كالمواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي والتمكين النفسي العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي.
- إجراء الدراسة خلال فترات زمنية متعاقبة اعتمادا على الدراسات الطولية longitudinal study حيث تمثل الدراسة الحالية قطاع عرضي Cross-section، خلال فترة زمنية واحدة.

15. المراجع

1/15: مراجع عربية:

1. إبراهيم، زينب جمال (2018)، توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو الشركة، بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة – جامعة المنصورة.
2. أبو المعاطي، وليد محمد، منصور، منار منصور، (2018)، رأس المال النفسي وعلاقته بالالتزام المهني لدي معلمي التعليم العام، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 26(3).
3. أبو رحمة، إبراهيم أحمد، (2021)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، (10)، 453-487.
4. أحمد، نجلاء حسن جمعة، (2018)، أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، (3)، 163 - 220.
5. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (2016)، إسماعيل، عمار فتحي موسى، (2016)، دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات: دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 53(2)، 1-48.
7. إسماعيل، عمار فتحي موسى، مني حسنين السيد (2016)، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة كلية التجارة، جامعة المنوفية، 7(3)، 291-365.
8. إسماعيل، هبة حسين، (2019)، رأس المال النفسي وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط لدي معلمي التربية الخاصة، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 4(20).
9. أغا، نور غسان عثمان، والعدوان، شاكر أحمد طلال، (2022)، أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
10. الأيوبي، منصور محمد علي، (2015)، بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (2)، 105-137.
11. البحيصي، عبد المعطي محمود، (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
12. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق 17.

13. الجارية، هاني عبد المعطي أحمد محمد، والعشماوي، محمود سعيد محمد، (2023)، القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، *مجلة كلية التربية*، 20(116)، 629 - 717.
14. الدغمي، هيفاء راشد، والجوازنة، بهجت عيد، (2019)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
15. الزامل، مها عثمان، (2016)، دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *مستقبل التربية العربية*، 23(103)، 345 - 416. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/833519>
16. الزير، عماد داود، 2019، رأس المال النفسي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية. *مجلة الأطروحة*، 4(6)، العلوم الإنسانية، 67-96 مسترجع من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-122753>
17. الشهراني، نورة، (2017)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
18. الطائي، علي حسون، والقيسي، سنان فاضل حمد، (2016)، انعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في وزارة المالية، الهيئة العامة للضرائب، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(87)، 27-49
19. الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس، (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
20. الطه، شهاب محمد محمود، والهلالي، كلثوم حميد رمضان، (2020)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 16(50)، 342 - 363
21. العدوان، شاكر، والشامي، ساجدة، (2021)، *السمعة التنظيمية في القطاع العام: مساهمة نظرية وتجارب عالمية*، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. النجار، حميدة محمد (2015)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، ع4، 75-111
23. أمين، أحمد عبد الحميد، (2019)، أثر رأس المال النفسي على الإبداع الوظيفي بالتطبيق على البنوك الخاصة في مدينة المنصورة، *مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة*، جامعة طنطا، العدد الأول.
24. أمين، عبد الله ظهري، وعبد العزيز، حمدي جمعة، (2018)، أثر تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 42(4)، 166 - 222. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/979938>
25. بدوي، أمينة عبد الله حسن، ومحمد، أحمد علي، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، (2021)، أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية. *KPC المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع 2، 401 - 424.

26. بسيوني، إبراهيم، (1992)، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 4**.
27. بشر، بليغ علي حسن، والبوعينين، محمد عيسى، والناصر، سعيد إبراهيم سعيد، (2022)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، (68)، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
28. حسن، حنان صلاح محمد، (2022)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس 13(1)، 170-203
29. خضير، أحمد، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات كدراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، **مجلة كلية السياحة والفنادق**، جامعة مدينة السادات، المجلد 1، العدد 1،
30. رضوان، طارق رضوان محمد عطا، أسماء سعيد، (2019)، أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول.
31. زناتي، محمد ربيع، خليل، حسن محمود، أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الغربية، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 40(4).
32. سليمان، ايناس السيد محمد، (2023)، متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، **المجلة العلمية**، كلية التربية، جامعة أسيوط، (1)، 2-58
33. شاهين، سمر محمد أحمد، (2019)، أثر رأس المال النفسي على التميز الأكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (4)، 56-49. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1066896>
34. شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (2018)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية - كلية التجارة، 55(2)، 1-52
35. صديق، محمد جلال (2014)، **نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة**، الطبعة الثانية، دار المعرفة، المنصورة.
36. عارف، محمد عارف، (2018)، نموذج مقترح لقياس مدي تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بور سعيد.
37. عاشور، سمير كامل، أبو الفتوح، سامية سالم، (2005)، **العرض لتحليل الإحصائي باستخدام SPSS win، الجزء الثاني: الإحصاء التطبيقي المتقدم**، غير مبين الناشر.
38. عبد الجابر، إبراهيم، (1990)، نحو استخدام مناهج بديلة في بحوث الإدارة والمحاسبة، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1، ملحق 2.

39. عبد الهادي، مروة محمد أحمد محمد، منصور، عبد السلام علي نوير، وعلام، عبد الله فيصل محمد، (2023)، التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، ع 77، 124- 91.
40. عبد الوهاب، محمود أسامة، (2016)، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، 13(53)، عمان، الأردن، 164-128.
41. علي، عالية، (2020)، انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي كبحث استطلاعي في شركة الصناعات الفظنية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(122)، 205-223.
42. عويس، ممدوح زكي أحمد (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، *مجلة التجارة*، جامعة حلوان، 55(2)، 239-282.
43. فتحى، شاكر محمد، التميز التنظيمي، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة، عدد 5.
44. لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين، (2020)، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 312-253.
45. محمود، السيد الحضري، (2018)، رأس المال النفسي على كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والابداع الاداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على القيادات الجامعية بجامعة سوهاج"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج.
46. محمود، نجوى عبد الله، (2020)، أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(4)، 1 - 19.
47. مقاط، تامر حربي زكي، وأبو معمر، فارس محمود محمد، (2020)، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. نجم، أحمد السيد سعد، (2017)، أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء بالدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

2/15: مراجع أجنبية:

1. Abdul Wahab, Amani Abdel Maksoud, (2006), Psychological Happiness and Its Relationship to Some Psychological Variables in The Children of Adolescents of Both Sexes", **Journal of Psychological and Educational Research**, Issue (02), Faculty of Education, University of Menoufia, pp. 255-308.
2. Al Darmaki, Sultan Saif Ali & Mohd, Khairunneezam ,(2021), Organzational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University, **International**

- Journal of Academic Research** (Social Sciences & Humanities), Vol. 12(1), Faculty of Leadership and Management, University Sains Islam Malaysia, 24-45.
3. Al hlaa,a.et.al,(2017),organizational excellence in Palestinian universities of Gaza Strip, **international Journal of information Technology and Electrical Engineering**,6(4), 20-30
 4. Aladwan,S.A. and Alshami,S.I.,(2021),The impact of service excellence and service innovation on organizational reputation :quantative evidence from Jordian public sector,**The TQM Journal**,28(2),295-316.
 5. Aldalimy & Others, (2019), Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Article, **Journal of Southwest Jiaotong University**, 54(6), Technical Institute, Karbala,Iraq , 1-13.
 6. Al-Eida, S. N. S., (2020), The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar, **International Journal of Business and Management**, 15(9), 163-189.
 7. Al-Hilali, E., Ghabor,A.,(2013),Excellence and the entrance requirements management application in Mansoura University, **Journal of future Arab Education**,20(83):23-40
 8. Avey, J. B., (2014), The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 21(2), 141-149. available on: [doi:10.1177/1548051813515516](https://doi.org/10.1177/1548051813515516)
 9. Avey, J., Luthans, & Jensen, S.M., (2009), Psychological Capital A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, **Human Resource Management**, 48(5), pp. 677- 693.
 10. Belias, Dimitrios, B., Athanasios, K.; Labros, S. and George A., (2015), Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization, **Social and Behavioral Sciences**, 175(12) , 324-333.
 11. Birkinshaw, D., and Gupta, K., (2013), Clarifying the distinctive contribution of Ambidexterity to the field of Organization study, **Academy of Management perspectives**, 27 (4), 287- 298.
 12. Boukamel, O., and Emery, Y., (2017), Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of

- innovation capabilities, **The Public Sector Innovation Journal**, 2(22),1-27
13. Cao, Q., Gedajlovic, E., and Zhang, H., (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects., **Organization science**, 20 (4).
 14. Çavuş, M. F., and Gökçen, A., (2015), Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 5(3), 244-255.
 15. Choudhry, Taufiq, (2022), Leadership in a Changing World - A Multidimensional Perspective investigates the multi-dimensional, **Series Business, Management and Economics**, University of Southampton, United Kingdom, 1-92.
 16. Ci-Rong Li, (2013), How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives, **Journal of Organizational Change Management**, 26(5), 874-896. available on: <https://doi.org/10.1108/JQCM-06-2012-0075>
 17. Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K., (2015), Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct, **Human Relations**, 68, 925-949.
 18. Dehaghi, Morteza and Rouhani, Abbas, (2014), Studying the relationship between the effective factors on employees' performance in Iran's university and the students' satisfaction with regards to employees' performance, **Social and Behavioral Sciences**, 141(25), 903-908.
 19. Duncan, R. B. (1976)," The Ambidextrous organization: Designing structures for Innovation", **Eds the management of organization design**, vol. 10,167-188.
 20. Gopal, Kanji, (2008), Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence, **Total Quality Management Journal**, 1(9), 417.
 21. Grobler, A., & Joubert, Y. T., (2018), Psychological Capital: Convergent and discriminant validity of a reconfigured measure, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 21(1), 1-14.
 22. Han, K.-S. and Garg, P., (2018), Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace, **Management Research Review**, 41(9), 1088-1116

23. Hsing-Ming, L., Mei-Ju, C., Chia-Hui, C., & Ho-Tang, W. (2017), The relationship between psychological capital and professional commitment of preschool teachers: The moderating role of working years, **Universal Journal of Educational Research**, 5(5), 891-900, available on: [doi:10.13189/ujer.2017.050521](https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050521)
24. Hu, M., et al., (2014), The influence of knowledge source and Ambidexterity in the thin film transistor and liquid crystal display industry: evidence from Japan, Korea, and Taiwan. **Scientometrics**, 99:233-260.
25. Jacobs, M., (2016), Impact of Positive Psychological Capital on employee work stress over time", **Master thesis Psychology**, specialization Social & Organizational Psychology Institute of Psychology Faculty of Social and Behavioral Sciences – Leiden University.
26. Jin, M., Zhang, Y., Wang, F., Huang, J., Feng, F., Gong, S., ... & Wang, J. (2022). A cross sectional study of the impact of psychological capital on organizational citizenship behavior among nurses: mediating effect of work engagement, **Journal of Nursing Management**, 30(5), 1263-1272.
27. Jankalova, M., (2017), Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the OSR Concept, **International Journal for Quality Research**, 11(2),
28. Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2006), Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators, **Management Science**, 52(11), 1661-1674.
29. Kitapci, H. & Celik, V. (2013), Ambidexterity and firm productivity performance: the mediating effect of organizational learning capacity, **Social and Behavioral Sciences** 99, 1105- 1113.
- Krejcie, R.V. and Morgan. D.W., (1970), **Determining Sample Size for Research Activities"**, Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610. available on: <https://www.scirp.org>
31. Kline, R. B. (1998), **Principles and practice of structural equation modeling**, Guilford Press.
32. Kline, R. B., (2005), **Principles and practice of structural equation modeling**, (2nd ed.), Guilford Press.

33. Kong, F., Tsai, C-H., Tsai, F. S .and Huang, W., (2018), Psychological Capital Research: A Meta-Analysis and Implications for Management Sustainability, **Sustainability journal**, 10, 3457, 1-9
34. Liao, Kun and Huang Shung,(2016), Impact of vision, strategy and human resource on nonprofit organization service performance, **Social and Behavioral Sciences**, 224(15), 20-27.
35. Lubatkin, M., et al (2006), Ambidexterity and Performance in Small- to Medium- sized Firms: the pivotal role of top Management Team behavioral Integration, **Journal of Management**,32(5) 646-672.
36. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007), Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, **Personnel Psychology**, 60, 541–572.
37. Liu, C., Zhao, Y., Tian, X., Zou, G., and Li, P, (2015), Negative life events and school 152 adjustment among Chinese nursing students: The mediating role of psychological capital, **Nurse Education Today**, 35(6), 754-759. available on: [doi: 10.1016/j.nedt.02.002](https://doi.org/10.1016/j.nedt.02.002)
38. Luthans, F., and Youssef-Morgan, C. M., (2017), Psychological capital: An evidence-based positive approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366, available on: [doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-11332](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-11332)
39. MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H., M. (1996), Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, **Psychological Methods**, 1 (2), 130-49.
40. Mahmoud, Sh. A. M. and Hussein, Q. I., (2022), Creative ingenuity and its impact on organizational excellence an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Anbar, **Journal of Business Economics for Applied Research**, 3(5), 341-362
41. March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, **Organization Science**, 2(1), 71-87.
42. Morgan, Y.C and Luthans, (2015), Psychological Capital and Wellbeing, **Journal of Stress and Health**, 31, 180–188.
43. O'Reilly, C. and Tushman, M. (2013), Organizational ambidexterity: past, present and future, **The Academy of Management Perspectives**, 27(4), pp. 324-338.

44. Okolie, U. C., & Emoghene, A. K., (2019), Psychological capital and employee performance in Federal Neuro-Psychiatric Hospital, Benn City, Edo State, Nigeria, **World Scientific News**, (117), 122-136.
45. Özsungur, F., (2019), The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital, **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13(1), 73-88.
46. Pal, Durba and Srivastava, Priyanka, (2016), An Empirical Study on Psychological Capital, Demography and Employee Happiness: A Relational Perspective, **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 42(1), 63-71
47. Papachroni, A. and Heracleous, L., (2020), Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 56(2), 143-165.
48. Preda, G., (2016), Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward a Research Model. **PhD, West University of Timisoara, Romania.**
49. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance., **Organization science**, 20(4), 685-695.
50. Şahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014), The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital, **EMAJ: Emerging Markets Journal**, 3(3), 1-17.
51. Santana-Cardenas, S., Viseu, J., Nunez, M. I. L., & de Jesus, S. N., (2018), Validity and reliability of the psychological capital questionnaire-12 in a sample of Mexican workers, **Annals of Psychology**, 34(3), 562-570.
52. Sharma, M AND Kodali, r., (2018), development of framework for manufacturing excellence , **Measuring Business Research**, 12 (4), 50-66
53. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011), Relationship between positive psychological capital and creative

performance, **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de administration**, 28(1), pp. 4-13.

54. Taegoo, M., (2017), Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**,29(6),1638-1657.
55. Tuan, L., (2014), Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR, **Springer science Business**.
56. Wirtz, J., (2020), Organizational ambidexterity: cost-effective service excellence, service robots, and artificial intelligence, **Organizational Dynamics**, 49(3), 1-9.
57. Yan, et.al., (2016), Contributive Roles of Multilevel Organizational learning for the evolution of organizational Ambidexterity, **Information Technology & People**,29 (3), 647- 667. available on: <https://doi.org/10.1108/ITP-04-201.0079>
58. Zhang, R., and Ju, C., (2015), The Relationship of Innovation Climate, knowledge Ambidexterity and Service Innovation performance – Based on Exploratory Cases Study, **International Journal of Manpower**, Vol. 12, 312-314.

16. الملاحق

ملحق (أ): قائمة الاستقصاء

السيدة/ المحترم/ة: -----

تحية طيبة وبعد

نتشرف بالإفادة بأنه قد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة من العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الغربية، وذلك بهدف التعرف على آرائكم حول موضوع بحثي بعنوان: "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة تأثير رأس المال النفسى على التميز التنظيمي"، ويقدر (الباحث) أهمية آرائكم التي يتوقف عليها نجاح البحث، كما يشكر لكم صدق تعاونكم في إمداده بالبيانات المطلوبة، مع التزامه الكامل بسرية هذه البيانات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،،

الباحث: د. أسامة السيد الطبلأوى

Dr.osama_altablawy@com.kfs.edu.eg

أولاً: البيانات الشخصية:

الإسم: ----- (اختياري)	المسمى الوظيفي:-----
اسم الفرع:-----	
النوع: () ذكر () انثى	

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مجموعة من الخصائص في مكان العمل، وأمام كل عبارة مقياس رقمي متدرج من (0) إلى (5)، حيث يعني (0) عدم التوافر تماماً، و(5) تعني التوافر التام، والمطلوب منكم وضع دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً وفقاً لتقديرك.

رقم	العبارات	مدي التوافر
الكفاءة الذاتية:		
1.	أشعر بالقدرة على تحليل المشاكل طويلة الأجل لإيجاد حلول لها.	0 1 2 3 4 5
2.	أشعر بالقدرة على التعبير عن عملي في الاجتماعات مع الإدارة.	0 1 2 3 4 5
3.	أثق بأنني قادر علي المساعدة في وضع أهداف عملي.	0 1 2 3 4 5
4.	أشعر بالقدرة على تقديم المعلومات إلى الزملاء في المستقبل.	0 1 2 3 4 5
الأمم:		
5.	أبذل كل طاقاتي في تحقيق أهدافي الوظيفية.	0 1 2 3 4 5
6.	يوجد الكثير من الطرق لحل مشاكل الوظيفية.	0 1 2 3 4 5
7.	أرى نفسي ناجحاً في وظيفتي.	0 1 2 3 4 5

رقم	العبارات	مدى التوافر					
8.	أستطيع أن أفكر في العديد من الطرق لتحقيق أهدافي الوظيفية.	0	1	2	3	4	5
المرونة:							
9.	لا أجد صعوبة في تجاوز الازمات في العمل.	0	1	2	3	4	5
10.	أستطيع أن أتغلب على الصعوبات في العمل بطريقة أو بأخرى.	0	1	2	3	4	5
11.	أستطيع أن أعتد على نفسي عند الضرورة.	0	1	2	3	4	5
12.	أشعر أنني أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة في وظيفتي في وقت واحد.	0	1	2	3	4	5
التفاؤل:							
13.	عندما تكون الأمور غير مؤكدة في العمل عادة ما أتوقع الأفضل.	0	1	2	3	4	5
14.	أنا دائما أنظر إلى الجانب الإيجابي من الأشياء المتعلقة بوظيفتي.	0	1	2	3	4	5
15.	أنا متفائل حول ما سيحدث لي في وظيفتي.	0	1	2	3	4	5
براعة الاستكشاف:							
16.	تتقبل الهيئة المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية.	0	1	2	3	4	5
17.	تسعى إدارة الخدمات البريدية إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة.	0	1	2	3	4	5
18.	تمتلك الهيئة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة.	0	1	2	3	4	5
19.	تستفيد الهيئة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.	0	1	2	3	4	5
20.	تستخدم الهيئة قنوات توزيع جديدة لبيع منتجاتها.	0	1	2	3	4	5
براعة الاستغلال:							
21.	تقوم إدارة الخدمات البريدية بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز.	0	1	2	3	4	5
22.	تقوم إدارة الخدمات البريدية بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.	0	1	2	3	4	5
23.	تؤكد إدارة الخدمات البريدية على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها.	0	1	2	3	4	5
24.	تؤكد إدارة الخدمات البريدية على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين.	0	1	2	3	4	5
تميز القيادة:							
25.	تسعى الإدارة العليا إلى الالتزام بمعايير التميز القيادي.	0	1	2	3	4	5
26.	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها.	0	1	2	3	4	5
27.	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	0	1	2	3	4	5

د/ أسامة السيد الطبلوي الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسى والتميز

مدى التوافر						العبارات	رقم
5	4	3	2	1	0	تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة.	.28
5	4	3	2	1	0	تقوم الإدارة العليا بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء.	.29
التميز البشري:							
5	4	3	2	1	0	تمتلك الهيئة موارد بشرية متميزة كل المجالات.	.30
5	4	3	2	1	0	تحرص الهيئة على اجتذاب ذوي الكفاءات في مجال اختصاصاتها.	.31
5	4	3	2	1	0	تقوم إدارة الهيئة بتقييم رضا موظفيها بشكل دوري.	.32
5	4	3	2	1	0	لدى الهيئة بوضع نظام للحوافز لمكافأة الموظف المتميز.	.33
5	4	3	2	1	0	يتوفر لدى الهيئة برامج متنوعة لتنمية وتطوير العاملين.	.34
التميز الخدماتي:							
5	4	3	2	1	0	تقوم الهيئة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات طالبي الخدمة المتنوعة.	.35
5	4	3	2	1	0	تتواصل الهيئة مع العملاء لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	.36
5	4	3	2	1	0	تتصف اجراءات تقديم الخدمة لطالبيها بالسرعة والراحة.	.37
5	4	3	2	1	0	تعتمد الهيئة على الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها.	.38
5	4	3	2	1	0	تقوم الهيئة بالرقابة بشكل مستمر على خدماتها لتحسين طريقة تقديمها	.39