



تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي

د/ ياسر السيد على محمد شحاتة

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالى للحاسب الألى

وإدارة الأعمال بالزرقا

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على تأثيرالعوامل النفسية الإيجابية المتمثلة فى (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية المتمثلة فى (الاستغلال، والاستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وما نوع هذا التأثير؟ بالإضافة إلى تحديد أكثرأبعاد العوامل النفسية الإيجابية تأثيراً فى البراعة التنظيمية، وقد استهدف أيضاً التعرف على كيفية تحسين مستوي البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية من خلال الاهتمام بهذه العوامل، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذى يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد فى الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة النهائي (302) مفردة.

وقد كشف البحث عن النتائج التالية:

- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) علي كل بعد منفردا من ابعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف).
- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية -

الامل - التفاؤل - المرونة) علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

- وجود فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

وقد توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية بشكل أكبرلتأثيرها على الفرد وعمله
- بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس عند تحليل المشاكل
- بناء الشعور بالقدرة على التعامل مع الأحداث داخل العمل
- على مسئولى إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي تبنى منهجين رئيسيين للارتقاء بمستوى المرونة والقدرة على التأقلم هما (منهج المبادرة ، ومنهج رد الفعل).
- تنمية الإرادة والعزيمة لدى أعضاء هيئة التدريس (الأمل) والتفاؤل بشأن المستقبل، والنظر إلى الجانب المشرق فى العمل.
- **الكلمات الإفتتاحية:** العوامل النفسية الإيجابية - رأس المال النفسي - البراعة التنظيمية

“The Effect of Positive Psychological Factors on Organizational Ambidexterity for Faculty Members and the Assistant Body of Higher Education Institutions

Abstract

This research aims to identify the effect of positive psychological factors (such as self-efficacy, optimism, hope, and flexibility) on organizational ambidexterity (i.e. exploitation and exploration) of faculty members and the assistant body at the AAST, type of this effect, determining the most positive psychological factors on organizational ambidexterity. It also aims to identify how to improve organizational ambidexterity level among faculty members and the assistant body in the AAST by tackling these factors. The researcher used the descriptive survey method, which depends on the study of reality or phenomenon as it is in reality and caring for its accurate description. The researcher used the questionnaire as the main data collection tool. The final sample was (302) items.

The research reached the following findings:

- There is a statistically significant positive effect of total degree of positive psychological factors (self-efficacy, tolerance, optimism, flexibility) on each individual dimension of organizational ambidexterity (exploitation).
- There was a statistically significant positive effect on the overall degree of organizational ambidexterity in the dimensions of positive psychosocial factors

(self-efficacy, tolerance, optimism, flexibility).

- There are statistically significant differences in the relative importance of the predictive power of independent variables, the dimensions of the positive psychological factors (self-efficacy, hope, optimism, flexibility) in the overall degree of organizational proficiency.

The most important recommendations of the research are:

- More attention to psychological factors due to their positive impact on the individual and his work.
- Building and developing faculty members' confidence at analyzing problems.
- Building the sense of ability to deal with events within work.
- HR managers in higher education institutions must adopt two main approaches to improve the staff's flexibility and adaptability levels (initiative and reaction approaches).
- Care for developing will and determination (hope).
- Building, developing faculty members' sense of optimism about the future and looking at the bright side of work.

Keywords: positive psychological factors - psychological capital – organizational ambidexterity

١ - مقدمة

ذكر تقرير التنمية البشرية منذ عشرون عام أن "الإنسان هو الثروة الحقيقية لأي أمة"، مبشراً بنهج جديد في الفكر الإنمائي، فالموارد البشرية ممثلة في الإنسان من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها الدول والمنظمة الحديثة، إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف فهم مصدر الفكر والتنمية، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقى الموارد المتاحة، ولقد أكد علماء الاقتصاد على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث أكد "ادم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءاً هاماً من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءاً رئيسياً من ثروة المجتمع. (Human Development Report, 2010)

ولقد أدركت المؤسسات في الآونة الأخيرة أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية باعتبارها أهم عامل مؤثر في نجاح الأعمال، وأن الهدف النهائي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لا بد وأن يستهدف تنمية الموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لمسار هذه التنمية بكافة جوانبها. حيث أصبحت معركة التنمية معركة حتمية لا مفر منها ومن أبلغ مظاهرها وأسمى أهدافها هو تنمية أغلي ثرواتها، والذي يتمثل في العنصر البشري (عسيري، ٢٠١٣)، ولقد شهدت بيئة الأعمال تغييرات سريعة، التي كان من أهمها اشتداد حدة المنافسة في مجالات عدة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع في مجال الأعمال

عالمياً، جعلت من الصعب على منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر بعملها دون إجراء تغييرات معينة من بين هذه التغييرات الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية للعنصر البشري. ومن خلال الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية، في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات المستمرة كان رأس المال النفسى أحد الموضوعات المعاصرة التي لها أثر كبير في تطوير الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها، وله قيمة أكبر كمتغير مركب مشتق من (الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتعاون) فهو يمثل سلوك العمل المرغوب للمنظمة، حيث يعرف بأنه العوامل النفسية الجوهرية الإيجابية بشكل عام والحالات المجتمعية في معايير السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل خاص متجاوزاً بذلك مفهوم رأس المال البشرى والاجتماعي (Li & Hua., 2009). ومن ناحية أخرى استحوذ في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين ، حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية بشكل متزامن، حيث تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، وقد أوضح (Suzuki.,2011) البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الآن، ومن ثم تحتاج لمزيد من الإهتمام من الباحثين، ويضيف أن منظمات الأعمال ومنها المؤسسات التعليمية تحتاج إلى تحقيق النجاح والبقاء في الإجل الطويل، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وامكانيات

جديدة ، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفعالية والإستكشاف والإستغلال (عويس، ٢٠١٥).

٢ - الدراسة الاستطلاعية

تجدد الإشارة إلى أن مجتمع المؤسسات التعليمية يتكون من مثلث ذى ثلاثة أركان هم الهيئة الفنية، والمعاونة، الإدارية، ولا يستطيع هذا المجتمع أن يؤدي عمله دون ركن من هذه الأركان، ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق هذا البحث على هذا المجتمع لما له من أثر كبير على سوق العمل، بالإضافة الى أنه تم التركيز في هذا البحث بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس، حيث إنهم حجر الزاوية فى العملية التعليمية، وهو العنصر المزود لرأس المال البشري بالمعلومات والمعارف والأفكار، ومن ناحية أخرى يشهد التعليم العالي داخل مصر تطورات كبيرة فى التوسع فى إنشاء الجامعات، وازدياد الطلاب، وازدياد أعداد أعضاء هيئة التدريس (شحاتة، ٢٠١٦).

وبناء على ماسبق فإن الاهتمام بكشف طبيعة العوامل النفسية الإيجابية وتأثيرها على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مؤسسات التعليم العالي داخل مصر هو الهدف لتحقيق رؤية واضحة حول الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية للعنصر البشري ، لما له من أهمية بالغة بربط العلاقة بين العوامل النفسية الإيجابية والبراعة التنظيمية، وفى النهاية وفى مجال التعليم العالي مجال تطبيق هذا البحث نخلص إلى أن بناء براعة تنظيمية من خلال العوامل النفسية الإيجابية للعنصر البشري تتفق مع الواقع سوف تؤدي بلا شك إلى زيادة الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعات والذي يؤدي بدوره لزيادة الأداء، وبالتالي

٣ - مشكلة البحث

نتيجة لعدد من المتغيرات والعوامل المختلفة التي يمر بها العالم الآن مثل التكنولوجيا، والمنافسة الشديدة، والتطور العلمي، أصبح الفرد أمام ضغوط كبيرة نحو اثبات الذات وأداء أعماله بكفاءة وفعالية مما قد يؤثر على صحته النفسية ، وبالتالي على إنتاجيته ونظرتة لعمله مما يتولد داخله شعور بالتوتر وعدم الاستقرار والرضا، وهذا مما يؤثر على أداء عمله ببراعة، بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، والاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع حيث تبين

- كيف يمكن تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا من خلال الاهتمام العوامل النفسية الإيجابية ؟

٤ - أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث من أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ويعتبر هذا البحث محاولة للتعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية بأبعادها (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الإستغلال، الإستكشاف) للمنظمات، ومدى اهتمام المنظمات بهذه العوامل وتحسين البراعة التنظيمية لتلك المنظمات من خلال الإهتمام بالعوامل النفسية حيث تحتاج منظمات اليوم إلى تحقيق النجاح والبقاء فى الأجل الطويل، وهذا يتطلب أن تكون بارعة، وبالرغم من هذه الأهمية فإنه لا توجد دراسات مصرية عن أهمية تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية داخل المنظمات بقدر أهميتها، ومن ثم، يمكن اعتبار هذا البحث من الأبحاث التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

الأهمية العلمية للبحث

هناك ندرة نسبية فى معالجة هذا الموضوع على مستوى المنظمات العربية ، وبالتالي يمكن اعتبار هذا البحث من الأبحاث التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

الأهمية التطبيقية للبحث

■ الكشف عن تأثير العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية لمحاولة الاستفادة من هذا التأثير فى بيئة الأعمال والتوصل لصياغة السياسات

اهتمام العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع العوامل النفسية الإيجابية، من حيث المفهوم والأهمية، والأبعاد الخاصة بها، ولقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية دورها فى تخفيض مستوى الضغوط والتوتر لدى الأفراد، بالإضافة إلى ذلك ارتباطها بالعديد من المتغيرات مثل ارتفاع مستويات الرضا، وارتفاع الأداء (Avey et al.,2006) بالإضافة إلى أن العوامل النفسية الإيجابية تكون ذات قيمة أكبر كمتغير مركب مشتق من (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) ، فهى تمثل سلوك العمل المرغوب والناجم للمنظمة علماً بأن هذه سلوكيات هى سلوكيات طوعية ذاتية من قبل الأفراد العاملين والهدف هو دعم وإسناد المنظمة.

من هنا تظهر مشكلة البحث ، لذلك حاول الباحث صياغة هذه المشكلة من خلال الأتي:

- هل تؤثر العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ؟
- هل تختلف تأثير كل بُعد من أبعاد العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة فى (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية؟

هذا وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات والتي يسعى الباحث للإجابة عليها وهى :

- هل يوجد للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) تأثيراً فى البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ؟ وما هو نوع هذا التأثير ؟

- والخطط التي تحسن فاعلية الأداء وتدعم الانتماء للمنظمات
- الاستفادة من نتائج هذه البحث لإعادة النظر في السياسات والإجراءات المتعلقة بالعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) في الأكاديمية العربية.
 - تتضح أهمية البحث كونه يُطبق علي قطاع هام وحيوي مثل قطاع التعليم العالي لما له من أهمية وأثر مباشر علي المجتمع حيث يلعب دوراً هاماً في كافة نواحي الحياة، ومن ثم الحفاظ على أداء تلك الجهات هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها.

٦- الإطار النظري

٦-١- الإطار النظري المتعلق بالعوامل

النفسية الإيجابية

٦-١-١- مفهوم وأهمية وأبعاد

▪ نشأة ومفهوم العوامل النفسية الإيجابية

ظهر مفهوم رأس المال النفسى والذي يعرفه (Li-feng & Hua-II, 2009) بأنه العوامل النفسية الجوهرية الإيجابية (بشكل عام) في عالم الأعمال في الأدبيات الاقتصادية عندما قدمه الكاتب الاقتصادي "Goldman 1997" كوصف للخصائص الشخصية التي من شأنها التأثير في معدل الإنتاجية. (Rus, 2012). وأنه في عام ٢٠٠٢، اقترح الرئيس السابق للجمعية النفسية الأمريكية American Psychological Association (APA) السيد سيليجمان مفهوم رأسمال النفسى رسمياً في كتابه "السعادة الحقيقية" مستنداً على وجهات نظر علم النفس الإيجابى وسلوك المنظمة الإيجابى، إذ يعتقد بإمكانية جلب العوامل النقدية التي تسبب السلوك الإيجابى الفردى في رأس المال، فضلاً عن إن المنظمات يجب أن توجه المزيد من

وبناء على ماسبق، وانطلاقاً من قاعدة أن التعليم العالي هو أساس التطور والنهوض، وبالتالي كان لا بد من إحداث نقلة نوعية للقطاع، حيث يُعد التعليم العالي المدخل الأساسي للبحث العلمي، الذي يستهدف خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، ومن ثم تصبح الجامعات والمعاهد العليا مركزاً لنقل ونشر المعرفة، والطريق الأول للتنمية ورفع مستوى معيشة الفرد، وبالتالي فلا بد من الإهتمام به باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث تنمية شاملة في المحاور كافة.

٥- أهداف البحث

وفقاً لأهمية البحث، فإن الهدف الأساسي له يتمثل في الآتي:

- التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) في البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة

فمفهوم رأس المال النفسى يختلف عن مفهوم رأس المال البشرى (المعرفة، المهارات، القدرات والخبرات) ومفهوم رأس المال الاجتماعى (الشبكات الاجتماعية والعلاقات) ورأس المال التقليدى الاقتصادى (الموارد المالية).

■ أهمية العوامل النفسية الإيجابية

أشارت دراسة (Luthans et. al., 2008) إلى أن رأس المال النفسى (السلوك الإيجابى) يعتبر مدخلاً إيجابياً نوعاً Specific Positive approach من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية فى تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء. فرأس المال النفسى يزيد من سعى الافراد العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وبالتالي تحقق الحد الاقصى من مصالحهم الخاصة فضلاً عن تحسين التماسك والتعاون وإحداث تغيير إيجابى فى الثقافة التنظيمية (Liu.,2010). كما يمكن ان يسهم رأس المال النفسى فى إدراك الافراد العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ومن جانبه أشار (Millard, 2011) إلى أن رأس المال النفسى من شأنه إضافة العديد من النتائج الإيجابية كالالتزام التنظيمى، الفاعلية، الأداء والرضا الوظيفى، فهو يؤثر على السلوكيات الإيجابية التى من شأنها المساعدة فى تحقيق الكفاءة التنظيمية فضلاً عن التأثير فى الابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية (القصور فى السلوك) التى يمكن أن تعيق الكفاءة والنجاح التنظيمى. بالإضافة إلى أن رأس المال النفسى يشجع السلوكيات السليمة وهذا بدوره يشجع المعرفة حول ماهية الممارسات الصحيحة والسليمة للأفراد العاملين مع التركيز على ضرورة توافر صحة نفسية تعمل على تطوير الأفراد

الانتباه للأبحاث المتعلقة بالموارد النفسية أو العناصر التى توجه الأفراد إيجابياً.

أشارت دراسة (Mathe, 2011) إلى أن مفهوم رأس المال النفسى من المفاهيم الحديثة التى ظهرت فى مجال إدارة الأعمال وتحديداً فى مجال السلوك التنظيمى، فهو يسمى أحياناً بالسلوك التنظيمى الإيجابى Positive organizational Behavior (POB) وهو بدوره يركز على دراسة المتغيرات النفسية التى يمكن أن توجه إيجابياً بغية استعمالها فى تحسين الأداء التنظيمى. ويعتبر (Xi-Zhou & Jlu-yu,2011) رأس المال النفسى كتركيب جوهري لا بد من استثماره من قبل المنظمات لتنمية وتطوير القوى العاملة وتحقيق الانجازات على أرض الواقع، وتحسين الأداء والنمو المتواصل، فهو مدخلاً جديد يساعد الإدارة فى تحقيق الميزة التنافسية فى بيئة عمل تتسم بالتغيير المتسارع.

ومن جانبه أكد (Luthans et al., 2008) وزملائه على ضرورة استثمار وتطوير مفهوم رأس المال النفسى للأفراد العاملين، وتشير دراسة (Alphen, 2010) إلى أن النظريات الحديثة تركز على الموارد الجوهرية غير الملموسة المتمثلة برأس المال النفسى والاجتماعى فضلاً عن المعرفة، السمعة، والعلامة التجارية على العكس من النظريات التقليدية (الكلاسيكية) التى ركزت على الموارد الجوهرية الملموسة.

ويعرفه (Li-feng & Hua-Il, 2009) بأنه العوامل النفسية الجوهرية الإيجابية (بشكل عام) والحالات المجتمعية فى معايير السلوك التنظيمى الإيجابى (بشكل خاص) متجاوزاً بذلك مفهوم رأس المال البشرى والاجتماعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير واستثمار مفهوم (من أنت).

أكدت على وجود علاقة إيجابية لرأس المال النفسي في تحسين مستوى الأداء ومن ثم البراعة التنظيمية. وبالإشارة لما سبق، ومن خلال استعراض بعض الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي أو العوامل النفسية الإيجابية اتضح أنه تم التركيز على أربعة أبعاد متمثلة في (الكفاءة الذاتية، والتفاوض، والأمل، والمرونة). وسيتم عرض مختصر لهذه الأبعاد، وهم على النحو التالي:

– الكفاءة الذاتية (Self efficacy)

الكفاءة الذاتية مستمدة من نظرية الإدراك الاجتماعي لعالم النفس (Albert Bandura) كما وتعد اعتقاد إيجابي (وليس القدرة أو توقع النتائج بحد ذاتها) (Luthans, et al, 2007). وتعرف الكفاءة الذاتية بأنها إيمان المرؤوس وثقته بشأن التحفيز ومصادر الإدراك، والأفعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة ضمن سياق محدد. إن الدلائل توضح إن الإنجازات البشرية، والحالة الإيجابية تتطلب إحساس متفائل فيما يتعلق بالكفاءة الشخصية من أجل تجاوز الكثير من المعوقات التي تواجه النجاح، وللكفاءة الذاتية دور تأثيري كبير في المكونات الأخرى للعوامل النفسية، وفيما يتعلق بعلاقتها مع المرونة فإنها تقود إلى مرونة أكبر تجاه المحن. فيما ينسب إلى العالم (Bandura) قوله بأن الثقة كونها قدرة إيجابية لرأس المال النفسي لها علاقة إيجابية قوية مع الأداء. فضلاً عن إمكانية تطويرها في موقع العمل (Luthans, et al, 2004). ويؤكد (Bandura & Lock) ارتباط الكفاءة الذاتية بقوة مع نتائج الأداء المرتبطة بالعمل. فضلاً عن ظهور المداخل التي أشارت إلى أن النجاح يكمن في تطوير الكفاءة، والذي يتضمن الإجابة

من أجل النمو والنجاح والازدهار وامتلاك الأثر الإيجابي تجاه أدائهم وما ينتج عنه من مخرجات.

■ أبعاد العوامل النفسية الإيجابية

أشار كلا من (Chen & Lima, 2012) بأن رأس المال النفسي متعلق بقوة الأفراد وموقفهم تجاه العمل والنظرة العامة للحياة، ونجد أنه يعكس محتوى متعدد الأبعاد كما أشارت نظرية الموارد النفسية، فهو ليس بُعداً واحداً وإنما يتكون من أربعة أبعاد متمثلة في (الأمل، التفاوض، الفعالية الذاتية، المرونة) (Luthans, et al, 2007). كما أكدت دراسات كل من (Luthans et al., 2008; Malone, 2011) أن أبعاد العوامل النفسية الإيجابية وهي: (الكفاءة الذاتية، والتفاوض، والأمل، والمرونة) بالإضافة إلى أن تلك الأبعاد أثبتت صلاحيتها عبر الثقافات في كل من الصين والغرب، بينما الأبعاد الأخرى ممثلة في الرفاهية، التدفق، الفكاهاة، العرفان، الغفران، الذكاء العاطفي، الروحانيات، والأصالة، والشجاعة، لم تثبت صلاحيتها.

ومن بين تلك الأبعاد المشار إليها للعوامل النفسية الإيجابية تم التوصل إلى أن الأمل، والكفاءة الذاتية، والتفاوض والمرونة، وتقدير الذات، والنزعة للسيطرة قد نبعت من الدراسات التجريبية، في حين أن الأبعاد الأخرى أستمدت من الدراسات النظرية (Han et al., 2012). ولقد أشارت دراسة (Bockorny, 2015) إلى أن رأس المال النفسي يمكن أن يتنبأ بنجاح المشاريع (بقاء المشروع، ونمو الدخل، والرضا عن الحياة)، ولقد تناولت بعض الدراسات بالبيئة المصرية والعربية لموضوع رأس المال النفسي من خلال تناول الأبعاد الأربعة (الكفاءة الذاتية، والتفاوض، والأمل، والمرونة) حيث

والعرض، والاقناع الايجابي، والاثارة النفسية، وإن الاجهاد البشرى محكوم بالاعتقادات حول كفاءة التحمل. وأن اعتقادات الكفاءة تتمثل في كيفية إدراك الافراد للأحداث وترجمتها، فجهود الافراد ذوى المستوى المنخفض من الكفاءة فى تحديد التحديات الصعبة ومواجهة أعراض الاجهاد السلبى ستكون عقيمة، والعكس بينما الأفراد من ذوى المستوى العالى للكفاءة يمتلكون إدراك بإمكانية قهر التحديات (Avey, et al,2009). فعندما تكون الكفاءة الذاتية للفرد عالية فإنه يعتقد بأنه سيكون ناجحاً، ويقدم جهداً ثابتاً على أساس ذلك، أما إذا اعتقد الفرد بأنه لن يكون ناجحاً، فإنه وبغض النظر عن الجهد المبذول تجاه تحقيق النجاح سيتراجع، وهكذا، فإن الكفاءة الذاتية تسهم فى تحديد مستوى أداء الفرد العامل (Avey, et al,2010).

ويجسد نموذج تفكير الفرد بشأن الكفاءة الذاتية أربعة مفاهيم موزعة على بعدين، يميز البعد الأول بين نوعين هما: الاهتمام والانعكاس فالاهتمام هو إدراك موجه خارجياً عندما تكون النماذج البيئية هى المستعملة كمصادر للكفاءة الذاتية، أما البعد الثانى فيميز بين اثنان من اتجاهات التفكير الشخصى بشأن الكفاءة الذاتية هما: التركيز على المهمة التى يؤديها الفرد، والتركيز على البيئة الاجتماعية، فالفعل أو عمل الفرد يزود معلومات من المهمة او حولها وعملياتها ومخرجاتها، وتقدم البيئة الاجتماعية معلومات من ملاحظة الناس أو تفاعلهم مع الاخرين ومع المنظمة.

ومن خلال دمج البعدين يُظهر النموذج أربعة مجالات لبناء الكفاءة الذاتية هى: (Tams,2008)

- الاهتمام بما يفعله الفرد
- الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد

- الانعكاس لما يفعله الفرد
- اتخاذ موقف تجاه بيئة الفرد.

وفيما يلي سوف نستعرض من خلال نموذج تفكير الفرد الأربعة مجالات لبناء الكفاءة الذاتية

■ **الاهتمام بما يفعله الفرد**

يقترح هذا الخيار ان الناس يطورون الثقة عبر التركيز على تجربة إجادة المهمة وهو أحد مصادر الكفاءة الذاتية المقدم من قبل (Bandura)، والذى يمكن انجازه من خلال التركيز على المهمة، وتعميم التجارب السابقة، والمقترح هنا أن التجربة لوحدها ليست كافية بل على الأفراد أن يقوموا ببناء إجادتهم عن طريق الاشارة إلى معايير مثل التركيز على المهمة او عن طريق بناء مناظرات بين المواقف الحالية والسابقة فى حياتهم (تعميم التجارب السابقة).

■ الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد

يدعم هذا التصنيف المسلمة الرئيسة التى قدمها (Bandura) والتى مفادها إن الأفراد لا يتعلمون بشكل تجريبى فقط وإنما بشكل اجتماعى أيضاً، وهناك أربعة طرق محددة للاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد، وهى: الإرتباط أو التعلق، والمقارنة المرجعية، والصياغة، والمطابقة مع المنظمة، والتى تشير إلى المدى المتنوع للنماذج الاجتماعية وكيفية استخدام الناس لتقييمهم الموجه ذاتياً بشأن الكفاءة الذاتية.

■ انعكاس لما يفعله الفرد

يتضمن الانعكاس لما يفعله الفرد إعادة ترجمة معاكسة للتغذية العكسية السلبية وقد يتضمن هذا أحياناً التعلم من الأزمات، ووضع التغذية العكسية فى إطار أوسع، وفى حديث الناس حول كيفية

بغض النظر عن ما يحدث في المحيط التنظيمي (Aveyet al.,2006)، ويشير (Malone, 2011)، وبشأنها: إيمان الشخص بقدراته ومهاراته الخاصة والنجاح بها بغض النظر عن الأجواء المحيطة به" وهي القدرة على التحلى بالثقة والنجاح ونقل تلك القدرات بطريقة دافعة ومحفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المنشود، وهي تفاعل العاملين في المنظمة والتعبير عن ارائهم دون خوف أو شك كما ان الشخص الذي يثق بقدراته ستعكس هذه الثقة على حياته وهذا هو الأساس الذي يحفز الشخص والسلوك الذي يوجهه الى الهدف الذي يريد تحقيقه".

ومن خلال ما سبق نجد أنه عندما يثق الفرد بأنه يستطيع تحقيق الهدف فسيكون لديه الدافع للمثابرة والوصول إلى هدفه ومواجهة الصعوبات فالفرد اذا كان لديه الثقة ستكون لديه القوة للمواجهة والتغير بالتالي بلوغ الهدف المحدد، لا شك أن للثقة تأثير على نظرة الفرد لعمله والمنظمة التي يعمل بها ، لذلك الأشخاص الذين يتمتعون بهذا البعد لديهم الخصائص التالية:

- يضعون أهداف عالية المستوى ومهام التحدى ويبحثون عنها
- لديهم دوافع ذاتية بالإضافة إلى الإلتزام بالوقت المحدد لتحقيق الأهداف
- المثابرة للوصول الى الهدف عند مواجهة العوائق

- الأمل (Hope)

أوضح (Bockorny.,2015) بأنه: "يتمثل بالقدرة على ايجاد طرق ووسائل للوصول إلى الأهداف التي يطمح الشخص الوصول اليها بإمتلاكه النفسية الإيجابية، وان لم تنجح تلك الوسائل والطرق بفكر في طرق اخرى للوصول إلى

تعالهم مع الأخطاء يغفلون تعريف التعلم من النكسات لكنهم قد يجسدونه عملياً في حياتهم، ففي سبيل المثال يصف الناس كيف يأخذون التعلم عمداً وقبول الحالات الجديدة، وهم بذلك يؤكدون الجهد والإصرار في عملهم، وقد ارتبط مفهوم التعلم من النكسات بمنظور المهنة المطورة والذي يعد جزء من أخلاق المنظمة.

■ اتخاذ مواقف تجاه البيئة

قد يستجيب بعض الناس للتغذية العكسية السلبية من خلال اتخاذ موقف تجاه بيئتهم عبر الابتعاد عن النقد والإصرار على المنظور الشخصي في أدائهم، وعندما يتخذون هذا الموقف يقومون بتسمية التجربة السلبية مع نفى صلتها بهم عن طريق التأكيد على منظورهم ومعاييرهم الشخصية، وبذلك فإنهم يبتعدون عن مصدر التغذية العكسية، وينشغلون بكلام ايجابي ذاتي، ويحدون من مسؤولياتهم، وتشير دراسات التحمل العاطفي أن (الابتعاد) لا يسهم في تخفيض التصاعد الذاتي، ويكون الابتعاد أكثر شيوعاً عندما يكون عمل الفرد مهيكلاً بشكل أكبر ويتيح فرص محدودة للتعلم، والموقف الآخر تجاه التغذية العكسية السلبية هو الإصرار على المنظور الشخصي حيث يؤكد الأفراد على قابليتهم الفريدة، وقيمهم الشخصية، وتعد المعايير بوصفها سلطة أساسية للحكم على أدائهم، وتمثل الثقة المتواجدة لدى الفرد في مجال تقديمه للجهود الضرورية للنجاح في تحدى المهام المنوطة به، (Luthans et al., 2008).

فهى تمثل انعكاس لمدركات الفرد بخصوص قدراته الإدراكية والدافعية الذاتية إضافة إلى احتمالات إتمام الفرد للمهام المنوطة به بنجاح

فرعية للوصول إلى الأهداف المرجوة، أما القوة تدل على متابعة القيام بالنتيجة المرجوة وإتمامها بشكل فعال (Corner.,2015).

ووفقاً لنظرية الأمل هناك ثلاثة آليات رئيسية للأمل هي: (Harvey et al, 2007)

أولاً: الأهداف

تعد الأهداف بمثابة الأساس لنظرية الأمل، وتستمد أهميتها في كونها تتيح للأفراد ما يحتاجون من عمل و طاقة لتحقيق تلك الأهداف، وينبغي أن تدرك الأهداف في كونها شيء ذو قيمة، لاسيما إذا أصبحت قوة كافية لإثارة العمل ويزدهر الأمل في المواقف التي يظهر فيها احتمال متوسط لإنجاز الهدف.

ثانياً: المسار

تشير إلى قدرة الفرد على توليد بدائل مقبولة لتحقيق الهدف، وتعد المسارات حاسمة لإنجاز الهدف وذلك لكون الأمريرتبط بالطرق المؤدية إلى ذلك الهدف، وبعد تحديد الهدف القابل للتحقيق يبدأ الفرد بتوليد الطرق المختلفة للوصول إلى ذلك الهدف، وينظم كل مسار ويعطى مرتبة أهمية استنادا لفهم الفرد بشأن كيفية إسهام تلك المسارات في تحقيق الهدف بنجاح، ومع تميز البدائل المعقولة فإن الأمر يرتبط بإبراز إعادة المسارات الحالية.

ثالثاً: فكرة القوة

وهي الجانب التحفيزي لنظرية الأمل، فبعد توليد المسارات هناك حاجة للقوة لتبنى الجهد اللازم للتحرك على طول المسار الذي تم اختياره، وتظهر فكرة القوة بشكل محدد في الاعتقاد بأن الفرد يمتلك القدرة على البدء والثمارة ومن ثم الوصول إلى

الأهداف المراد الوصول إليها والمثابرة عليها، وكما أشار (Luthans et al., 2007) بأن الأمل ضرورة للمثابرة على تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات من أجل الوصول إلى الفاعلية العالية، وهذا هو أساس الفرق بينه وبين التعريف التقليدي للأمل أي أن التعريف التقليدي هو تمنى الحصول على شيء معين وقد يصاب المرء بخيبة أمل إن لم يتحقق بدون إعادة المحاولة.

بينما أشار (Avey, et al, 2010) بأنه تشكيل من الإرادة الناجحة المقترنة بخطة محددة، والتي تستهدف انجاز ناجح لبعض الاعمال أو المخرجات المرغوبة. وعرف كونه يشكل الإرادة لتحقيق النجاح، والقدرة على تحديد وتوضيح ومتابعة السبيل لتحقيق النجاح. ووصف بأنه عملية إدراكية تتجز سوية مع السلوكيات المؤدية إلى الأهداف القابلة للإنجاز، ويعد الأمل أكثر من كونه رغبة بسيطة، وذلك بسبب العلاقة النظامية بين الأهداف والسلوكيات ونتائج كلاً منهما، أما (Avey, et al, 2009) فقد عرف الأمل بأنه يتضمن قوة الإرادة (قوة الأفراد، أو تصميمهم على انجاز أهدافهم)، وقوة الطريق (أي التفكير في أن يكون الفرد قادراً على ابتكار المسارات البديلة والخطط الموقفية لانجاز الأهداف في حال مواجهة العقبات). وهو حالة تحفيزية ايجابية تستند إلى إحساس مستمد وبشكل تفاعلي من القوة والمسارات الناجحة، حيث تشير (القوة) إلى الهدف الذي يوجه الطاقة، بينما تشير (المسارات) إلى التخطيط لمقابلة الأهداف.

ويؤكد (Quisenberry.,2015) أن القوة والمسارات من المكونات اللازمة الرئيسية لبعده الأمل. فالمسارات ليس مجرد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية ولكن هي تساعد على ايجاد طرق

السلبية إلى أحداث خارجية غير مستقرة لا يمكن تجنبها (Avey, et al, 2010).

أشار (Poon, 2013) أن التفاوض هو أساس رأس المال النفسي إذ أنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الإيجابية والتحفيز بوجود تقييم واقعي لتلك الأحداث عن مدى امكانية حدوثها مما يزيد من فاعلية الشخص وأمله ويعود ذلك لطبيعة التفاوض إذ أنه دائم التغيير، وهو يتحدث عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح، ومشرق وإيجابي، وأظهرت دراسات عديدة ان للتفاوض أثر إيجابي في رفع مستوى الأداء بجالات عدة أي أن الفرد يقوم بالمتابعة ومواصلة نشاطه كي يحقق اهدافه المرجوة.

ويضيف إلى أنه يتم ذلك من خلال تعبير الفرد عن تقديره للأخريين ليحققوا النجاح من خلال التعلم من الأخطاء واتخاذ المخاطرة المناسبة لتحقيق الأهداف المراد الوصول لها من خلال البحث والأمل والطموح تجاه التجارب الإيجابية. التفاوض يعكس نظرة الشخص للأحداث بنجاح أو فشل، فالشخص المتفاوض ينظر للأحداث بنجاح ويعزو سبب هذا النجاح إلى عوامل داخلية، أما الشخص المتشائم فهو الذى يعزو سبب النجاح إلى عوامل خارجية مؤقتة وبالطبع لا يستطيع الفرد التحكم بالعوامل الخارجية التى تحد من الوصول إلى الهدف، ولكن الشخص المتفائل يركز على الإمكانيات والفرص لتحقيق تلك الأهداف.

ووصفه (Totterdell, et al, 2006) بأنه العامل الرئيسى الوسيط فى العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد، وإن العاملين ذوى المستويات العالية من التفاوض يمتلكون حماية مضافة فى موقع العمل وهذا يعنى أنهم أقل تعرضاً للإجهاد فى

الهدف فى النهاية ويشار إلى هذا المفهوم بالقوة العقلية.

وبالاستناد إلى نظرية الأمل ينبغي أن يمتلك الفرد كلاً من التفكير فى المسارات وفكرة القوة بشأن الأمل العالى، فإن تحديد ثبات الأمل يعد أمراً حرجاً فى مجال التطبيق، لاسيما فى ظل النماذج مع المكونات الأخرى لرأس الامال النفسى. فقد عرضت البحوث النظرية الأمل فى كونه متقارب مفاهيمياً مع التركيبات الإيجابية الأخرى، وفى الوقت نفسه متميزاً عنها. وهناك القليل من الدراسات المعنية فى استكشاف أثرالأمل فى موقع العمل، فعلى سبيل المثال أظهر أحد البحوث إن المنظمات التى تمتلك استجابات عالية المستوى من الأمل تميل لأن تكون أكثر نجاحاً من مثيلاتها ذات المستويات الأدنى من الأمل (Luthans, et al, 2007).

على ضوء ما سبق نستخلص أن الأمل يساعد فى الوصول إلى الأهداف بنجاح، حيث له علاقة بسلوك الفرد والتميز بأداءه فى العمل، وتحفيزه لإيجاد الحلول للمشاكل بشكل ابداعي من خلال إندماج الفرد خطوة بخطوة فى طريقة تحقيق الأهداف المرجوة.

– التفاؤل (Optimism)

عادة ما يستخدم مصطلح التفاؤل فى حياتنا من خلال لغتنا اليومية فى الكثير من المواقف والحالات. ويعرف التفاؤل بأنه عزو توضيحي يستعمله الفرد فى استجابته للأحداث، وهو موجه لتقييم الأحداث التى حدثت فى الماضى، مقابل أن يتم التوجه نحو المستقبل فقط. والفرد المتفائل هو الذى يعزو نتائج الأحداث الإيجابية إلى الجهود الداخلية المستقرة، بينما يعزو الحوادث أو النتائج

خبرة الفرد وترك الأحداث التي حدثت في الماضي والتركيز أكثر على الحاضر والبحث عن الفرصة في المستقبل لإغتنامها وعلى نقيضه التفاوض الغير واقعي وهو تغاضي بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها والإحتفاظ بمعلومات اخري من خلال معتقدات معينة وذلك قد يؤدي لعدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

وأخيراً أكد (Avey, et al, 2009) أنه ينبغي على الأفراد العاملين عند تعاملهم مع مصادر الضغوط في العمل أن يكونوا لديهم القدرة العالية في تمييز الحقائق وفهمها، وأن يستفيدوا من الشك بشأن سوء الحظ الذي يكون تصويرياً. وفي هذا الصدد أشار (Schneider) إلى ضرورة أن يقيم الأفراد العاملين وبعناية كبيرة المنفعة من التمسك بمشاعر الذنب والخزي، لأن مثل تلك المشاعر السلبية يمكن أن تحد من قدرتهم على التعلم من ايجابية المواقف، وتعيق من تعاملهم مع الأخطار المستقبلية

– المرونة (Resilience)

إن توجه علماء النفس لفت النظر لمصطلح المرونة خلال ١٩٧٠ بسبب الظروف العائلية والتجريبية وتم تعريفه على أنه مخرجات الفرد المتميزة بعد التوجه للمواقف العصبية. كما تعكس اعادة التوازن واستجماع القوى بعد مواجهة العقبات والمشاكل والقدرة على التغلب عليها بنجاح والإستمرار، وتمثل قدرة الشخص على اعادة التوازن بعد العقبات التي يواجهها الشخص وكل ما يواجهه تحد بعده سيتوازن من جديد ويعيد توازنه وهذا ما يجعل الشخص يحاول ففى علم النفس الإيجابي، المرونة تعنى التكيف الإيجابي فى المحن والشدائد التي تواجه الشخص وقدرته على التعامل مع تلك

العمل. وكونه مظهر من مظاهر الوامل النفسية الإيجابية، ومرتبطة بالنظرة الايجابية فقد عرفه (Avey, et al, 2009) بأنه نمط توضيحي لأسلوب الفرد الذى يعزى للحوادث الايجابية والأسباب الشخصية الدائمة للفرد. ويتميز التفاوض بأنه يستند إلى موضع خارجى عالى للسيطرة، إذ قد يكون الشخص غير متفائل بينما لديه أمل، والعكس يمكن أن يكون صحيحاً فقد يكون لدى شخص أمل كبير لكنه لا يشعر بالتفاوض.

ولقد أشار (Avey et al, 2010) إلى أن (Seligman) اقترح ما أسماه بالتفاوض الواقعي والتفاوض غير الواقعي، إذ يمكن أن يؤدي الثانى إلى الفشل، بينما يمكن أن يؤثر الأول فى الأداء، وإن الجهد المستقر كونه توقع ايجابي سيشحج على الجهد المستمر، ولاسيما إذا توقع الأفراد إنهم سيكونون ناجحين، فإنهم سيكونون أقل احتمالاً للاستسلام، فإن المستوى العالى من التفاوض سيكون أقل احتمالاً للاستسلام وأكثر احتمالاً للاستمرار ومواصلة تقديم الجهد نحو النجاح، ومن ثم الإسهام فى الأداء الكلى للفرد. ويؤيد ذلك الدراسات التي أجريت فى منظمات مختلفة، فقد أظهرت دراسة أجريت فى شركة تأمين أن التفاوض يرتبط بشكل ايجابي مع الأداء. بينما وأظهرت نتائج دراسة أخرى أن تفاؤل الأفراد العاملين يرتبط بشكل كبير بأدائهم، ورضاهم، وسعادتهم .

ويؤيد (Seligman) (Corner., 2015) فى اقتراحه بشأن ما أسماه بالتفاوض الواقعي وغير الواقعي حيث قسم أيضاً التفاوض إلى نوعين هما : تفاؤل واقعي وتفاوض غير واقعي. فالتفاوض الواقعي يكون نتيجة الحفاظ على النظرة الإيجابية للأمر فى المستقبل والتركيز على النواحي الإيجابية النابعة من

وردت فى الأدبيات، وهى كمايلي: (Carpenter., 2001). et al.,

■ المنظور البيئى للمرونة

يُعد عالم البيئية الكندى (Holling) من أوائل الباحثين الذى لاحظ أن للأنظمة خاصيتان متميزتان هما: المرونة والاستقرار، إذ تحدد المرونة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات، فيما يمثل الاستقرار قدرة الأنظمة للعودة إلى حالة التوازن بعد الاضطراب المؤقت، والنظام الذى يعود إلى التوازن بشكل أسرع هو الأعظم فى استقراره، وهناك افتراض ضمنى لوجود الاستقرار فى النظام، ومن دون هذا الاستقرار لن تكون هناك عودة لحالة ما قبل الاضطراب. ويوضح الشكل التالى تعريف المرونة ومكوناتها من المنظور البيئى والتى حظيت بقبول كبير.

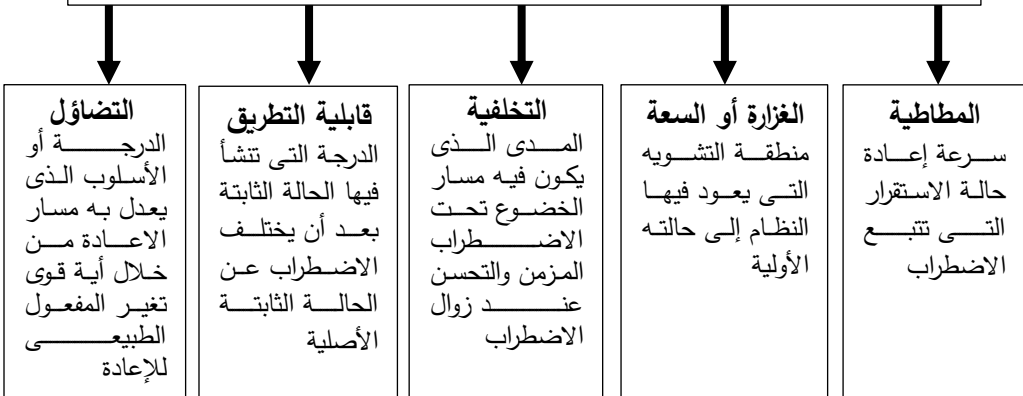
الشدائد ، وعدم التعرض للفشل وزيادة الالتزام فى العمل والنجاح والتعلم من تلك العقبات والتصرف معها بشكل ايجابي أكثر فى المستقبل (Quisenberry.,2015).

اضافة لما سبق أكد (Murray.,2014) على ان المرونة مرتبطة بتحسين اداء المنظمة ككل، إذ أن التغيير العالى يولد توتر عالى فى البيئة وهذا هو الحال فى المنظمات فعلى القادة الإهتمام اكثر بالمرونة وتطويرها وذلك سيولد لدى العاملين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما ان المنظمة تستطيع الاستفادة من المرونة عن طريق الاستفادة من الأخطاء واعتبارها دروس تولد فرصة للمنظمة لتطوير ذاتها عن طريق انتهاز تلك الفرصة بالتعلم والنمو والتطور وكلما كانت المنظمة تتمتع بالمرونة فإن القادة فيها سيتمتعون بالمرونة أيضاً.

ولفهم المرونة بشكل أكثر وضوحاً من الضروري الأخذ فى الاعتبار أكثر من منظور مختلف للمرونة

المرونة: درجة وأسلوب وسرعة إعادة تركيب الهيكل الاولى والوظيفة فى النظام البيئى

مكونات المرونة



الشكل (١) تعاريف المرونة ومكوناتها من منظور بيئى

١- المرونة عملية ديناميكية تعتمد على سياق الحياة.

٢- المرونة تتفاعل معقد بين بعض خصائص الأفراد وبيئتهم الأوسع.

٣- تزداد المرونة عبر تقليل عوامل الخطر السلبية.

٤- المرونة تطويرية، وتكون أكثر أهمية أثناء انتقالات الحياة وتحولاتها.

■ المنظور التنظيمي للمرونة

تعرف المرونة من المنظور التنظيمي بأنها القدرة على الاحتفاظ بالوظائف المرغوبة في ظل ظروف التحدي، وتعد مرونة المنظمات حالة استباقية وعودة أفضل من الحالات العصبية، وهي أكثر من كونها تحسن فقط لكونها تتضمن مستوى معين من القدرة على التكيف مع التأثيرات البيئية سلبية كانت أم ايجابية، ويؤكد المنظور البيئي على نواحي مهمة للمرونة مثل التكيف، والصيانة، والإنعاش أو النقاها، ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب بل تتميز المرونة في كونها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهي قدرة حاسمة للنجاح، فضلاً عن كونها المفتاح الرئيس لتطوير الخطة الاستراتيجية المستمرة القادرة على تقديم نتائج أفضل.

■ المبادئ الأساسية للمرونة

هناك ثلاثة مبادئ أساسية للمرونة وهي الرقابة، والتماسك، الإرتباط أو التواصل، والاتي توضيح مختصر لهذه المبادئ: (Reich, 2006).

١- مبدأ الرقابة الشخصية

ويحتاج الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم يمتلكون مصادر شخصية من أجل تحقيق أهدافهم، وهناك الكثير من الدروس المستوحاه في هذا الجانب ومنها كارثة تسونامي، إذا تمثلت الأولوية القصوى للناجون

وقد استنتج الباحثون أن هناك ثلاثة خصائص أساسية للمرونة هي:

١- حجم التغير الذي يمكن أن يمر به النظام مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الرقابة.

٢- الدرجة التي يكون فيها النظام قادراً على تنظيم نفسه دون تشويش أو ضغوط خارجية.

٣- الدرجة التي يمكن للنظام أن يطور القدرة على التعلم والتكيف لمواجهة الاضطرابات.

■ المنظور الاجتماعي للمرونة

يعد (Timmerman) من أوائل الذين عرفوا مرونة المجتمع بوصفها قياس لقدرة النظام على احتواء الأحداث الخطرة والتعافي منها، وتعرض الاستراتيجيات الدولية للأمم المتحدة تعريفاً أكثر شمولية للمرونة مفاده أنها قدرة النظام للتكيف مع الاخطار وذلك من خلال المقاومة أو التغيير من أجل تحقيق مستوى مقبول من التوظيف والهيكل والمحافظة عليهما، ويحدد ذلك بالدرجة التي يكون فيها النظام الاجتماعي قادراً على تنظيم نفسه لزيادة قدرته على التعلم من الكوارث الماضية لضمان حماية مستقبلية أفضل.

■ المنظور النفسي للمرونة

اشتمل هذا المنظور على ثلاثة مبادئ أساسية للمرونة هي:

الرقابة (توجيه وتنظيم النشاطات وتنسيقها)، والتماسك (تحسين الارادة والفهم والعمليات والاجراءات اللازمة أثناء الأوقات العصبية لتقليل عدم التأكد)، والترابط والتواصل (التصرف بما يضمن تنسيق الجهود التنظيمية)، وظهرت أيضاً الكثير من المسلمات ذات الصلة بالجوانب النفسية للمرونة، منها:

٦-٢- الإطّار النظري المتعلق بالبراعة التنظيمية

٦-٢-١- البراعة التنظيمية (نشأة ومفهوم ومداخل وأبعاد)

تناول العديد من الباحثين وضع تعريف للبراعة التنظيمية، فقد عرفها (Cao et al., 2010) بأنها " قدرة الفرد على استخدام كلا من يديه جنباً إلى جنب مع مهاراته" بالإضافة إلى أنها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية واستكشاف أعمال جديدة. وأوضح (March) اختلاف جوهرى بين نشاط الاستغلال ونشاط الاستكشاف فى المنظمة، حيث يرتبط نشاط الاستغلال بعمليات التحسين، والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ، فى حين يرتبط نشاط الاستكشاف بعمليات مثل البحث، الاختلاف، والتجريب Simsek, (2009).

■ نشأة ومفهوم البراعة التنظيمية

إن أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity هو (Duncan) فى عام ١٩٧٦، للإشارة إلى قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء فى تطبيق مراحل الابتكار، ولقد تعدد تعريفات الباحثين للبراعة التنظيمية، عرفها (Menguc & Auh, 2008) بمزيج من المقدرات الاستكشافية والاستغلالية، وعرفها (Jansen. et al, 2009) سعى المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال.

ولقد عرف Andriopoulos & Lewis (2010) المنظمات البارعة بتلك المتوقعة فى استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافى

منها فى اعادة بناء بيوتهم وأعمالهم التجارية، والحصول على الوظائف وبداية حياتهم ثانية، وهكذا أظهر الأفراد مرونة رائعة واستعداد نفسى للعودة الى الحالة الطبيعية، وتمثل هذا الجهد فى استعادة الرقابة الشخصية.

٢- مبدأ التماسك

إن مواجهة الكوارث ينبغى أن تحمى الدافع للتماسك وذلك من خلال تحسين العزم، والاتجاه، والفهم أثناء أسوأ الأوقات للكوارث، فالبشر يعمل بشكل أفضل عندما يتمكنوا من الحفاظ على التكامل قابلياتهم الإدراكية والعاطفية والسلوكية. وعليه فإن الكوارث تعمل على تدمير الأفراد ذوى التوجه المألوف وبالتالي تفرز سلوكيات العرقلة والتشويش الإدراكى لكلاً من الفرد والمجتمع، وهذا ما لمسناه فى الكثير من المجتمعات التى طالتها الكوارث.

٣- مبدأ الارتباطية أو التواصل

الطبيعة البشرية تتسم بأنها اجتماعية، وتوضح الدلائل المنافع الايجابية للروابط الاجتماعية، فالافرازات العصبية مثلاً تكون أكثر فاعلية فى ظل مستويات أعلى من العلاقات الاجتماعية، بل إن حتى اداء القلب يكون أفضل، إن العزلة الاجتماعية تكون عامل خطر رئيس بسبب سهولة التأثير بالمرض ومستوى تحمل أضعف، ويلعب الدور الاجتماعى دور المتغير الوسيط للتفاعل وتحجيم التجارب المرهقة للمحافظة على الصحة بحال جيدة.

– البراعة السياقية

تعرف البراعة السياقية بالقدرة السلوكية فى وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزوجة. حيث يشير السياق إلى النظم. والعمليات، والمعتقدات التى تشكل السلوكيات على المستوى الفردى فى المنظمة، وينبغى تصميم هذا السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد لحدودوا بأنفسهم كيف يوزعون وقتهم على النحو الأفضل بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف، وقد اوضح (Birkinshaw & Gibson, 2004) أنه رغم وجود أختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية فى عدة جوانب إلا أنه يجب النظر إليهما كمداخلين مكملين لبعضهما.

– البراعة القائمة على القيادة

يلعب القادة وكبار المديرين التنفيذيين دوراً مهماً فى تعزيز البراعة، حيث أن البراعة تسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، ولاحظ (Gibson & Birkinshaw 2004) الدور المهم الذى يضطلع به كبار المديرين التنفيذيين فى وضع السياق التنظيمى الفعال وتطوير البراعة.

■ أبعاد البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية تعنى السعى فى نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة: أى التوفيق بين العمليات التى تركز على استغلال الشركة لوضعها التنافسى. والاستكشاف الذى يركز على الفرص الجديدة فى المستقبل، وأضاف أن التوجهين ضروريان للنجاح فى البيئات التنافسية التى تواجهها الشركات وبالتالى احتياجها لإدارة ديناميكية يمكنها الانتقال من وضعية الوقاية: بمعنى

واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية، وقد أوضح Simsek, & Souder, (2009) هناك ثلاثة طرق لتعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظرهيكالية، وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمى، فى حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيراً تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة التنظيمية وفقاً للإنجازات التنظيمية: بالتركيز على الأداء الاستكشافى والأداء الاستغالى.

■ مداخل دراسة البراعة التنظيمية

أسهم الباحثون فى مختلف المجالات ذات الصلة بالبراعة التنظيمية بدراسة التناقضات بين الاستغلال والاستكشاف، والحاجة إلى التوفيق بين التوجهين، وقد نوقشت فى سياقات مثل التعلم التنظيمى، والابتكار التكنولوجى، والتكيف التنظيمى، والإدارة الاستراتيجية، والتصميم التنظيمى وقد ركزت الأدبيات على ثلاثة مداخل فيما يتعلق بتمكين البراعة داخل المنظمة: تتمثل هذه المداخل بشئ من الأيجاز على النحو التالى:

– البراعة الهيكلية

تحقق البراعة الهيكلية فى المنظمة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التى تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف، ويتمثل النهج المعيارى لهذا المدخل فى خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة: كان يتم إعطاء الوحدات الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والأسواق القائمة. (Raisch & Birkinshaw, 2008).

الاستغلال والاستكشاف، ويهتم الاستكشاف بالبحث عن الإمكانات والفرص الجديدة، والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وبشكل مناسب مع التغيرات الأساسية التي تحدث في السوق، بينما يهتم الاستغلال بالإمكانات الحالية وأشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية.

٧- الدراسات السابقة

٧-١- الدراسات التي تناولت العوامل

النفسية الإيجابية

تتمثل بعض الدراسات التي تناولت العوامل النفسية الإيجابية (رأس المال النفسي) التي سيتم استعراضها بإيجاز ووفقاً لتسلسلها الزمني تلك التي جاءت تحت العناوين التالية:

- دراسة (الحسني، ٢٠١٣)، سعت الدراسة إلى استكشاف ملامح رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة)، وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره (الحماس، الإخلاص أو التقاني، الانغماس) ويشير الاستغراق الوظيفي بأنه المواقف الإيجابية للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وخلق القيمة لها، فالموظفين المستغرقين وظيفياً مدركين لمحيط العمل ويسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة تبني البحث منهجاً تكاملياً، ووصفاً تحليلياً لمتغيرات البحث التي تكونت عينة البحث من (٥٢) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التربية الرياضية بجامعة المثنى.

الحفاظ على الوضع الراهن، إلى وضعية متغيرة: أي تحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن، ومن ثم يجسد الاستغلال الكفاءة، والاختيار، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، بينما يعنى الاستكشاف بالبحث والتقيب والتجريب، وبالتالي التركيز على أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة تماماً (Carmeli & Halevi., 2009)

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية إلى أن إحداث توازن بين الاستغلال والإستكشاف والدمج بينهما يجعل المنظمات أكثر قدرة على الأداء المتميز، حيث أشارت دراسة (Wei & Chenlu, 2014)، في التعرف على أثر الاستكشاف والاستغلال على الأداء من خلال المقارنة بين الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادة ودفاعية، أكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستغلال والاستكشاف والأداء.

وأشارت (Chang & Hughes., 2012) والتي تناولت خصائص المديرين والقيادة ولامح الهيكل التنظيمي الذي يسهل ظهور البراعة التنظيمية، أكدت إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين خصائص القيادة والهيكل التنظيمي والتوازن بين بعدى (الاستكشاف والاستغلال)، في حين أشارت دراسة (Cao., et al 2010)، والتي هدفت إلى معرفة تأثير دعم الإدارة العليا على البراعة التنظيمية وأبعادها، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لدعم الإدارة العليا على البراعة التنظيمية وتشكيل هيكل تنظيمي موجه بالبراعة.

وبالإشارة إلى العرض السابق للدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية تؤكد معظمها على أن البراعة التنظيمية تتكون من بعدين أساسيين هما

من المعلمين والاداريين فى مدارس التعليم الخاصة بعمان.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- كان ممارسة خصائص القيادة السنوية مرتفع فى مدارس التعليم الخاص بعمان ، ومستوى رأس المال النفسي متوسط للمؤوسين .
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص القيادة السنوية على تطوير رأس المال النفسي.
- دراسة (إسماعيل ، ٢٠١٦)، استهدفت الدراسة التعرف على توجه جامعتى المنوفية والسادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات، وكل من مستوى البراعة التنظيمية، تناولت الدراسة (٣٦٦) مفردة.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود تمايز ذو دلالة احصائية بين العاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات من حيث مستوي الإهتمام برأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة احصائية بين العاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية بأبعاده (الإستغلال، الإستكشاف).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الإهتمام برأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة) للعاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات مستوي البراعة

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود ارتباط وتأثير لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي.
- دراسة (جلاب ، وآخرون، ٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرالمستقل(راس المال النفسي الايجابي)، بأبعاده (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة)، والمتغير التابع (الأداء الإبداعي) ممثلا بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتطبيق الفكرة)، واستخدم البحث الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات على عينة بلغت (٤٢٣) عضو موزعين على (٢٦) كلية في جامعتي القادسية والمثنى .

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة وبشكل منفرد في كل بعد من أبعاد الأداء الإبداعي وعلاقة أثر بنسب مختلفة وكذلك أتضح بأن أفراد العينة لديهم رغبة بأن يكون هنالك اهتمام من قبل إدارات الكليات في مكافأة الأفراد المبدعين وتذليل العقبات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تطوير أنفسهم وبالتالي كلياتهم من خلال تحقيق إبداعات نوعية.
- دراسة (الديلمي، ٢٠١٦)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص القيادة السنوية فى تطوير رأس المال النفسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفى التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٧٩) مفردة

- التنظيمية بأبعادها (الإستغلال – الإستكشاف) بصورة إجمالية.
- **دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٦)**، هدفت الدراسة لتحديد تأثير أبعاد رأس المال النفسي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات ، وبلغ حجم العينة (٣٧٦) مفردة.
- توصلت الدراسة إلى بعض النتائج**
كان أهمها مايلي
- إمكانية تعزيز المهارات المدربة من الفعالية الذاتية ، والوعي الذاتي ، والأمل، والتفائل ، والمرونة، والشفافية، والمعالجة المتوازنة في مديري المدارس لقيادة أكثر فعالية بإتجاه التغيير الإيجابي.
- **دراسة (Bockorny,2015)**، هدفت إلى التحقق في بعض الموارد النفسية التي يمكن ان تنتبأ بنجاح المشاريع (بقاء المشروع، والنمو الموظف، ونمو الدخل، والرضا عن الحياة) تمت هذه الدراسة في جنوب داكوتا، وكان حجم عينة الدراسة (١٥٢) مفردة، وكان لها ثلاثة إسهامات كانت فريدة من نوعها هي: أولاً: العلاقة بين بين رأس المال النفسي والشجاعة ومختلف أبعاد نجاح المشروع ، بصورة مباشرة او غير مباشرة من خلال نموذج بين رأس المال النفسي وأبعاد نجاح المشروع. ثانياً: اختبار التفاعل بين الشجاعة ورأس المال النفسي يتوقع تباين اضافي لأبعاد نجاح المشاريع غير الأثر الرئيسية. ثالثاً: اختبار ان كانت الشجاعة بعد خامس لأبعاد رأس المال النفسي.
- **دراسة (النجار، وأخرون، ٢٠١٧)**، فحصت الدراسة الدور الوسيط لراس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والإستغراق الوظيفي، واستخدم الباحث قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (٣٦٦) مفردة يمثلون العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ.
- توصلت الدراسة إلى بعض النتائج**
كان أهمها مايلي
- ان المناخ النفسي له تأثير مباشر ايجابي علي كل من رأس المال النفسي والإستغراق الوظيفي للعاملين.
- وأن رأس المال النفسي له تاثير مباشر ايجابي علي الإستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة الدور الوسيط لراس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والإستغراق.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- أن رأس المال النفسي يتنبأ بنمو الموظف ، والرضا عن الحياة ، بالإضافة إلى أن رأس المال النفسي كان مؤشر لنمو الدخل ، ووجدت أيضاً علاقة إيجابية بين الشجاعة ورأس المال النفسي.
- دراسة (Yip.,2015)، هدفت الدراسة عن الكشف عن تفاعل الأفراد في المنظمة مع بعضهم تبعاً للوظيفة داخل المنظمة ، فالموقع الوظيفي للمديرين التنفيذيين في المنظمة سلاح ذو حدين وذلك يعود لزيادة النفوذ ولكن بنفس الوقت هم منعزلين عن باقي المنظمة ، وبالتالي ذلك ولد القلق لديهم من البقاء وحيدين في القمة ، ولدراسة هذا البُعد تم التركيز على العلاقات التي توفر للقائد الدعم النفسي والوظيفي تم جمع البيانات من ثلاثة مجموعات تكونت من of top network survey executives developmental survey of the (وكان حجمها (٢٢٧)، a executive's co- workers multisource (زملاء كبار النفوذ وحجمها (١٠٠٨) فرد، ومعدلات الأداء التي تم الحصول عليها من رؤساء السلطة التنفيذية (٥٢١) فرد .

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية(البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين محل البحث.
- وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية ، وهذه النتائج جاءت مطابقة مع الفرضية في هذا الجانب.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة مايلي

- الإستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين محل البحث.
- دراسة (عويس، ٢٠١٥)، والتي تناولت التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتصميم العمل ،

والمشاركة فى بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٧) شركة وبلغت نسبة الاستجابة (٥١ %)

والمشاركة فى بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٧) شركة وبلغت نسبة الاستجابة (٥١ %)

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بنسبة ٣٨.٦% فى بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية فى الشركات محل الدراسة، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

• دراسة (المحاسنة ،٢٠١٧)، والتي هدفت إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية فى العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية فى الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية ، والبالغ عددها (٦) شركات، وبلغت العينة (٢٤٠) مفردة من العاملين فى الإدارتين العليا والوسطي (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام)، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- أن للبراعة التنظيمية دور إيجابي فى العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية فى الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية محل الدراسة، والبالغ عددها (٦) شركات، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٠) مفردة من العاملين فى الإدارتين العليا والوسطي (المديرين ونوابهم ومساعدتهم

ورؤساء الأقسام)، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من التعاون، الاتصالات داخل الإدارات. فعالية فريق العمل والرياعة التنظيمية، بينما ترتبط المركزية فى اتخاذ القرارات بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية.

• دراسة (Cao et al., 2010) والتي اهتمت إلى التعرف على تأثير كل من المدير التنفيذي للشركة ودعم الادارة العليا على البراعة التنظيمية وابعادها.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود اثر ايجابي للمدير التنفيذى ودعم الادارة العليا على البراعة التنظيمية وتشكيل هيكل تنظيمى موجهه بالبراعة.

• دراسة (Chang & Hughes, 2012)، والتي تناولت خصائص المديرين والقيادة وملامح الهيكل التنظيمى الذى يسهل ظهور البراعة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها مايلي

- وجود علاقة ايجابية ترتبط بين خصائص القيادة والهيكل التنظيمى والتوازن بين بعدى البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال).

- كما توصلت إلى توسط البراعة التنظيمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

٧-٣- التعليق على الدراسات السابقة

- نجد أن معظم الدراسات السابقة على حد علم الباحث في موضوع رأس المال النفسي دراسات أجنبية تمت في بيئات مختلفة تختلف عن بيئة العمل المصرية وأيضًا من حيث مستوى الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية مما يؤكد الحاجة لهذه الدراسة للاستفادة منها.
- لقد ركز البحث الحالي على معرفة تأثيرالعوامل النفسية الإيجابية فى البراعة التنظيمية وتحديد

أهمية تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد هذه العوامل بحيث يمثل ذلك توصيات لإدارة المنظمة في تحديد الأولويات حتى يمكنها تحقيق أعلى فعالية من خلال زيادة التوجه بالعوامل النفسية الإيجابية، وتحديد مدى تأثير أبعادها وأكثر تلك الأبعاد تأثيرًا فى البراعة التنظيمية.

▪ من خلال عرض للدراسات السابقة اتضح للباحث وجود دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦)، تتشابه مع البحث الحالي، ولكن هناك بعض الإختلافات والإضافات الجوهرية تميز البحث الحالي عن الدراسة المذكورة والجدول التالي يوضح ذلك :

أوجه التشابه والإختلاف بين البحث الحالي ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٦)

| أوجه المقارنة | مجال التطبيق | الأبعاد | الأهداف ووحدة المعاينة |
|---------------------------------|--|--|---|
| دراسة (إسماعيل، عمار موسى ٢٠١٦) | ركزت دراسة (إسماعيل) على الجهاز الإداري داخل بعض مؤسسات قطاع التعليم العالى الحكومى | رأس المال النفسى بأبعاده (الفعالية الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) و البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستكشاف، والاستكشاف) | الاهتمام برأس المال النفسى للعاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات |
| البحث الحالي | ركز فى تطبيقه على مؤسسة تعليمية دولية تختلف من حيث بيئة العمل عن مؤسسات التعليم العالى الحكومى | العوامل النفسية الإيجابية (الفعالية الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) و البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستكشاف، والاستكشاف) | كان الإختلاف للبحث الحالي عن دراسة (إسماعيل) - أثار البحث الحالي نقطة جوهرية حيث تطرق للعوامل النفسية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وليس العاملين داخل مؤسسة للتعليم العالى. - مجال التطبيق اختلف حيث تم التطبيق على مؤسسة للتعليم العالى وهى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا تختلف عن الجامعات الحكومية فى إطارها وسياساتها الداخلية، هذا ما دعى الباحث لتناول هذا الموضوع داخل هذه المؤسسة محاولة لإثراء المكتبة المصرية للاستفادة من البحث الحالي. |

٢ - فروض البحث

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وبناءً على التآصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة فروض البحث فى صيغة الإثبات، وذلك على النحو التالي:

تناولت دراسة (Avey et al., 2006) العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسى كل على حدة وكوحدة واحدة من ناحية، والغياب المتعمد وغير المتعمد كذلك الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى من ناحية أخرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التفاعل الأساسى بين رأس المال النفسى والغياب يرجع إلى الارتباط الفعلى بين الضغوط والعوامل النفسية، حيث تختلف ردود أفعال العاملين الذين يواجهون نفس العقبات فى مكان العمل وفقاً لمستوى رأس المال النفسى لديهم.

كما تناول كل من (Luthans et al,2007) فى دراستهما التى اهتمت بالتعرف على أثر القدرات والموارد النفسية الإيجابية المتمثلة فى (الأمل، والتقاؤل، والمرونة) على النتائج المرغوبة المتعلقة بالعمل، وقد توصلت إلى أن القدرات والموارد النفسية الإيجابية ارتبطت وساهمت بشكل كبير فى نتائج الأداء، واستهدفت دراسة (Gooty et al.,2009) تطوير واختبار نموذج مفاهيمي لإدراك المرؤوسين للقيادة التحويلية كمحدد لرأس المال النفسى الإيجابى الخاص بهم، والذي يمثل الميل والمحفز الفردى والمثابرة نحو تحقيق الأهداف، وقد دعمت النتائج العلاقة بين إدراك المرؤوسين للقيادة التحويلية ورأس المال النفسى.

كما استهدفت دراسة (العنزى، وبرايم، ٢٠١٢) إستكشاف مفهوم رأس المال النفسى الإيجابى،

والمساعدة فى تشخيص التوجهات المفاهيمية للصحة النفسية للموارد البشرية، وقد توصلت إلى أنه يمكن الإستثمار فى رأس المال النفسى وإدارته بتكلفة أقل نسبياً مقارنة فى رأس المال التقليدي، لما له من تأثير كبير فى بلورة سلوكيات القادة والمرؤوسين فى منظمات الأعمال من خلال انعكاسه على الأداء، والرضا.

فى حين سعت دراسة (الحسنى، ٢٠١٣) إلى استكشاف ملامح رأس المال النفسى بأبعاده (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة)، وتأثيره على الاستغراق الوظيفى بعناصره (الحماس، الإخلاص أو التقانى، والانغماس) حيث يمثل الاستغراق الوظيفى للموظفين المفتاح الرئيس للنجاح وحلقة الوصل لرضا العملاء وسمعة المنظمة، وخلق القيمة لأصحاب المصالح فهو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر لرأس المال النفسى على الاستغراق الوظيفى.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الأول فى الشكل التالي:

■ وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتقاؤل، والأمل، والمرونة) على كل بعد منفرداً من ابعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف)

ولقد هدفت دراسة (Jansen et al., 2009) التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من التعاون، الاتصالات داخل الإدارات، المركزية فى اتخاذ القرارات، وفعالية فريق العمل،

الدراسة، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء. وأخيراً استهدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦)، التعرف على درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، ولقد توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات من حيث مستوي الاهتمام برأس المال النفسي، ووجود تمايز ذو دلالة احصائية بين العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية.

وبناء على ما سبق ، تم صياغة فرضي البحث الثاني الثالث في الصورة التالية:

- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية .
- وجود فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

٨- منهجية البحث

يتناول هذا الجزء المنهجية التي اعتمد عليها البحث لتحقيق أهدافه، وذلك بتحديد منهج البحث ، وحدود البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات الأولية اللازمة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من التعاون، الاتصالات داخل الإدارات. فعالية فريق العمل والبراعة التنظيمية، بينما ترتبط المركزية في اتخاذ القرارات بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية، وتناولت دراسة (Chang & Hughhes, 2012) خصائص المديرين والقيادة وملامح الهيكل التنظيمي الذي يسهل ظهور البراعة التنظيمية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ايجابية ترتبط بين خصائص القيادة والهيكل التنظيمي والتوازن بين بعدى البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، كما توصلت الدراسة إلى توسط البراعة التنظيمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

واهتمت دراسة (Cao et al., 2010) التعرف على تأثير كل من المدير التنفيذي للشركة ودعم الادارة العليا على البراعة التنظيمية وابعادها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي للمدير التنفيذي ودعم الادارة العليا على البراعة التنظيمية وتشكيل هيكل تنظيمي موجهه بالبراعة.

كما هدفت دراسة (البغدادي ، الجبوري، ٢٠١٥)، إلى التعرف على مدى ممارسة المنظمات للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي للبراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، ولقد تناولت (عويس، ٢٠١٥) التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بنسبة ٣٨.٦% في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات محل

■ الدراسة التطبيقية

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي المسحي الذى يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد فى الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعنى المسح فى مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للبحث الذى استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي فى البحث، شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التى لا تتحكم فى طبيعة المعالجة، ويدرس المنهج المسحي المتغيرات كما وجدت فى الطبيعة، أى كما هى موجودة أصلاً ، لذلك فإن المنهج المسحي يجمع معلومات عن الظاهرة ليصفها كماً وكيفاً، وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه ، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم فى وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على مدى تأثير العوامل النفسية الإيجابية فى تحسين مستوى البراعة.

■ حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى :

● الحدود الزمنية للبحث

تتمثل فى الفترة التى تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهى شهرى مايو، ويونيو ٢٠١٧

● الحدود المكانية للبحث

تتمثل فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (منظمة دولية) داخل مصر، وقد اختار الباحث الأكاديمية نظراً لدورها الرائد فى نشر العلم والمعرفة فى مصر، حيث أقيمت على أرض مصر منذ عام ١٩٧٢م ، وتعد أكبر صرح تعليمي فى المنطقة

العربية وواحدة من أنجح المؤسسات العمل العربي المشترك.

● الحدود البشرية

تتمثل فى المفردات التى تتوفر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من العاملين النفسية الإيجابية والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالأكاديمية العربية، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها، ومن هنا جاءت أهمية ضرورة التعرف على مستوى كل من العاملين النفسية الإيجابية والبراعة التنظيمية لديهم، وربما يكون التعرف على مستوى متغيرات هذا البحث لدى العاملين بالأكاديمية العربية ، مجالاً لبحث آخر مستقبلاً.

-- مجتمع وعينة البحث

● مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التى تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشترك فى صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفى ضوء ذلك فإن مجتمع هذا البحث يتكون من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري والبالغ عددهم (١٢٠٩) عضو .

● عينة البحث

تم إجراء البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، قام الباحث بتحديد الحجم المناسب للعينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية.(Richard., et al ,1996)

$$n = \left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times \frac{P(1 - P)}{D^2}$$

حجم عينة البحث : N

القيمة المستخرجة من جدول التوزيع القياسي المعياري بمعامل ثقة 95% وهي 1.96 : $Z_{\alpha/2}$

نسبة عدد المفردات التي يتوافر بها الخصائص محل البحث في المجتمع وقد استخدم الباحث $P = 0.50$ حيث يكون تباين المجتمع أكبر ما يمكن. : P

حدود الخطأ المشاهد المسموح به وقد استخدم الباحث حدود خطأ = 5% ± : D

وبتطبيق المعادلة السابقة يتضح أن:

$$n = (1.96)^2 \times \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} = 384$$

∴ حجم عينة البحث يبلغ ٣٨٤ مفردة وهذا الحجم يمثل أى مجتمع بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ ± ٥%، والجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

جدول (١)

توزيع حجم عينة البحث وفقاً لأعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية

| م | بيان | العدد | النسبة % | حجم العينة |
|---|-------------|-------|-------------|---------------|
| ١ | معيد | ٣٢٣ | ٢٦.٧ | ١٠٢ |
| ٢ | مدرس مساعد | ٤٦٦ | ٣٨.٥ | ١٤٧ |
| ٣ | مدرس | ١٧٧ | ١٤.٦ | ٥٦ |
| ٤ | أستاذ مساعد | ١١٤ | ٩.٤ | ٣٧ |
| ٥ | أستاذ | ١٢٩ | ١٠.٨ | ٤٢ |
| | الإجمالي | ١٢٠٩ | ١٠٠ | ٣٨٤ |

المصدر: عمادة شئون أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم - ٢٠١٥/٢٠١٦

- **الكفاءة الذاتية:** وتشتمل على ٦ عبارات بحثية
 - **الأمل:** وتشتمل على ٦ عبارات بحثية
 - **التفاؤل:** وتشتمل على ٦ عبارات بحثية
 - **المرونة:** وتشتمل على ٥ عبارات بحثية
- المحور الثاني: قياس أبعاد البراعة التنظيمية (كمتغير تابع):**

لقد تم قياس البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة بطرق مختلفة، فقام (Luoatkin et al,2006) بجمع البعدين، كما اختبر (Jansen et al,2009) ثلاثة نماذج انحدارية للبراعة التنظيمية على الأداء كمغيرتابع، وثبت أن النموذج الثالث المتمثل في إضافة بعدي الاستغلال والاستكشاف لبعثهما لقياس البراعة التنظيمية هو الأفضل (Jansen et al,2009) وعلى ضوء ذلك تم تصميم أداة البحث من خلال الآتي:

- **الإستغلال:** ويشمل ٩ عبارات بحثية
 - **الإستكشاف:** ويشمل ٨ عبارات بحثية.
- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث**

قام الباحث بإختبار فروض البحث بإستخدام عدة اختبارات إحصائية تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)

• أساليب تحليل البيانات

- يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث من خلال الأساليب التالية:-**
- اختبار الثبات والصدق (Cronbach's Alpha)
 - خصائص عينة البحث

تم توزيع عدد (٣٨٤) استبانة بشكل عشوائي، واسترجعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (٣٢٥) استبانة من بينها (٢٣) استبانة غيرصالحة للتحليل الاحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (٣٠٢) بنسبة ٧٨.٦% من إجمالي عدد القوائم الموزعة على مفردات عينة البحث.

• المقاييس المستخدمة في البحث

اشتمل البحث على محورين رئيسيين تضمنت (٤٠) عبارة مقسمين كالتالي:

المحور الأول: قياس أبعاد العوامل النفسية الإيجابية (كمتغير مستقل):

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس أبعاد العوامل النفسية الإيجابية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد العوامل النفسية الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية، إعتد الباحث بصفة أساسية على المقياس الذي صممه (Luthans,2006) وزملاءه، مع إجراء بعض التعديلات، بما يتناسب مع المستقسي منهم في البحث، ولقياس أبعاد العوامل النفسية الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية، تم استخدام مقياس (Likert Scale) المكون من خمسة درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم (١) إلى عدم الموافقة التامة، في حين أشار الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس (٢٣) عبارة حيث اشتملت على الآتي :-

- الانحدار البسيط لتحديد - الانحدار المتدرج متوالي الثبات والصدق وأشار نتائج الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٤٠) مفردة إلي صلاحية الاستقصاء للاستخدام فقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وتوضح الجداول التالية نتائج تطبيق (Cronbach's Alpha) على متغيرات البحث المستقلة والتابعة .
- اختبار الثبات والصدق
في إطار البحث الحالي تم إعادة التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب

جدول (٢)

نتائج معاملات الثبات بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث بتطبيق اسلوب Cronbach's Alpha

| مستوي الدلالة | معامل ثبات | استقصاء العوامل النفسية الإيجابية |
|---------------|------------|---|
| ٠.٠١ | ٠.٧٦٩ | الكفاءة الذاتية |
| ٠.٠١ | ٠.٧٤٧ | الامل |
| ٠.٠١ | ٠.٧٦٠ | التفاؤل |
| ٠.٠١ | ٠.٧٨٨ | المرونة |
| ٠.٠١ | ٠.٨٧١ | الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية |
| ٠.٠١ | ٠.٨٢٩ | الإستغلال |
| ٠.٠١ | ٠.٨١٥ | الإستكشاف |
| ٠.٠١ | ٠.٨٧٤ | الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية |

جدول (٣)

نتائج معاملات الاتساق الداخلي (الصدق الذاتي) لاستقصاء العوامل النفسية الإيجابية وأبعادها الفرعية

| مجموع العوامل النفسية | المرونة | التفاؤل | الامل | الكفاءة الذاتية | استقصاء العوامل النفسية الإيجابية |
|-----------------------|---------|---------|-------|-----------------|-----------------------------------|
| ٠.٨٤٤ | ٠.٥٦٩ | ٠.٧٤٨ | ٠.٧٥٦ | - | الكفاءة الذاتية |
| ٠.٧٩٦ | ٠.٥٣٩ | ٠.٧١٦ | - | | الامل |
| ٠.٨٦١ | ٠.٦٥٠ | - | | | التفاؤل |
| ٠.٦٥٤ | - | | | | المرونة |
| - | | | | | مجموع العوامل النفسية الإيجابية |

جدول (٤)

نتائج معاملات الاتساق الداخلي (الصدق الذاتي) لاستقصاء البراعة التنظيمية وأبعادها الفرعية

| المتغير | الإستغلال | الإستكشاف | المجموع |
|---------------------------------|-----------|-----------|---------|
| الإستغلال | - | ٠.٧٧٩ | ٠.٨٨٨ |
| الأستكشاف | | - | ٠.٩٦٢ |
| الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية | | | - |

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

النتائج إلي تمتع استقصاء العوامل النفسية الإيجابية وأبعادها الفرعية، والبراعة التنظيمية وأبعادها الفرعية بالصدق والثبات ، والجدير بالذكر أن جميع معاملات الصدق والثبات الناتجة وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠.٠٠١ ، وكذلك البراعة التنظيمية.

ويستخلص الباحث مما سبق أنه يوجد ثبات وصدق في قياس آراء واتجاهات عينة البحث بدرجة مرتفعة حيث بلغ إجمالي الثبات والصدق لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة ، مما يعني أنه إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستتراوح بين هذه النسب المذكورة وهي نسب مرتفعة مما أدى إلى عدم اضطراب الباحث لحذف أي عبارات من قائمة الاستقصاء المستخدمة لغرض قياس متغيرات البحث.

- خصائص عينة البحث**١ - بالنسبة لمتغير النوع**

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ذكور وإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقا لمتغير النوع (ذكر - أنثي)

• إن جميع معاملات الثبات وصلت إلي مستوي الدلالة الإحصائية مما يدل على ثبات الاختبارات الفرعية والدرجة الكلية لاستقصاء العوامل النفسية الإيجابية حيث أشارت النتائج بالنسبة لعبارات العوامل النفسية الإيجابية إلى صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (العوامل النفسية الإيجابية) حيث تراوحت معامل ثبات (Cronbach's Alpha) (٧٤.٧%) (٧٨.٨%) ، ومعامل الاتساق الداخلي بين (٦٥.٤%) ، (٨٦.١%) ، ولم تحذف أي عبارة من عبارات المتغير .

• بالنسبة لعبارات البراعة التنظيمية أشارت النتائج إلى صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (البراعة التنظيمية)، حيث تراوحت معامل ثبات (Cronbach's Alpha) (٨١.٥%) (٨٣%) ، ومعامل الاتساق الداخلي بين (٨٨.٨%) ، (٩٦%) ، ولم تحذف أي عبارة من عبارات المتغير .

• والجدير بالذكر انه قد تم حساب معامل الارتباط بين الاختبارات الفرعية من جهة وبين كل اختبار فرعي والدرجة الكلية من جهة أخرى حيث أشارت

جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

| النسبة % | العدد | النوع |
|----------|-------|---------|
| ٥٤.٣ | ١٦٤ | ذكر |
| ٤٥.٧ | ١٣٨ | انثي |
| ١٠٠ | ٣٠٢ | المجموع |

- يشير الجدول السابق إلي اقتراب نسبة الذكور مؤشراً لمرعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة. بلغت ٥٤.٣ % من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الإناث ٤٥.٧ % لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، الأمر الذي يعطى تكونت العينة من مستويات وظيفية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٦)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

| النسبة % | العدد | الوظيفة |
|----------|-------|-------------|
| ٦.٩ | ٢١ | استاذ |
| ١٣.٣ | ٤٠ | استاذ مساعد |
| ١٧.٢ | ٥٢ | مدرس |
| ٣٦.١ | ١٠٩ | مدرس مساعد |
| ٢٦.٥ | ٨٠ | معيد |
| ١٠٠ | ٣٠٢ | المجموع |

- يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة البحث من حيث المستوى الوظيفي يأخذ شكل هرمي متدرج تمثل قاعدته الهيئة المعاونة (معيد - مدرس مساعد) بنسبة ٦٢.٦% تقريباً من حجم عينة البحث، ومستواه الأوسط (مدرس - أستاذ مساعد) بنسبة ٣٠.٥% تقريباً، بينما يمثل الاساتذة قمة الهرم بنسبة ٦.٩% تقريباً، الأمر الذي يعطي مؤشراً آخر لمرعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة.
- ٣- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة اشتملت العينة على خبرات مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٧)

توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة

| النسبة % | العدد | سنوات الخبرة |
|----------|-------|--------------------------------|
| ٩.٩ | ٣٠ | اقل من سنة |
| ٢٩.٥ | ٨٩ | من سنة الى اقل من ٥ سنوات |
| ٢٩.٨ | ٩٠ | من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات |
| ٣٠.٨ | ٩٣ | من ١٠ سنوات فأكثر |
| ١٠٠ | ٣٠٢ | المجموع |

- نتائج الدراسة الميدانية

- اختبارات الفروض الإحصائية

من خلال المشكلة البحثية وأهداف دراسة أبعاد " العوامل النفسية الإيجابية ودورها في البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا " تمت صياغة اختبار الفروض الآتية:

■ بالنسبة للفرض الأول

والذي ينص على "وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي كل بعد منفرداً من ابعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف) "

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية وابعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

• يتضح من الجدول السابق ارتفاع خبرة مفردات العينة في مزاوله المهنة حيث بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات حوالي ٦٠.٦% من حجم عينة البحث (٢٩,٨%، ٣٠,٨%)، في حين لم تتجاوز نسبة من يقل عدد سنوات خبرتهم عن السنة ٩% من حجم العينة، الأمر الذي يعطي مؤشراً لوضوح اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة (العوامل النفسية الإيجابية - البراعة التنظيمية).

جدول (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير بين الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية ، وبين ابعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف)

| المصدر | المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل التحديد | معامل بيتا | درجة الحرية | F-test | مستوى الدلالة |
|----------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|------------|-----------------|---------|---------------|
| الانحدار | الدرجة الكلية للعوامل النفسية | الاستغلال | ٠.٣٣٤ | ٠.٥٧٨ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ١٩١.٣٨٨ | ٠.٠٠١ |
| الانحدار | الدرجة الكلية للعوامل النفسية | الاستكشاف | ٠.٣٨٣ | ٠.٦١٩ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ٢٣٧.١٩٦ | ٠.٠٠١ |
| الانحدار | الدرجة الكلية للعوامل النفسية | الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية | ٠.٤٠٩ | ٠.٦٤٠ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ٢٦٤.٨٦٤ | ٠.٠٠١ |

لعوامل أخرى، وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.

• ويتضح من الجدول السابق أيضا وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل الدرجة الكلية نتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٤٠,٩٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض.

■ بالنسبة للفرض الثاني

والذي ينص على وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - المرونة) علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين كل بعد من ابعاد العوامل النفسية الإيجابية منفرداً (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - المرونة) علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية

• توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠.٠٠١

كما تشير النتائج الي وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ لتأثير المتغير المستقل الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي كل بعد منفرداً من البراعة التنظيمية

• معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي الاستغلال ، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد العوامل النفسية الإيجابية لديه القدرة على تفسير (٣٣.٤٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستغلال)، وباقي النسبة يرجع لعوامل أخرى، وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.

• معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي الاستكشاف، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد العوامل النفسية الإيجابية لديها القدرة على تفسير (٣٨.٣٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستكشاف)، وباقي النسبة يرجع

جدول (٩)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - المرونة) وبين الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

| المصدر | المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | معامل التحديد | معامل بيتا | درجة الحرية | F-test | مستوى الدلالة |
|----------|--------------------|-----------------------|---------------|------------|-----------------|---------|---------------|
| الانحدار | الكفاءة الذاتية | الدرجة الكلية للبراعة | ٠.٢١٤ | ٠.٤٦٢ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ١٠٣.٧٤٦ | ٠.٠٠١ |
| الانحدار | الامل | الدرجة الكلية للبراعة | ٠.٢٢٥ | ٠.٤٧٤ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ١١٠.٧٠١ | ٠.٠٠١ |
| الانحدار | التفاؤل | الدرجة الكلية للبراعة | ٠.٤٨٧ | ٠.٦٩٨ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ٣٦٢.٧٧٧ | ٠.٠٠١ |
| الانحدار | المرونة | الدرجة الكلية للبراعة | ٠.١٤٢ | ٠.٣٦٧ | ١ ٣٨٢ ٣٨٣ | ٦٣.٠٨٧ | ٠.٠٠١ |

- توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠١ ، ويتضح من الجدول السابق أيضا وجود تأثير موجب دال (بيتا) عند مستوى ٠.٠٠٠١ للمتغير المستقل الكفاءة الذاتية علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٤٦.٢ % وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل لديه القدرة على تفسير (٢١.٤ %) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد R^2
- ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير موجب دال عند مستوى ٠.٠٠٠١ للمتغير المستقل المرونة علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية حيث بلغت بيتا ٣٦.٧ % وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل لديه القدرة على تفسير (١٤,٢٠ %) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد R^2 ، وهذه النتائج تشير الي صحة هذا الفرض.
- ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير موجب دال عند مستوى ٠.٠٠٠١ للمتغير المستقل الامل علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا ٤٧.٤ % وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل لديه القدرة على تفسير (٢٢,٥٠ %) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد R^2 .

■ بالنسبة للفرض الثالث

والذي ينص على "وجود فروق دالة إحصائية في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية المرنة) (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - التفاؤل - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية". وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتدرج متوالي الخطوات لتحديد الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع. والجدول التالي يوضح هذه النتائج

جدول (١٠)

تحليل الانحدار المتدرج متوالي الخطوات لتحديد الأهمية النسبية في القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية

| ترتيب دخول المتغيرات في معادلة الانحدار | المتغير التابع | معامل التحديد التراكمي | معامل بيتا | درجة الحرية | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------|------------------------|------------|-------------|-----------------|---------------|
| التفاؤل | الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية | ٠.٤٨٧ | ٠.٦٩٨ | ٣٨٢ ٣٨٣ | ٣٦٢.٧٧١ | ٠.٠٠١ |
| المرونة | الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية | ٠.٤٩٥ | ٠.٧٠٤ | ٣٨١ ٣٨٣ | ١٨٧.٠٢٩ | ٠.٠٠١ |
| الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية | الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية | ٠.٥٠١ | ٠.٧٠٨ | ٣٨٠ ٣٨٣ | ١٢٧.٣٠١ | ٠.٠٠١ |

- يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية عالية بالمتغير التابع هو المتغير المستقل التفاؤل ويفسر ما مقداره (٤٩,٥٠ %) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد R^2 واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل الدرجة الكلية لراس المال النفسي ويفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٥٠,١٠ %) من التباين في
- يليه في القدرة التنبؤية المتغير المستقل المرونة

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي

■ نتائج توصيف سمات عينة البحث

- إقتراب نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الإناث من نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الذكور داخل عينة البحث، حيث بلغت نسبة الذكور ٥٤.٣% من حجم العينة مقابل ٤٥.٧% من الإناث، الأمر الذي يعطي مؤشراً لمراعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة
- توزيع عينة البحث من حيث المستوى الوظيفي يأخذ شكل هرمي متدرج تمثل قاعدته الهيئة المعاونة (معيد - مدرس مساعد) بنسبة ٦٢.٦% تقريباً من حجم عينة الدراسة، ومستواه الأوسط (مدرس - استاذ مساعد) بنسبة ٣٠.٥% تقريباً، بينما يمثل الاساتذة قمة الهرم بنسبة ٦.٩% تقريباً، الأمر الذي يعطي مؤشراً آخر لمراعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة
- ارتفاع خبرة مفردات العينة في مزاولة المهنة حيث بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات حوالي ٦٠.٦% من حجم عينة البحث (٢٩,٨%، ٣٠,٨%)، في حين لم تتجاوز نسبة من يقل عدد سنوات خبرتهم عن السنة ٩% من حجم العينة، الأمر الذي يعطي مؤشراً لوضوح اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة (العوامل النفسية الإيجابية - البراعة التنظيمية).

المتغير التابع، في حين خرجت باقي المتغيرات الفعالية الذاتية ومتغيرالامل من معادلة الانحدار، وهذه النتائج تشير الي صحة هذا الفرض.

- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية بأبعادها (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على تحسين البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف) داخل الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى السعي في تحديد كيفية تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية من خلال الاهتمام بمستوى العوامل النفسية الإيجابية.

[١] نتائج البحث الميداني

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني تمكن الباحث من التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الصدق والثبات

- اتضح للباحث أنه يوجد ثبات وصدق في قياس آراء واتجاهات عينة البحث بدرجة مرتفعة مما يعني أنه إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم مرتفعة مما أدى إلى عدم اضطرار الباحث لحذف أي عبارات من قائمة الاستقصاء المستخدمة لغرض قياس متغيرات البحث.

ثالثاً: نتائج الفروض الإحصائية**■ نتائج اختبار الفرض الأول: والذي ينص**

على: "وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي كل بعد منفرداً من ابعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف)"

اتضح من التحليل الإحصائي لإختبار الفرض الأول الآتي

■ توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة F وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠.٠٠١. كما تشير النتائج الي وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ لتأثير المتغير المستقل الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي كل بعد منفرداً من البراعة التنظيمية.

■ معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي الاستغلال ، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد العوامل النفسية الإيجابية لديه القدرة على تفسير (٣٣.٤٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستغلال)، وباقي النسبة يرجع لعوامل أخرى، وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.

■ معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي الاستكشاف ، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد العوامل النفسية الإيجابية لديها القدرة على تفسير (٣٨.٣٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستكشاف)، وباقي النسبة يرجع

لعوامل أخرى، وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.

■ ويتضح أيضا وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٤٠,٩٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض.

■ نتائج اختبار الفرض الثاني: والذي ينص

على: " وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاؤل - المرونة) علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية".

اتضح من التحليل الإحصائي لإختبار الفرض الثاني الآتي

■ اتضح من خلال التحليل الإحصائي أن قيمة F وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠.٠٠١ ، ويتضح من الجدول السابق أيضا وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل الكفاءة الذاتية علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، حيث بلغت (بيتا) ٤٦.٢% ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢١,٤٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد

■ كما اتضح أيضا وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل الامل علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية،

اتضح من التحليل الإحصائي لإختبار الفرض الثالث الآتي

■ أوضحت نتائج الفرضية الثالثة أن أهم المتغيرات المستقلة الذي له قدرة تنبؤية عالية بالمتغير التابع هو المتغير المستقل التفاوض ويفسر ما مقداره ٤٨,٧٠% من التباين في المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

■ يليه في القدرة التنبؤية المتغير المستقل المرونة ويفسر مع المتغير المستقل التفاوض ما مقداره ٤٩,٥٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل الدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية ويفسر مع المتغيرين السابقين ما مقدرة ٥٠,١٠% من التباين في المتغير التابع، في حين خرجت باقي المتغيرات الفعالية الذاتية ومتغير الامل من معادلة الانحدار، وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرضية التي تنص على " وجود فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاوض - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية " .

■ ملخص نتائج النموذج المختبر إحصائياً

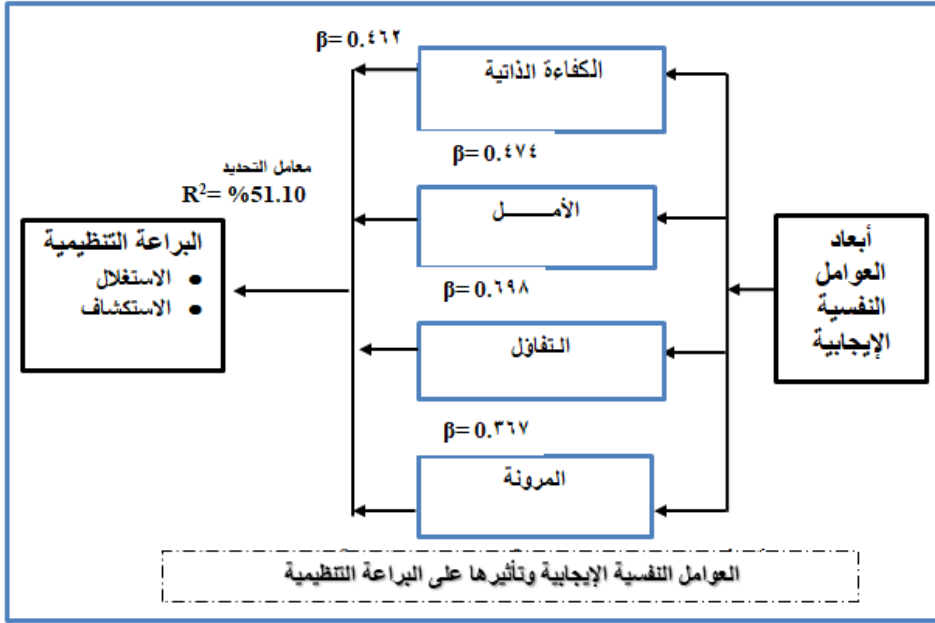
يوضح الشكل رقم (٢) نموذج البحث المختبر إحصائياً والمتعلق بمدى تأثير العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، والتفاوض، والأمل، والمرونة) كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) كمتغير تابع:

حيث بلغت (بيتا) ٤٧.٤ % وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٢,٥٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، بالإضافة وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل التفاوض علي المتغير التابع الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة بيتا ٦٩.٨ % وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٤٨,٧٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

■ وأخيراً اتضح وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل المرونة علي الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، حيث بلغت بيتا ٣٦.٧ %، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ١٤,٢٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .وهذه النتائج تشير الي صحة هذا الفرض.

■ نتائج اختبار الفرض الثالث: والذي ينص

على: " وجود فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة ابعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الامل - التفاوض - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية " .



معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الأبعاد النفسية عن تفسير البراعة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج التحليل أن المتغير المستقل إجمالي الأبعاد النفسية لديها القدرة على تفسير (51.10%) من التغير الكلي في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وباقى النسبة يرجع لعوامل أخرى، ومن ثم وجود تأثير قوي للأبعاد النفسية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية.

وكان معامل الانحدار الخطى البسيط للأبعاد النفسية (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) كان (0.462 ، 0.474 ، 0.698 ، 0.367) على التوالي، ومن خلال نتائج الانحدار نجد أن هذه المتغيرات الأربع لها تأثير مرتبط بعضها البعض، من خلال قياس أبعاد هذه الأبعاد، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل زيادة في درجة الكفاءة الذاتية قدرها

معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الأبعاد النفسية عن تفسير البراعة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج التحليل أن المتغير المستقل إجمالي الأبعاد النفسية لديها القدرة على تفسير (51.10%) من التغير الكلي في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وباقى النسبة يرجع لعوامل أخرى، ومن ثم وجود تأثير قوي للأبعاد النفسية (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية.

وكان معامل الانحدار الخطى البسيط للأبعاد النفسية (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) كان (0.462 ، 0.474 ، 0.698 ، 0.367) على التوالي، ومن خلال نتائج الانحدار نجد أن هذه المتغيرات الأربع لها تأثير مرتبط بعضها البعض، من خلال قياس أبعاد هذه الأبعاد، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل زيادة في درجة الكفاءة الذاتية قدرها

والهيئة المعاونة فى مؤسسات قطاع التعليم العالي.

- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية المتغيرات التى تناولها النموذج المقترح، والدور الذى يمكن أن يساهم فى علاج القصور نحو تطبيق تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية بالشكل الصحيح الذى يسعى الى تحقيق الانتماء للمؤسسات، ومن ثم دعم التنمية الشاملة لقطاع التعليم العالي، مما يصعب الإستفادة العلمية من هذا النموذج.

ت) ضمانات نجاح تطبيق النموذج المقترح للبحث

يمكن تطبيق هذا النموذج بفاعلية كبيرة بشرط توافر بعض الضمانات منها:

- الاقتناع التام من قبل ادارة الجامعات بأهمية النموذج المقترح ومتغيراته.
- المساندة من قبل إدارة الجامعات لهذا النموذج وتقديم الدعم الكامل لتطبيقه.
- توافر البيئة التنظيمية الإيجابية المساندة لتطبيق هذا النموذج.

رابعاً: مقارنة نتائج البحث بالدراسات السابقة

الجدول التالي يعرض بعض الدراسات السابقة المتقنة مع البحث الحالي فى دور أبعاد العوامل النفسية الإيجابية

وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لديه بأن المنظمة تهتم به مما يؤدي إلى زيادة انتماءه للمنظمة.

أ) يتسم النموذج المقترح للبحث بما يلي

- يقدم هذا النموذج منهجاً لتأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية بحث مطبق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كمؤسسة تعليمية دولية بمصر
- يتناول هذا النموذج المقترح مؤسسات قطاع التعليم العالي المتمثل فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا مجالاً للتطبيق، وإن كان هذا القطاع العريض مجالاً لبحوث عديدة، إلا أن هذا الموضوع المتمثل فى تأثيرالعوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالنسبة لهذا القطاع يعد من الموضوعات الحديثة.

- إمكانية تعديل هذا النموذج بإضافة أو حذف بعض المتغيرات لتطبيقه فى مجالات وقطاعات مختلفة غير قطاع مؤسسات قطاع التعليم العالي.

ب) القيود التى قد تواجه النموذج المقترح للبحث

قد يواجه تطبيق النموذج المقترح للبحث بعض القيود التى تتمثل فى الآتى:

- عدم الاهتمام من جانب إدارة الجامعات بالآثار المترتبة من تطبيق تأثيرالعوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

جدول (١١) الدراسات السابقة المتفقة مع البحث الحالي

| مقارنة النتائج | أهم النتائج | الهدف | الدراسة |
|-----------------------------|---|---|-----------------------|
| اتفقت مع نتائج البحث الحالي | وجود ارتباط وتأثير لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي | سعت إلى استكشاف ملامح رأس المال النفسي بأبعاده، وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره | دراسة (الحسنى، ٢٠١٣) |
| اتفقت مع نتائج البحث الحالي | وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإهتمام برأس المال النفسي العاملين ومستوى البراعة التنظيمية بصورة إجمالية | استهدفت الدراسة التعرف على توجه جامعتي المنوفية والسادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، وتحديد شكل العلاقة بين الإهتمام برأس المال النفسي للعاملين والبراعة | دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦) |
| اتفقت مع نتائج البحث الحالي | إمكانية تعزيز المهارات من خلال رأس المال النفسي لدى مديري المدارس لقيادة أكثر فعالية. | قياس رأس المال النفسي مع القيادة الأصلية ان كانت العلاقة بينهم صالحة وموثوق بها ومناسبة فى مجال التعليم | Corner., 2015 |
| اتفقت مع نتائج البحث الحالي | رأس المال النفسي يتنبأ بنمو الموظف ، والرضا عن الحياة ، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية بين الشجاعة ورأس المال النفسي. | التحقق فى بعض الموارد النفسية التى يمكن ان تتنبأ بنجاح المشاريع (بقاء المشروع، والنمو الموظف، ونمو الدخل، والرضا عن الحياة) | Bockorny., 2015. |

وفى ضوء النتائج السابقة يتم عرض توصيات البحث من خلال توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي، والآخري تتعلق بالجانب التطبيقي بشأن تحسين مستوى البراعة التنظيمية من خلال الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية.

أولاً: التوصيات التي تتعلق بالجانب**الأكاديمي**

- ضرورة الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية بشكل أكبر لتأثيرها على الفرد وعمله
- ضرورة بناء وتنمية ثقة العاملين عند تحليل المشاكل
- ضرورة تنمية شعور العاملين بالقدرة على التعامل مع الأحداث داخل العمل بدون تردد
- يجب على مسئولى إدارة الموارد البشرية فى المنظمات بمؤسسات التعليم العالي تبنى منهجين رئيسيين للارتقاء بمستوى المرونة والقدرة على التأقلم لدى العاملين هما (منهج المبادرة ، ومنهج رد الفعل).
- الحرص على تنمية بُعد الإرادة والعزيمة لدى العاملين (الأمل).

- بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بالتقاول بشأن المستقبل، والنظر إلى الجانب المشرق في العمل، وذلك لدعم وزيادة التقاول لديهم.
 - اهتمام ثقافة الجامعات بخلق بيئة عمل ملائمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
 - الدعوة لإقامة مؤتمرات علمية تتبنى تحليل والكشف عن العوامل النفسية الإيجابية، بما يسهم بالتوسع والبناء المعرفي عن هذه الأبعاد.
- ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين مستوي البراعة من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية
- يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهت إليها الباحث والتي قد تؤدي إلى تحسين العوامل النفسية الإيجابية في المؤسسات التعليمية التي لها نفس ظروف التماثل، كما أنها قد تساعد في دعم البراعة التنظيمية، والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات.

جدول (١٢)

برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات التي تعمل على تحسين البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية

| النتيجة المستهدفة | متطلبات التنفيذ | التوصية | من المسئول | المجال |
|---|--|--|--------------------------------------|--|
| ارتفاع الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة | - بناء ثقة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها - بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عند المساهمة في المناقشات | تنمية بُعد الكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس | ادارة الموارد البشرية وإدارة الكليات | تحسين بُعد الكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس |
| رفع الروح المعنوية ، ارتفاع الاداء والهيئة المعاونة | - زيادة تمكين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نفسياً ، بالشكل الذى يشعرهم بقدراتهم على السيطرة على مجريات الأمور حالياً ومستقبلاً. - بناء وتنمية مشاعر حب العمل لدى أعضاء هيئة التدريس | تنمية بُعد الأمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة | ادارة الموارد البشرية وإدارة الكليات | تحسين بُعد الأمل لدى أعضاء هيئة التدريس |
| بذل جهد مضاعف داخل المنظمة لتحقيق أهدافها | - العمل على إحياء روح التقاول لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية، ودعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأن العوائق التي تواجههم يكون | تنمية وتطوير بُعد التقاول لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية | ادارة الموارد البشرية وإدارة الكليات | تحسين بُعد التقاول لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة |

| | | | | |
|---|--|--|--------------------------------------|---|
| | لديهم القدرة على التعافى منها | | | |
| تحسين بُعد المرونة لدى أعضاء هيئة التدريس | - بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأن حدوث الأخطاء فى العمل هو أمر طبيعى - بناء وتنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بالتفاؤل بشأن الأحداث المستقبلية، والنظر إلى الجانب المشرق فى العمل | تنمية بُعد المرونة لدى أعضاء هيئة التدريس | ادارة الموارد البشرية وإدارة الكليات | |
| تحسين بُعد الإستغلال لدى أعضاء هيئة التدريس | - من خلال انتهاج أساليب تمكنها من استثمار من يتحده سوق العمل من فرص وفى الوقت نفسه سعيها للبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل - انشاء مركز لرعاية المبدعين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية . | أن تسعى الأكاديمية لانتهاج أساليب لإستغلال الفرص وتشجيع ابتكار أفكار خلاقه | مجالس الكليات بالأكاديمية | |
| تحسين الصورة الذهنية | - الإستعانة بكوادر بشرية متخصصة ومؤهلة فى مجال جودة الخدمة، وخفض التكلفة، - العمل على التطوير بالمبانى والأجهزة والمعامل | التزام الأكاديمية بتحسين جودة الخدمة الحالية | وحدة ضمان الجودة بالأكاديمية | تحسين بُعد الإستكشاف لدى أعضاء هيئة التدريس |

-- البحوث المستقبلية

- مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بين العوامل النفسية الإيجابية والأداء التنظيمي
- دورالعوامل النفسية الإيجابية فى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات فى مصر
- دور رأس المال النفسي فى تحقيق الرضا الوظيفي
- دور رأس المال النفسي فى بناء المناخ التنظيمي الإيجابي
- أبعاد العوامل النفسية الإيجابية واثرها فى دعم القدرات التنافسية للموارد البشرية

أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التى تستحق الدراسة والإهتمام من قبل الباحثين بعدد من القضايا الهامة ومن بين تلك هذه القضايا هى قضية العوامل النفسية الإيجابية ، والبراعة التنظيمية للمنظمات فى ظل بيئة الأعمال.

يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية

- البحوث المستقبلية الخاصة برأس المال النفسي

- دور الثقافة التنظيمية فى زيادة الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية
- **البحوث المستقبلية الخاصة بالبراعة التنظيمية**
- دور نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية فى تحسين البراعة التنظيمية
- دور الاستقطاب والاختيار فى تعزيز البراعة التنظيمية
- قياس وتقييم البراعة التنظيمية فى القطاع الصناعي
- **البحوث المستقبلية الخاصة برأس المال النفسي والبراعة التنظيمية**
- العوامل النفسية الإيجابية وتأثيره فى البراعة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة فى مصر
- العوامل النفسية الإيجابية وتأثيره فى البراعة التنظيمية والتنمية المستدامة دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة فى مصر بالمعاهد العليا الخاصة فى مصر
- العوامل النفسية الإيجابية وتأثيره فى البراعة التنظيمية فى قطاع آخر غير ما تم دراسته فى البحث الحالي
- المراجع**
- المراجع العربية**
- إسماعيل، عمار فتحى موسى، (٢٠١٦)، " دور رأس المال النفسي فى بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتى المنوفية ومدينة السادات - دراسة تطبيقية"، بحث منشور مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثانى، المجلد الثالث والخمسون، ص: ٣٠٥-٣٥٤، يوليو ٢٠١٦، مصر
- **البغدادي، عادل هادى، الجبورى، حيدر جاسم عبيد**، (٢٠١٣)، " أثر البراعة التنظيمية فى تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتى الاتصالات(زين -أسيا سيل) فى العراق " بحث منشور مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد السابع عشر- العدد الأول ٢٠١٥.
- **الحسني، كمال كاظم ظاهر،** (٢٠١٣)، " رأس المال النفسي وأثره فى الاستغراق الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة تدريس كليتى الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣) العدد (٦)، العراق.
- **الدليمي، مريم سلمان عباس**، (٢٠١٦)، "خصائص القيادة النسوية وأثرها فى تطوير رأس المال النفسي : إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة- د راسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين فى مدارس التعليم الخاصة فى عمان"، دراسة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- **المحاسنة، لميس عارف،** (٢٠١٧)، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية فى العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية فى الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية : دراسة ميدانية"، دراسة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- **النجار، محمد صابر صلاح، عبدالوهاب، محمد أبو القمصان، احمد، عبدالقادر على** (٢٠١٧)، "الدور الوسيط لرأس المال النفسي فى العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، بحث منشور المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر.

المراجع الأجنبية

- **جلاّب، احسان دهش، آل طعين، يوسف موسي (٢٠١٥)،** " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي فى الأداء الابداعي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس " ، بحث منشور مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - العراق.
- **شحاتة، ياسر السيد على،(٢٠١٦)،** "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الانتماء التنظيمي والتنمية المستدامة للمؤسسات بالتطبيق على قطاع التعليم العالي الخاص - دراسة ميدانية"، دراسة دكتوراة، قسم إدارة الأفراد، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر
- **عبد القادر، محمد جمال،(٢٠١٦)،** " تأثير أبعاد رأس المال النفسي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، دراسة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر .
- **عسيري، سارة يحيى، (٢٠١٣)،** "دراسة وتحليل فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية"، دراسة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص٣٨.
- **عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.**
- **عويس ، ممدوح زكى،(٢٠١٥)،** "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة فى المملكة العربية السعودية"، بحث منشور، مجلة الإدارة العامة المجلد الخامس والخمسون ، العدد الثاني، فبراير، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- **Alphen. V.(2010)** "Modern and Traditional Business Management, An Overview of Two Ideal Types of Management , their Differences and Influences on Performance", Master thesis of Business Administration , Vrije University
- **Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2010)** "Managing innovation paradigms: ambidexterity lessons from leading product design companies", Long Range Planning, 43(1): 104-122.
- **Avey, J.B., & Patera, J.L., & West, B.J. (2006).** "The Implications of Positive Psychological Capital On Employee". Journal Of Leadership & Organizational Studies, 13(2), 42-60.
- **Avey, J. B. , & Luthans, F. & Jenes, S. M. (2009),** "Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover", Human resource management, (September-October), Vol.48 No.5, pp.677-693.
- **Avey, J. B. , & Luthans, F. & Pigeon, N. G. (2010),** "Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance", Leadership and organizational development journal, Vol.31 No.5, pp.384-301.
- **Avey, J. B. , & Nimnicht, L., Smith, R. & Palmer, N. F. (2010),** "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time", journal of health psychology, Vol.15 No.1, pp.17-28.

- **Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004)** "Building ambidexterity into an organization". *Sloan Management Review*, 45(4): 46-55.
- **Bockorny, K (2015)** "Psychological Capital, Courage, And Entrepreneurial Success" (Order No. 3725236). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business (1710724-844)
- **Cao, Qing, & Simsek, Zaki & Zhang, Hongping, (2010)** " Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity ", *Journal of Management Studies*, Vol. (47), No.7, pp.1272-1296.
- **Carpenter, S., & Walker, B., Anderies, M. & Abel, N. (2001)**, "From metaphor to measurement: resilience of what to what?", *Ecosystems*, Vol. 4, pp. 765-81.
- **Carmeli, A. & Halevi, M.Y. (2009)**. "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity", *The Leadership Quarterly*, 20 (2):207
- **Chang, Yi-Ying & Hughes, Matthew, (2012)** "Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium- sized firms" *European Management Journal* Vol. (30), No.1, pp.1-17.
- **Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012)** "Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search". *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839
- **Corner, K. J. (2015)**. " Exploring The Reliability and Validity of Research Instruments to Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior and Psychological Capital" (Order No. 3700927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1679438540)
- **Coutu, D. L. (2002)** "How resilience works". *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55.
- **Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004)** "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- **Gooty J., & Johnson P ,& Frazier M., & Snow D. (2009)** "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15- (4), May, pp353.
- **Han, Y., Brooks, I., Kakabadse, N. K., Peng, Z., & Zhu, Y. (2012)** "Agricultural investigation of Chinese employees Psychological Capital " *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 669-695.
- **Harvey, M. , & Novicevic, M. & Br-eland, J.W. (2007)**, "Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process", *Journal of managerial psychology*, Vol.42 No.2, pp.178-197.
- **Human Development Report, (2010)** "The real Wealth of Nations: Pathways to Human Development, United Nations Development Program, USA, New York.
- **Jansen, Justin J.P, Tempelaar, Michiel P, van den Bosch, Frans A.J & Volberda, Henk W., (2009)** "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science* Vol. (20), No.4, pp.797-810.
- **Li - feng, Z & Hua- li, R. (2009)** "The Relationship between Academic Stress and Psychological Distress: The Moderating Effects of Psychological

- Capital” International Conference on Management Science & Engineering (16th) September,14-16,.
- **Liu. Y(2010)** “ Corporate Culture and Employee Mentality Capital Agree with Influencing Factor Analysis” International Education Studies, Vol.3, No.2, May.
 - **Luthans. F, Norman, M. Avolio. B & Aveyluthans. J (2008)** “The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship". Journal Of Organizational Behavior . Organiz .Behav29, Pp 219 (www. inter science. wiley. com).
 - **Luthans, F., & Avolio, B., & Avey, J., & Norman, S., (2007)** “Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction.” Personnel Psychology, 60
 - **Luthans, F.& Lythans, K. W. & Luthans, b. T. (2004),** " Positive psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, 47/1, January-February, pp.45-50.
 - **Malone. L.,(2011)** “ individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees,” Master thesis ,KANSAS STATE UNIVERSITY, Manhattan, Kansas.
 - **Mathe.K.(2011)** “ An individual ,unit, and Organizational level examination of perceived external prestige, psychological, and psychological empowerment in quick service restaurants,” Doctoral thesis, Oklahoma State University Stillwater, Oklahoma
 - **Menguc.B, & Auh,S,(2008)** “The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity:Firm performance relationship for prospectors and defenders”, Industrial Marketing Management,37:455.
 - **Millard. M,(2011)** “Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt”, A DISSERTATION Presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.
 - **Murray, C. D. (2014).** “A Qualitative Study On Minority Men and Women's Perceived Barriers to Senior Executive Service Advancement”(Order No.3-647300). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1630026811).
 - **Poon, R. (2013)** “The Impact of Securely Attached and Integrated Leadership On Follower Mental Health and Psychological Capital" (Order No. 357-6852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1466612543).
 - **Quisenberry, D. M. (2015)** “Testing The Internal Validity of Psychological Capital: A Laboratory Experiment Utilizing Neurophysical and Psychological Measures " (Order. 3717973) Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.
 - **Raisch. S., & Birkinshaw, J.(2008)** “Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators”, Journal of Management, 34
 - **Reich, J.W.(2006)** “ Three Psychological principles of resilience in natural disasters” Disaster Prevention and Management, Vol.15 No.5,pp.793-798.
 - **Richard. L. & William. M.,& R. layman ott,1996,** " Elementary Survey Sampling ", USA
 - **Rus. C.(2012)** “ Psychological Capital, Group Processes / Emergent States And Work Perform," Doctoral Thesis,

- Babeş- Bolyai University Faculty Of Psychology And Education Sciences
- **Simsek, Zaki, (2009)** "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding ", Journal of Management Studies, Vol. (46), No.4, pp.597-624.
 - **Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. and Souder, D. (2009)** "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes", Journal of Management Studies, 46(5): 864.
 - **Suzuki, S. (2011)** "AContingency Perspective on Organizational Ambidexterity", Kwansai Gakuin University Social Sciences Review, 16: 73-94.
 - **Tams, S. (2008)**, "Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective", Personnel Review, Vol.3-7 No.2, pp.165.
 - **Totterdell, P., & Wood, S., & Wall, T. (2006)**, " An intra-individual test of the demands-control model", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(12), pp.63–85.
 - **Wei, Z., & Zhang, C., (2014)** "Organizational Ambidexterity, Market Orientation, And Firm Performance", Journal of Engineering, Technology Management, Vol (33), Pp134-153.
 - **Xi – zhou. T & Jin – yu. X (2011)** "Impact of Objective and Subjective Task Complexity on Employee Performance and Satisfaction: Moderating Role of Psychological Capital," International Conference on Management Science & Engineering (18th) September 13-15, 2011, Rome, Italy.
 - **Yip, J. k.(2015)** " Lonely at the top? How organizational position shapes the developmental networks of top executives" (Order No.3686104) Available ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.(1666860762).

الملحق (١)

قائمة إستقصاء

السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي"، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثيرالعوامل النفسية الإيجابية فى البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالى ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم فى إتمام البحث، وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم إستخدامها إلا فى أغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

دكتور/ ياسر السيد علي شحاتة

١. استثمار الاستقصاء

برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك حول العبارات التالية:-

| م | السؤال | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|----|--|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|
| ١ | لدى الثقة في تحليل المشاكل التي تواجهني وإيجاد الحلول لها | | | | | |
| ٢ | أشعر بالثقة عند تمثيل زملائي في الاجتماعات مع الإدارة | | | | | |
| ٣ | أشعر بالثقة في مساهمتي بالمناقشات الخاصة بإستراتيجية الكلية | | | | | |
| ٤ | أشعر بالثقة في المساعدة في تحديد وصياغة الأهداف الخاصة بكليتي | | | | | |
| ٥ | أشعر بالثقة في الإتصال مع الأفراد خارج الكلية لمناقشة المشاكل | | | | | |
| ٦ | أشعر بالثقة في تقديم المعلومات لزملائي وللطلبة | | | | | |
| ٧ | لدى الإمكانيات في التفكير بالمسارات الكفيلة لتجاوز ضغط العمل | | | | | |
| ٨ | في الوقت الحالي أتابع أهدافي بشكل نشيط في كليتي | | | | | |
| ٩ | أمتلك الكثير من المسارات لحل المشكلات التي تعترض سبيل عملي | | | | | |
| ١٠ | أرى نفسي كشخص ناجح جداً في كليتي | | | | | |
| ١١ | لدى القدرة على التفكير بعدة أشكال لتحقيق أهدافي الأكاديمية | | | | | |
| ١٢ | في هذه الظروف لدى الإستعداد النفسي لتحقيق أهدافي | | | | | |
| ١٣ | عندما تكون حالات من اللاتأكد في عملي ، غالباً ما أتوقع الأفضل | | | | | |
| ١٤ | من الحكمة حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي | | | | | |
| ١٥ | غالباً ما أنظر إلى الجانب المشرق في عملي | | | | | |
| ١٦ | أنا متفائل بشأن الأحداث المستقبلية بخصوص عملي | | | | | |
| ١٧ | في الكلية الأحداث تجرى وفق المسارات التي أريدها | | | | | |
| ١٨ | أنظر إلى كليتي كشئ في غاية الروعة | | | | | |
| ١٩ | لدى مرونة عالية في التعافي (العودة للحالة الطبيعية) عند مواجهة العقبات | | | | | |

| م | السؤال | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|----|---|----------------|-------|-------|--------------|---------------------|
| ٢٠ | إمكانية أن أتواجد بمفردى فى الكلية إذا تطلب الأمر | | | | | |
| ٢١ | لدى مرونة عالية فى مواجهة الأحداث المرهقة بدون تردد | | | | | |
| ٢٢ | أشعر بإمكانية معالجتى للعديد من الأشياء أثناء عملي | | | | | |
| ٢٣ | نظام تقييم الأداء له تأثير قوى على سلوك الفرد والفريق | | | | | |
| ٢٤ | تلتزم الجامعة بتحسين جودة الخدمة الحالية | | | | | |
| ٢٥ | تقوم الجامعة بتحسين مرونة الخدمات الحالية | | | | | |
| ٢٦ | تسعى الجامعة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية | | | | | |
| ٢٧ | تقوم الجامعة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة فى الأسواق الحالية | | | | | |
| ٢٨ | تقوم الجامعة بإدخال تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية | | | | | |
| ٢٩ | تقوم الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين | | | | | |
| ٣٠ | تتفوق الجامعة فى تحسين التكنولوجيا القائمة | | | | | |
| ٣١ | نظم الإدارة فى الجامعة متماسكة لدعم الأهداف العامة | | | | | |
| ٣٢ | تقيس الجامعة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم | | | | | |
| ٣٣ | تدخل الجامعة فى مجالات تكنولوجية جديدة | | | | | |
| ٣٤ | تشجعنى الجامعة على ابتكار خدمات جديدة | | | | | |
| ٣٥ | تقوم الجامعة بفتح أسواق جديدة | | | | | |
| ٣٦ | تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية | | | | | |
| ٣٧ | تشجعنى الجامعة على ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية | | | | | |
| ٣٨ | نظم الإدارة فى الجامعة مرنة للاستجابة للتغيرات فى الأسواق الحالية والمستقبلية | | | | | |
| ٣٩ | تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين | | | | | |
| ٤٠ | تقوم الجامعة بتقديم خدمات جديدة حالياً | | | | | |

بيانات شخصية

| | | | | | | |
|--|-------------------------------|---|---|--------------------------------|-----------------|---|
| الإسم (إختياري) | | | ١ | | | |
| انثي <input type="checkbox"/> | | ذكر <input type="checkbox"/> | | النوع | ٢ | |
| معيد <input type="checkbox"/> | مدرس <input type="checkbox"/> | مدرس <input type="checkbox"/> | أستاذ <input type="checkbox"/> | أستاذ <input type="checkbox"/> | المستوى الوظيفي | ٣ |
| مساعد | | مساعد | | | | |
| من سنة إلى أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> | | أقل من سنة <input type="checkbox"/> | | سنوات الخبرة | | ٤ |
| من ١٠ سنوات فأكثر <input type="checkbox"/> | | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> | | | | |
| لا <input type="checkbox"/> | | نعم <input type="checkbox"/> | | هل تريد معرفة نتائج هذا البحث | | ٥ |
| | | | في حالة الموافقة، يرجى كتابة ال E- mail الخاص بك بحروف واضحة. | | | |