



## دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ( دراسة تطبيقية )

د/عمار فتحى موسى إسماعيل

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

## The Role of Psychological Capital in Constructing Organizational Ambidexterity for Employees in Menoufiya University and University of Sadat City ( An Applied Study )

### ملخص البحث<sup>١</sup>

من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، الاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات. (بصورة إجمالية).

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلي عدد من التوصيات التي تساعد في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات من خلال الاهتمام برأس المال النفسي.

استهدف هذا البحث، التعرف علي درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، و تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال، الاستكشاف) علي حده، و تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات.

وقد توصل البحث إلي عدد من النتائج من أهمها : وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات

## Abstract

This research aimed to identify the degree to which the universities of Menoufiya and Sadat City oriented with psychological capital and organizational ambidexterity. also, determine the type and strength of the relationship between the level of interest with a psychological capital for employees at the Universities of Menoufiya and Sadat City, and all of the level of organizational ambidexterity have obsessed in total, and each variables (exploitation, exploration) separately, and determine how to improve both levels of interest with psychological capital and organizational ambidexterity among employees at the Universities of Menoufiya and Sadat city.

The researcher obtained a number of important results: there is a statistically significant discriminate among employees at the Menoufiya University and employees at University of Sadat City i-

n terms of the level of interest with a psychological capital (self efficacy, hope, optimism, resilience), and there is a statistically significant discriminate among employees at Menoufiya University and employees at University of Sadat city in terms of the level of organizational ambidexterity them (exploitation, exploration), also, there is a statistically significant positive relationship between the level of interest with a psychological capital and the level of organizational ambidexterity among employees at the Universities of Menoufia and Sadat city (In total).

At the end of this research, it was concluded a number of recommendations which will help to improve the level of organizational ambidexterity among employees at the Universities of Menoufia and Sadat City through attention to psychological capital.

## ٢- المقدمة

خلال السنوات السابقة اعتقد المختصين في مجال إدارة الأعمال بأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد علي التوجهات التقنية والأرباح التي تحققها المنظمات في شكل أرقام ، ومع التوجهات الحديثة التي أفرزتها التغيرات المتتالية أصبحت هذه الأرقام صماء ، وأمام هذا التحدي الكبير أصبح لزاما البحث عن مؤشرات حديثة يكون لها دور فاعل بمنظمات الأعمال إلي جانب المؤشرات التقليدية .

ففي ظل بيئة الأعمال التنافسية فإن رأس المال الاقتصادي لم يعد أداة كافية في حد ذاته لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات ، واستجابة لذلك ظهرت أشكال مكملة لرأس المال الاقتصادي مثل رأس المال الاجتماعي ، ورأس المال البشري ، ورأس المال الفكري ، ورأس المال النفسي .

وتحتاج منظمات اليوم إلي تحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل ، وهذا يتطلب أن تكون الشركة بارعة ، بمعنى أن تكون الشركة قادرة علي استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة ، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمرا سهلا لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفعالية والاستكشاف والاستغلال .

ويسهم رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الفعالية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة ) في بناء البراعة التنظيمية من خلال تيسير الأداء المستمر والمتوازن لأنشطة الاستكشاف والاستغلال ، حيث تستخدم المنظمات البراعة رأس المال النفسي لضمان أن تكون كفاءة الموظفين دائما مناسبة للقيام بأنشطة الاستكشاف والاستغلال .

## ٣- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بدراسة استطلاعية ؛ استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول مستوى رأس المال النفسي لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، ومستوى البراعة التنظيمية لديهم ، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضه. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكلٍ من رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية ، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُعمَّقة مع عيّنتين عشوائيتين، الأولى تضمنت ٣٥ من الموظفين بجامعة المنوفية ، والأخرى تضمنت ٣٢ من الموظفين بجامعة مدينة السادات . وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية؛ على عدم القدرة على معرفة مستوى رأس المال النفسي ، لدى كلٍ من العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات (وفقاً لإجابات ٢٨ من بين عينة العاملين بجامعة المنوفية ، وبنسبة ٨٠%) والعاملين بجامعة مدينة السادات (وفقاً لإجابات ٢٦ من بين عينة العاملين بجامعة مدينة السادات ، وبنسبة ٨١%) ، وعدم القدرة على تحديد مستوى البراعة التنظيمية لدى كل مجموعة (وفقاً لإجابات ٢٥ من بين عينة العاملين بجامعة المنوفية ، وبنسبة ٧١% ، و ٢٤ من بين عينة العاملين بجامعة مدينة السادات ، وبنسبة ٧٥%)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، ومستوي البراعة التنظيمية لديهم (وفقاً لإجابات ٣٢ من بين عينة العاملين بجامعة المنوفية، وبنسبة ٩١% ، و ٢٨ من بين

- امتلاك الفرد الثقة لبذل الجهود الضرورية لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تتسم بالتحدي.
- قيام الفرد بمساهمات إيجابية مميزة بشأن تحقيق النجاح في الوقت الحالي والمستقبل .
- سعي الفرد نحو تحقيق الأهداف وإعادة تعديل المسارات عند الضرورة بغية تحقيق النجاح المطلوب .
- قدرة الفرد علي التحمل والارتداد مرة أخرى إلى حالته الاعتيادية عند مواجهة المشكلات والمعوقات المختلفة نحو سعيه لتحقيق الأهداف .
- ولقد استحوذت مفاهيم رأس المال الاقتصادي ، رأس المال البشري ، ورأس المال الاجتماعي علي اهتمام الباحثين لفترات طويلة ، ولم يحظ رأس المال النفسي بالاهتمام الكافي مقارنة بالأنواع الأخرى لرأس المال ، كما ينظر إلى رأس المال النفسي كمورد يتجاوز رأس المال البشري (الخبرة والمعرفة والمهارات والقدرات) ورأس المال الاجتماعي (العلاقات، شبكات الاتصال، الأصدقاء). حيث يجب علي التساؤل "من أنت؟" و"ماذا يمكنك أن تصبح عليه في المستقبل القريب؟" . والشكل التالي يوضح تصنيفات رأس المال المختلفة:

عينة العاملين بجامعة مدينة السادات ، وبنسبة ٨٧,٥ (%).

#### ٤- الإطار النظري والدراسات السابقة

##### ٤/١- الإطار النظري والدراسات السابقة

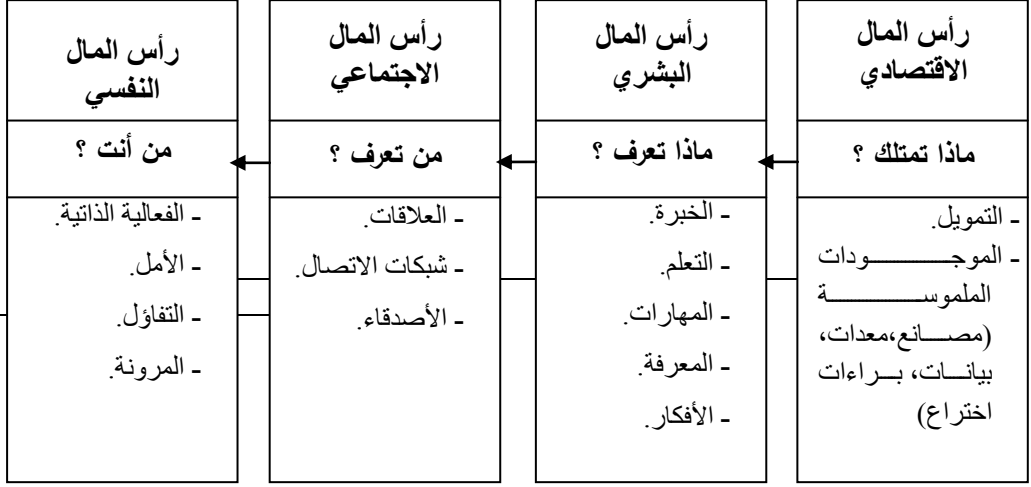
##### المتعلقة برأس المال النفسي

##### ٤/١/١- مفهوم وأهمية رأس المال النفسي

ظهر مصطلح رأس المال النفسي (Psychological Capital) في أواخر التسعينات من القرن العشرين ، حيث قام (Martin Seligman) بتشجيع وتنشيط طرق دراسة نقاط القوة الإنسانية والمشاعر الايجابية والارتقاء بها لتحقيق فهم أفضل لها .

ويستخدم مصطلحا رأس المال النفسي Psychological Capital ورأس المال النفسي الإيجابي Positive Psychological capital من جانب مختلف الباحثين بشكل مترادف. حيث يركز رأس المال النفسي على المصادر النفسية الشخصية بمكوناتها الأربعة: الفعالية الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة (Gooty et al.,2009)

حيث قام علماء النفس بتعريف رأس المال النفسي بأنه عبارة عن الصفات الشخصية التي تسهم في إنتاجية الفرد (Gohel,2012). كما قام (Luthans et al.,2007) بتعريف رأس المال النفسي بأنه حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد توصف من خلال:



Source: Luthans et al.,2004,P.46.

### شكل رقم (١) تصنيفات رأس المال المختلفة

ومما سبق يتضح أن رأس المال النفسي يتمتع بالخصائص التالية :

واحداً وإنما يتكون من أربعة أبعاد ( Law et al.,1998، متمثلة فى (الأمل، التفاؤل، الفعالية الذاتية، المرونة) وأن الأربعة أبعاد لرأس المال النفسي تمثل رأس المال النفسي كمحتوي أكبر Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007).

• رأس المال النفسي قابل للقياس ، فهناك العديد من الأدوات المستخدمة حالياً في قياسه والتي قدمتها الأبحاث ومنها الأداة التي قدمتها دراسة (Luthans et al., 2007) حيث تكونت أداة القياس من ٢٤ فقرة ، وأيضاً الأداة المختصرة التي قدمتها دراسة (Avey et al., 2010) حيث تكونت من ١٢ فقرة فقط، والأكثر حداثة الأداة التي قدمتها دراسة (Harms & Luthans, 2012) والتي تعتمد على القياس الضمني لرأس المال النفسي بدلاً من الاعتماد على استبيان التقرير الذاتي. كذلك قام (McKenny et al.,2013) بتسمية مقياس لرأس المال النفسي على المستوى التنظيمي باستخدام تحليل النص بمساعدة الحاسب الآلي.

• يمثل رأس المال النفسي مجال محدد ، عادة ما يتم تفعيله في مجال العمل، ويعني ذلك أن الفرد قد يتمتع بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي لتحقيق أهداف العمل ويكون أكثر مقاومة للعوائق في العمل، ولكن في مجال آخر قد يكون منخفض .

• يتمتع رأس المال النفسي بثبات المحتوى ، وهذا ما أكدت عليه نتائج الثقة والمصادقية بالدراسات السابقة لمحتوى رأس المال النفسي حيث أنه أكثر استقراراً من العواطف وفي نفس الوقت أكثر انفتاحاً للتغيير بشكل أكبر من الشخصية.

• يعكس رأس المال النفسي محتوى متعدد الأبعاد كما أشارت نظرية الموارد النفسية ، فهو ليس بعداً

امتلاك بعض موارد الحماية الشخصية تساعد على التخفيف من الآثار الضارة للاحتراق الوظيفي بمكان العمل.

#### ٤/١-٢ - أبعاد رأس المال النفسي

ساعد ظهور رأس المال النفسي كمنهج جديد المديرين من الاستفادة من ذلك للاستثمار في قدرات المرؤوسين بشكل فعال، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية للعاملين بدلاً من التركيز على نقاط الضعف لديهم ، والتي تعود بالنفع على كل من العامل وصاحب العمل ( Luthans et al., 2008a).

وقد توصلت دراسة (Han et al., 2012) إلى أن الأمل، الفعالية الذاتية، التفاؤل والمرونة 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 السنة عشر بعد لرأس المال النفسي تم التوصل إلى أن أبعاد الأمل، الفعالية الذاتية، التفاؤل، المرونة، تقدير الذات، النزعة للسيطرة قد نبعت من الدراسات التجريبية، في حين أن الأبعاد الأخرى استمدت من الدراسات النظرية.

بينما تناولت عدة دراسات بالبيئة المصرية والعربية رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة، الأمل، الفعالية الذاتية، التفاؤل، المرونة (إبراهيم، ٢٠١٠؛ العنزي & إبراهيم، ٢٠١٢؛ الكرداوي، ٢٠١٣)، وتشير معظم الدراسات السابقة إلى أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي كما يلي:

• يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء ، حيث تناولت عدة دراسات سابقة النتائج التي تترتب على رأس المال النفسي فى المنظمات المختلفة كونه مصطلح إيجابي مستمر ويرتبط بشكل كبير بأداء العاملين (Newman et al., 2014).

• يتصف رأس المال النفسي بتفعيل الرأى الذاتى، فعلى الرغم من أن بعض الدراسات تعتبر تقييم الآخرين (على سبيل المثال: القائد) هو رأس المال النفسي، إلا أن التفعيل الرئيسي لرأس المال النفسي ينبع من الذات.

ولقد أكدت دراسة (Avey et al., 2008a) على أهمية دور رأس المال النفسي في تخفيض مستوى التوتر والضغط لدى الأفراد، وبالتالي الحد من الآثار المترتبة على التكاليف الإضافية التي تكبدتها المنظمات، ومن ثم تركيز العديد من المنظمات على تطوير رأس المال النفسي لدى العاملين بها كونه أحد أهم العوامل التي يمكنها رفع مستوى الإنتاجية، ودعم القدرة التنافسية لها. كما استهدفت دراسة (Jan & Ali, 2014) معرفة العلاقة بين رأس المال النفسي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في المحافظات المختلفة بباكستان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والاحتراق الوظيفي، ومن ثم الدور الفعال لرأس المال النفسي في تخفيض مستوى الاحتراق الوظيفي. كما توصلت دراسة (Laschinger & Fida, 2014) إلى أن رأس المال النفسي يرتبط بشكل كبير مع مستويات الاحتراق الوظيفي المنخفضة بين الممرضات حديثي التخرج، حيث تدعم نتائج هذه الدراسة فكرة أن

## (١) الفعالية الذاتية

**Self-Efficacy/Confidence:**

يمكن تعريف الفعالية الذاتية على أنها إدراك أو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح (Bandura,2012). كما قام كل من (Stajkovic & Luthans,1998) بتبني ذلك المفهوم ونقله إلى مكان العمل ، حيث تم تعريف الفعالية الذاتية بأنها ثقة الأفراد في قدرتهم على تحريك دافعيتهم والموارد المعرفية لديهم أو التصرفات والطرق المطلوبة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في ظل بيئة معينة، ولذلك فإن الفرد ذو الفعالية الذاتية المرتفعة يمكن تمييزه بخمسة سمات هامة وهي: (Luthans *et al.*,2007; Larsen & Luthans,2006)

- يحدد لنفسه أهداف عالية مع الاختيار الذاتي للمهام الصعبة.
- يرحب بالتحدي ويسعى إلى تحقيقه.
- لديه تحفيز ذاتي مرتفع.
- يستثمر الجهد اللازم لتحقيق أهدافه المنشودة .
- يتأثر عندما يواجه العقبات المختلفة .

ويرى (الكرداوي، ٢٠١٣) أن الفعالية الذاتية كما هو في سماها ذاتية وليست موضوعية، أي أنها قد لا تمثل الواقع فقد يعتقد الفرد بأنه غير قادر على القيام بعمل معين مع أنه في الحقيقة قادر عليه، بل قد يكون أفضل من غيره في القيام بهذا العمل. لذلك يجب التحقق من مستوى الفعالية الذاتية لدى العاملين، فقد يكون انسحاب العاملين من أداء مهام وظيفية معينة قد يرجع إلى انخفاض مستوى الفعالية الذاتية لديهم وليس بسبب عدم قدرتهم الحقيقية على القيام بتلك المهام الوظيفية.

## (٢) التفاؤل Optimism:

يعود مستوى التفاؤل لدى الأفراد إلى أسباب معينة تعود إلى الصفات الإيجابية المستقرة نسبياً لديهم، فالإنسان المتفائل يدرك المحنة على أنها انتكاسة مؤقتة وأن الفرص مازالت متاحة (Luthans,2005; Youssef Luthans &.,2007).

ويمكن تعريف التفاؤل بأنه درجة امتلاك الأفراد لحصيلة من توقعات النتائج الإيجابية، بحيث أنهم يعتقدون أن الأشياء الجيدة سوف تحدث لهم فيما يتعلق بعملهم (Schmitt *et al.*,2013). كما أوضح (Seligman,2002) أن الأفراد المتفائلين مميزين بأن لديهم توقعات إيجابية عن مخرجات أحداث محددة، مع الإيمان بقدراتهم على تحقيق النجاح في عدة مجالات، والثبات والاستمرار في تحقيق ذلك النجاح، في حين عندما يتعرضون للفشل يقومون بمواجهة ذلك الفشل من خلال العديد من الإسهامات غير المحدودة.

## (٣) الأمل Hope:

يمكن تعريف الأمل بأنه تشكيل من الإرادة الناجحة المقترنة بخطة محددة، والتي تستهدف الإنجاز الناجح لبعض المهام أو المخرجات المرغوبة (Avey,2014). كما يعرف الأمل بأنه إدراك الفرد لامتلاكه القدرات التي تستنتج المسارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وتحفيز الفرد لذاته من خلال قوة و طاقة التفكير الموجهة بالهدف لاستخدام هذه المسارات. وهكذا يتضح أن الأمل يتضمن ثلاثة اتجاهات رئيسية هي القوة، المسار، والهدف. إذ يتمثل اتجاه القوة في الإرادة لتحقيق الهدف المطلوب، فهي بمثابة محفز للوصول

أخري من العقبات، وعدم التأكد، والصراع، والفشل، بل وحتى التغيرات الإيجابية الشديدة والتقدم الذي يحققه الفرد، وزيادة المسؤوليات الملقاة علي عاتقه، كما يعرفها (Norman,2006) بأنها الاستجابة الإيجابية ليس فقط للأحداث المناوئة بل أيضاً للأحداث الإيجابية التي يمكن أن تسبب ردود فعل معاكسة من جانب الفرد، وكذلك في صورة الضغوط التي يتعرض لها الفرد. وتشير دراسة (Coutu,2002) إلي أن الأفراد ذوي المرونة المرتفعة لديهم سمات مشتركة، وهي:

- قبول الفرد للواقع بشكل راسخ .
- الإيمان العميق من جانب الفرد بأن الحياة ذات معنى والتي غالباً ما تدعمها قيمهم التي يتمسك بها بقوة .
- القدرة المرتفعة على الارتجال والتكيف مع التغيرات ذات الأهمية .

#### ٤/١/٣- إدارة رأس المال النفسي

يمكن إدارة رأس المال النفسي وذلك عن طريق التركيز علي عدة طرق مستخدمة في إدارة الأبعاد الأربعة المكونة له . وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية والتي تم تناولها في عدة دراسات سابقة لرأس المال النفسي (Luthans & Youssef, 2004; Norman, 2006; Luthans & Bandura, 2012; Jensen, 2002)، كما هو مبين في الجدول التالي:

لذلك الهدف. أما المسار فهو البديل الذي يتم الاعتماد عليه في السعي للوصول إلي الهدف، والذي يعتمد تحديده علي تخطيط الموقف والتنبؤ بالمعوقات التي تعترض طريق الهدف كإجراء استباقي لتحقيق الهدف المطلوب .

وبالاستناد إلى نظرية الأمل يجب أن يمتلك الفرد كلاً من التفكير في المسارات وقوة التفكير بشأن الأمل المرتفع لإدراك الحدث، فهما ليسا مستقلان بشكل كافٍ إذ يجب توافرها لدى الفرد من أجل إدراك الأمل الكبير . كما يضيف (Harvey *et al.*, 2009) أن الأمل يتأثر بالمشاعر، حيث يمتلك الأفراد ذوي المستوي المرتفع من الأمل نظرة إيجابية للحياة ومواجهة التحديات والتركيز على النجاح، علي عكس نظرائهم ذوي المستوي المنخفض من الأمل وامتلاكهم نظرة سلبية للحياة ومشاعر مزدوجة مع التركيز علي الفشل.

#### (٤) المرونة (القدرة علي التأقلم)

##### :Resilience

لم تتل المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي الاهتمام الكافي مثلما حظيت به أبعاد رأس المال النفسي الأخرى ، ويعتبر Masten ورفاقه من أوائل المهتمين بدراسة بُعد المرونة، فهي من وجهة نظرهم رد الفعل والتكيف الإيجابي الذي يبديه الفرد عند تعرضه للمشكلات والمعوقات (Masten & Reed, 2002). ويعرفها (Luthans, 2002b) بأنها القدرات النفسية الإيجابية للارتداد أو العودة مرة



جدول رقم (١)  
طرق إدارة رأس المال النفسي

الطرق المستخدمة	أبعاد إدارة رأس المال النفسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إتقان تجارب النجاح / إجادة المهمة.</li> <li>● التعلم بالإثابة / النمذجة.</li> <li>● الإقناع الاجتماعي.</li> <li>● التغذية العكسية الإيجابية.</li> <li>● الإثارة الفسيولوجية والنفسية.</li> </ul>	١- تطوير الفعالية الذاتية / الثقة من خلال :
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد الأهداف.</li> <li>● الأهداف خطوة بخطوة / طريقة التنقل.</li> <li>● المبادرات التعاونية.</li> <li>● إظهار الثقة.</li> <li>● الاستعداد.</li> <li>● التخطيط للطوارئ.</li> <li>● الممارسات العقلية.</li> <li>● إعادة تحديد الأهداف.</li> </ul>	٢- تطوير الأمل من خلال :
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التساهل تجاه الماضي.</li> <li>● تهمين وتقدير الوقت الحاضر.</li> <li>● السعى للفرص من أجل المستقبل.</li> <li>● الآفاق الواقعية.</li> <li>● وجهات النظر المرنة.</li> </ul>	٣- تطوير التفاؤل من خلال :
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستراتيجيات التي تركز على الأصول.</li> <li>● الاستراتيجيات التي تركز على المخاطر.</li> <li>● الاستراتيجيات التي تركز على العملية.</li> </ul>	٤- تطوير المرونة من خلال :

Source: Adapted by Researcher from (Luthans & Youssef, 2004, P:147.)

اختلاف جوهرى بين نشاط الاستغلال ونشاط الاستكشاف في المنظمة ، حيث يرتبط نشاط الاستغلال بعمليات مثل التحسين ، الكفاءة ، الاختيار ، والتنفيذ ، في حين يرتبط نشاط الاستكشاف بعمليات مثل البحث ، الاختلاف ، والتجريب . ( Simsek,2009 )

وتناول العديد من الباحثين وضع تعريف للبراعة التنظيمية ، فقد عرفها ( Im& Rai,2008 ) بأنها سعي المنظمة إلي الابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ في نفس الوقت علي الأداء في الأجل الطويل .

#### ٢/٤ - الإطار النظري والدراسات السابقة

##### المتعلقة بالبراعة التنظيمية

#### ١/٢/٤ - مفهوم البراعة التنظيمية

#### Organizational Ambidexterity

يمكن القول أن أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية هو ( Duncan ) في عام ١٩٧٦م ، للإشارة إلي قدرة الشركة علي تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار ، إلا أن الفضل يعود للعالم ( March ) في إعادة إحياء هذا المفهوم وانتشاره ، والذي أوضح أن هناك

وتتمثل مخرجات البراعة التنظيمية في نتائج الأداء والتي تشمل : النمو ، البقاء ، الأداء المالي .

#### ٤/٢/٢- أبعاد البراعة التنظيمية

تتكون البراعة التنظيمية من بعدين أساسيين هما الاستغلال والاستكشاف ، ولقد تم قياس البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة بطرق مختلفة ، فقام ( He & Wong, 2004 ) ( بطرح البعدين ، وقام ) ( Gibson & Birkinshaw, 2004 ) بضم البعدين ، وقام ( Lubatkin et al, 2006 ) بجمع البعدين ، كما اختبر ( Jansen et al, 2009 ) ثلاثة نماذج اندحارية للبراعة التنظيمية علي الأداء كمتغير تابع ، وثبت أن النموذج الثالث المتمثل في إضافة بعدي الاستغلال والاستكشاف لبعضهما لقياس البراعة التنظيمية هو الأفضل .

ويري ( Kyriakopoulos & Moorman, 2004 ) أن الاستكشاف والاستغلال منهجان متنافسان وذلك للعديد من الأسباب منها :

- غالبا ما تتنافس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال علي الموارد المحدودة لدي المنظمة.
- تقلل استراتيجيات الاستغلال من استكشاف الشركة ، بينما تقلل استراتيجيات الاستكشاف نت استغلال موارد المنظمة .
- تواجه المنظمة مشكلة رئيسية ألا وهي كيفية عمل التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ، حيث تضمن أنشطة الاستغلال البقاء الحالي ، وتضمن أنشطة الاستكشاف البقاء في المستقبل .
- ويهتم الاستكشاف بالبحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة ، والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة ، وزيادة قدرة الشركة علي التكيف بسرعة وبشكل مناسب مع التغيرات الأساسية التي

كما أشار ( Gao et al., 2010 ) إلي أن البراعة التنظيمية هي قدرة الفرد علي استخدام كلا من يديه جنباً إلي جنب مع مهاراته ، ويعبر هذا المصطلح عن الشركات التي تتميز بدرجة عالية من الاستغلال والاستكشاف .

وعرفها ( Taylor & Helfat, 2009 ) بأنها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين علي حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية ، واكتشاف أعمال جديدة .

كما أوضح ( Prieto , 2012 ) أن البراعة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال ثلاث جهات نظر هي :

- الفاصل الزمني بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في وقت معين ، وتقوم بالاستكشاف في وقت آخر .
- الفاصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف ، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في أقسام معينة ، وتقوم بالاستكشاف في أقسام أخرى .
- التخصص بين الشركات ، حيث تقوم شركة معينة بالاستغلال ، وتقوم شركة أخرى بالاستكشاف .
- وفي ضوء ما سبق ، يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة علي استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة ، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة ، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي.
- كما يمكن النظر إلي البراعة التنظيمية كنظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، حيث تتمثل مدخلات البراعة التنظيمية في الهيكل التنظيمي ، الإطار التنظيمي ، ونمط القيادة ، بينما تتمثل عمليات التشغيل في الاستغلال والاستكشاف ،

تحدث في السوق ، بينما يهتم الاستغلال والإمكانات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والاستغلال والاستكشاف .  
 والأسواق الحالية . ( Patel & Lepak, 2013 )

## جدول رقم (٢)

### أوجه الاختلاف والتشابه بين الاستغلال والاستكشاف

البيان	الاستغلال	الاستكشاف
التعريف	هو ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية	هو ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة .
النتائج	تصميمات حالية للمنتجات ، قنوات توزيع حالية ، وأسواق حالية .	تصميمات جديدة للمنتجات ، قنوات توزيع جديدة ، وأسواق جديدة .
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة .	تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية .
الأنشطة	تتمثل في التحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ .	تتمثل في البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر .
نتائج الأداء	نتائج في الأجل القصير	نتائج في الأجل الطويل

Source : ( Jansen,2008)

## ٥ - مشكلة البحث

عليها، وعلاقتها بالأداء التنظيمي وغيره من المتغيرات ، ومع ذلك لا توجد في البيئة العربية حتى الآن - في حدود علم الباحث - إلا دراسة (الجبوري ، ٢٠١١) ودراسة ( الزهار ، ٢٠١٤ ، عويس ، ٢٠١٥) التي تناولت البراعة التنظيمية .  
 ولقد أكدت العديد من الدراسات علي أهمية دور رأس المال النفسي في تخفيض مستوي التوتر والضغط لدي الأفراد ، وبالتالي الحد من الآثار المترتبة علي التكاليف الإضافية التي تتحملها المنظمات (Avey et al., 2008b; Luthans & Youssef, 2004) كما يرتبط رأس المال النفسي

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع رأس المال النفسي، من حيث المفهوم ، والخصائص ، والأبعاد ، وأهم المسببات والنتائج المترتبة عليه ، وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية ، ومع ذلك لا توجد في البيئة العربية حتى الآن - في حدود علم الباحث - إلا دراسة ( إبراهيم ، ٢٠١٠) ودراسة ( العنزي ، إبراهيم ، ٢٠١٢) ودراسة (الشربيني ، ٢٠١٤) التي تناولت رأس المال النفسي .  
 كما اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع البراعة التنظيمية ، من حيث المفهوم ، والبناء ، والمداخل ، وأهم المسببات والنتائج المترتبة

بالعديد من المتغيرات مثل تمكين العاملين ، وانخفاض مستويات الغياب ، وانخفاض مستويات النية لترك العمل والسلوك التخريبي ، وانخفاض سلوكيات الانسحاب من العمل ، وارتفاع مستوى أداء العاملين ، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وتعزيز مستوى الإبداع لدى العاملين ، وارتفاع الأداء المالي (Avey et al., 2009; Rego et al., 2012)

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي ، والبراعة التنظيمية كلا علي حده ، وتوصل الكثير منها لوجود علاقة ايجابية بينها وبين المتغيرات الأخرى ، إلا أن الباحث لم يجد في البيئة العربية - في حدود علمه - أية دراسة حاولت الربط بين هذين المتغيرين .

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، تأكد عدم القدرة على معرفة مستوى رأس المال النفسي، لدى كل من العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات (وفقًا لإجابات ٨٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة المنوفية و ٨١ % من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة مدينة السادات ) ، كما تأكد عدم القدرة على تحديد مستوى البراعة التنظيمية لديهم (وفقًا لإجابات ٧١% من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة المنوفية و ٧٥ % من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة مدينة السادات)، هذا بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، ومستوي البراعة التنظيمية لديهم ( ووفقًا لإجابات ٩١% من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة المنوفية

٨٧,٥ % من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بجامعة مدينة السادات).  
وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات والتي يسعى الباحث للإجابة عليها وهي كما يلي :

(١) ما درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات موضع التطبيق برأس المال النفسي ؟

(٢) ما درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات موضع التطبيق بالبراعة التنظيمية ؟

(٣) ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية في جامعتي المنوفية ومدينة السادات ؟ وما هي نوع هذه العلاقة ؟

(٤) كيف يمكن تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات من خلال الاهتمام برأس المال النفسي ؟

## ٦ - أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، هي على النحو التالي :

(١) التعرف علي درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات موضع التطبيق برأس المال النفسي .

(٢) التعرف علي درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات موضع التطبيق بالبراعة التنظيمية .

(٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، وكل من مستوي البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي ، وكل متغير من متغيراته ( الاستغلال ، الاستكشاف ) علي حده .

(٤) تحديد كيفية تحسين مستوي البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات من خلال مستوي الاهتمام برأس المال النفسي .

## ٧- فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المبين أدناه:

تناولت دراسة (Avey et al., 2006) العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي كل على حدة وكوحدة واحدة من ناحية، والغياب المتعمد وغير المتعمد وكذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التفاعل الأساسي بين رأس المال النفسي والغياب يرجع إلى الارتباط الفعلي بين الضغوط والعوامل النفسية، حيث تختلف ردود أفعال العاملين الذين يواجهون نفس العقبات في مكان العمل وفقاً لمستوى رأس المال النفسي لديهم.

وفي دراستهما التي اهتمت بتحديد أثر القدرات والموارد النفسية الإيجابية المتمثلة في (الأمل، التفاؤل، المرونة) على النتائج المرغوبة المتعلقة بالعمل (Youssef & Luthans, 2007) توصلت الدراسة إلى أن القدرات والموارد النفسية الإيجابية ارتبطت وساهمت بشكل فريد في نتائج الأداء.

كما استهدفت دراسة (Goody et al., 2009) تطوير واختبار نموذج مفاهيمي لإدراك المرؤوسين للقيادة التحويلية كمحدد لرأس المال النفسي الإيجابي الخاص بهم (والذي يمثل الميل والمحفز الفردي والمثابرة نحو تحقيق الأهداف)، وقد

دعمت نتائج هذه الدراسة العلاقة بين إدراك المرؤوسين للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي . كما اهتمت دراسة (Erkutlu, 2013) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين باحدي الشركات التجارية الإيرانية . و توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأمل (أحد أبعاد رأس المال النفسي) والالتزام التنظيمي بينما ارتبط بعد المرونة عكسياً مع الالتزام التنظيمي، في حين تبين عدم معنوية العلاقة بين كل من التفاؤل والفعالية الذاتية وبين الالتزام التنظيمي، في حين كان الارتباط معنوياً بين بعد الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وبين رأس المال النفسي.

كما استهدفت دراسة (العنزي وإبراهيم، ٢٠١٢) استكشاف مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي والمساعدة في تشخيص التوجهات المفاهيمية للصحة النفسية للموارد البشرية وبما يساهم في تحسين مستويات الأداء، وتحديد انعكاسات رأس المال النفسي الإيجابي في منظمات الأعمال، وأيضاً تشخيص المؤشرات الرئيسية لدور رأس المال النفسي الإيجابي علي الاتجاهات المختلفة للسلوك التنظيمي. وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه يمكن الاستثمار في رأس المال وإدارته بتكلفة أقل نسبياً مقارنة مع ما يتم في رأس المال التقليدي، لما له من تأثير كبير في بلورة سلوكيات القادة والمرؤوسين في منظمات الأعمال من خلال انعكاسه على الأداء، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، والالتزام التنظيمي، والتعاون، والسعادة في موقع العمل، والسلوك الإيجابي، والتعاون كونه يجسد ما الذي يؤديه الفرد وما هو صحيح وما الذي يمكن تحسينه.

البراعة التنظيمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة .

وتناولت دراسة (عويس ، ٢٠١٥) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بنسبة ٣٨,٦% في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق ، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات موضع التطبيق .

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة التالية:

- لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية بها. استهدفت دراسة (Tempelaar,2010) معرفة الدور الوسيط لكل من المكافآت الطارئة والتكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا علي العلاقة بين الاختلافات في الهيكل التنظيمي والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين التكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية ، في حين لا ترتبط المكافآت الطارئة بالبراعة التنظيمية .

كما تناولت دراسة (Cao et al ., 2010) معرفة تأثير كل من المدير التنفيذي للشركة ودعم الإدارة العليا علي البراعة التنظيمية وأبعادها ، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ايجابي للمدير

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة التالية:

- لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي الإهتمام برأس المال النفسي ( الفعالية الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، والمرونة ) .

واستهدفت دراسة ( Jan sen et al ., 2009) التعرف علي طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من التعاون ، الاتصالات داخل الإدارات ، المركزية في اتخاذ القرارات ، وفعالية فريق العمل ، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من التعاون ، الاتصالات داخل الإدارات ، وفعالية فريق العمل والبراعة التنظيمية ، بينما ترتبط المركزية في اتخاذ القرارات بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية .

واستهدفت دراسة (Burpitt& Valle,2010) التعرف علي طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من التعاون ، الاتصالات داخل الإدارات ، المركزية في اتخاذ القرارات، وفعالية فريق العمل . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من التعاون ، الاتصالات داخل الإدارات ، وفعالية فريق العمل والبراعة التنظيمية ، بينما ترتبط المركزية في اتخاذ القرارات بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية .

كما تناولت دراسة (Chang & Hug- hes,2012) خصائص المديرين والقيادة وملامح الهيكل التنظيمي الذي يسهل ظهور البراعة التنظيمية ، وأكدت الدراسة علي وجود علاقة ايجابية تربط بين خصائص القيادة والهيكل التنظيمي والتوازن بين بعدي البراعة التنظيمية ( الاستكشاف والاستغلال ) ، كما توصلت الدراسة إلي توسط

**١/٨ - الدراسة المكتبية**

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث.

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

**٢/٨ - الدراسة الميدانية**

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثمّ تحقيق أهدافه.

**٩ - حدود البحث**

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

**١/٩ - الحدود الزمنية للبحث**

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهريّ يناير وفبراير ٢٠١٦ .

**٢/٩ - الحدود المكانية للبحث**

وتتمثل في جامعتي المنوفية و مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. وقد اختار الباحث جامعتي المنوفية و مدينة السادات؛ نظراً لدورهما الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة

التفيزي ودعم الإدارة العليا علي البراعة التنظيمية وتشكيل هيكل تنظيمي موجه بالبراعة .

كما توصلت دراسة ( Han et al., 2001 ) إلي وجود علاقة ايجابية تربط بين البراعة التنظيمية والأداء وخاصة في الشركات الموجهة بالتكنولوجيا ، حيث توصلت الدراسة إلي أن المستويات المرتفعة من التكنولوجيا بالشركة تشجع البراعة التنظيمية عن المستويات المنخفضة .

كذلك تناولت دراسة ( Wei et al., 2014 ) معرفة أثر الاستكشاف والاستغلال علي أداء الشركات من خلال المقارنة بين الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية ودفاعية ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاستغلال وأداء الشركة ، في حين توجد علاقة غير خطية بين الاستكشاف وأداء الشركة .

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثالث في الصورة التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي لدي العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات وكل من مستوي البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي ، وكل متغير من متغيراته (الاستكشاف، الاستغلال) علي حده .

**٨- منهجية البحث**

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية لديهم، وربما يكون التعرف على مستوى كل من رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعتين ، مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

### ١٠ - مجتمعنا وعينتا البحث

#### ١/١٠ - مجتمعنا البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشارك في صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها " ، وفي ضوء ذلك فإن مجتمعنا هذا البحث يتكون من العاملين في جامعتي المنوفية والبالغ عددهم (٧٦٣١) موظف والعاملين بجامعة مدينة السادات والبالغ عددهم (١٣٤٠) موظف .

#### ٢/١٠ - عينتا البحث

(أ) عينة العاملين بجامعة المنوفية :

تم تحديد حجم عينة العاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنوفية من خلال القانون التالي : (إدريس، ٢٠٠٧)

عامة، وفي محافظة المنوفية بصفة خاصة، ونظرا لما تقدمه جامعة المنوفية من خدمات استشارية واجتماعية وبحثية للمجتمع المحيط بها في محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية، من خلال ١٥ كلية ومعهد . كما تقدم جامعة مدينة السادات العديد من الخدمات الاستشارية والاجتماعية والبحثية للمجتمع المحيط بها في محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية، من خلال ثمان كليات ومعاهد متميزة ، هذا، بالإضافة إلى أن الباحث هو أحد أعضاء هيئة التدريس بها؛ وهو ما يُسهّل من عملية تجميع البيانات الأولية من ناحية، ويُحقّق الوفر في الوقت والتكلفة من ناحية أخرى.

#### ٣/٩ - الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من مستوي رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات ؛ ومن هنا؛ جاءت أهمية وضرورة التعرف على مستوى كل من

$$ت^2 \times ن \times ف (١ - ف)$$

= ن

$$\Delta^2 ن + ت^2 ن (١ - ف)$$

حيث :

ن = حجم العينة .

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١.٩٦ .

ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥%.



ن = حجم المجتمع .

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$(1,96) \times 0,5 \times 7631 \times (1 - 0,5)$$

= 366 مفردة

$$(0,05) \times 7631 \times (1,96) + 0,5 \times (1 - 0,5)$$

ويوضح الجدول التالي توزيع حجم العينة علي كليات ومعاهد وإدارات جامعة المنوفية .

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

م	بيان	عدد العاملين	%	حجم العينة
١	إدارة الجامعة	١٨٩٤	٢٤,٨	٩١
٢	المدن الجامعية	١١٤٠	١٥	٥٤
٣	كلية التربية العام	٢٦٧	٣,٥	١٣
٤	كلية الزراعة	٤٦٤	٦	٢٢
٥	معهد الكبد القومي	١٠٧٠	١٤	٥١
٦	كلية الهندسة	٣١٤	٤	١٥
٧	كلية التربية الرياضية	٦٥	١	٣
٨	كلية الآداب	٢٥٦	٣,٣	١٢
٩	كلية التجارة	٢٣٥	٣	١١
١٠	كلية الحقوق	٢٢٦	٢,٩	١١
١١	كلية الحاسبات والمعلومات	١٣٢	١,٧	٦
١٢	كلية الهندسة الإلكترونية	٣٩٤	٥,١	١٩
١٣	كلية العلوم	٢٣٤	٣	١١
١٤	كلية الطب	٢٩٠	٣,٨	١٤
١٥	كلية الاقتصاد المنزلي	٣٢٥	٤,٢	١٦
١٦	كلية التربية النوعية	١٨٣	٢,٤	٩
١٧	كلية التمريض	١٤٢	٢,٣	٨
	الإجمالي	٧٦٣١	%١٠٠	٣٦٦

المصدر : إدارة شئون العاملين ، جامعة المنوفية ، يناير ٢٠١٦.

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة تم تحديد حجم عينة العاملين في الجهاز الإداري  
للتحليل الإحصائي ٣٢٣ قائمة ، حيث بلغت نسبة بجامعة مدينة السادات باستخدام نفس القانون  
الردود ٨٨% السابق .

(ب) عينة العاملين بجامعة مدينة السادات : وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$(1,96) \times 0,5 \times 1340 \times (1 - 0,5)$$

= 299 مفردة

$$(0,05) \times 1340 \times (1,96) + 0,5 \times (1 - 0,5)$$

ويوضح الجدول التالي توزيع حجم العينة علي كليات ومعاهد وإدارات جامعة مدينة السادات .

جدول رقم (٣)  
توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات

م	بيان	عدد العاملين	%	حجم العينة
١	إدارة الجامعة	٢٦١	١٩.٥	٥٨
٢	المدن الجامعية	٢٨١	٢١	٦٣
٣	كلية التربية العام	٦٠	٤.٥	١٣
٤	معهد الدراسات البيئية والصحراوية	٦١	٤.٥	١٤
٥	معهد الهندسة الوراثية	١٢٣	٩	٢٧
٦	كلية السياحة والفنادق	١٠١	٧.٥	٢٣
٧	كلية التربية الرياضية	١١٣	٨	٢٥
٨	كلية الطب البيطري	١٢٧	٩.٥	٢٨
٩	كلية التجارة	٧١	٥	١٦
١٠	كلية الحقوق	٦١	٤.٥	١٤
١١	الإدارة الطبية	٦٩	٥	١٥
١٢	المزارع	١٢	١	٣
	الإجمالي	١٣٤٠	%١٠٠	٢٩٩

المصدر : إدارة شئون العاملين ، جامعة مدينة السادات ، يناير ٢٠١٦.

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتليل الإحصائي ٢٦٥ قائمة ، حيث بلغت نسبة الردود

٨٩%.

## ١١ - متغيرات البحث والمقاييس

### المستخدمة

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات

الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي

أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال

مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو

الموضح أدناه:

### ١/١١ - متغيرات البحث

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

(أ) متغيرات أبعاد رأس المال النفسي (الفعالية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) .

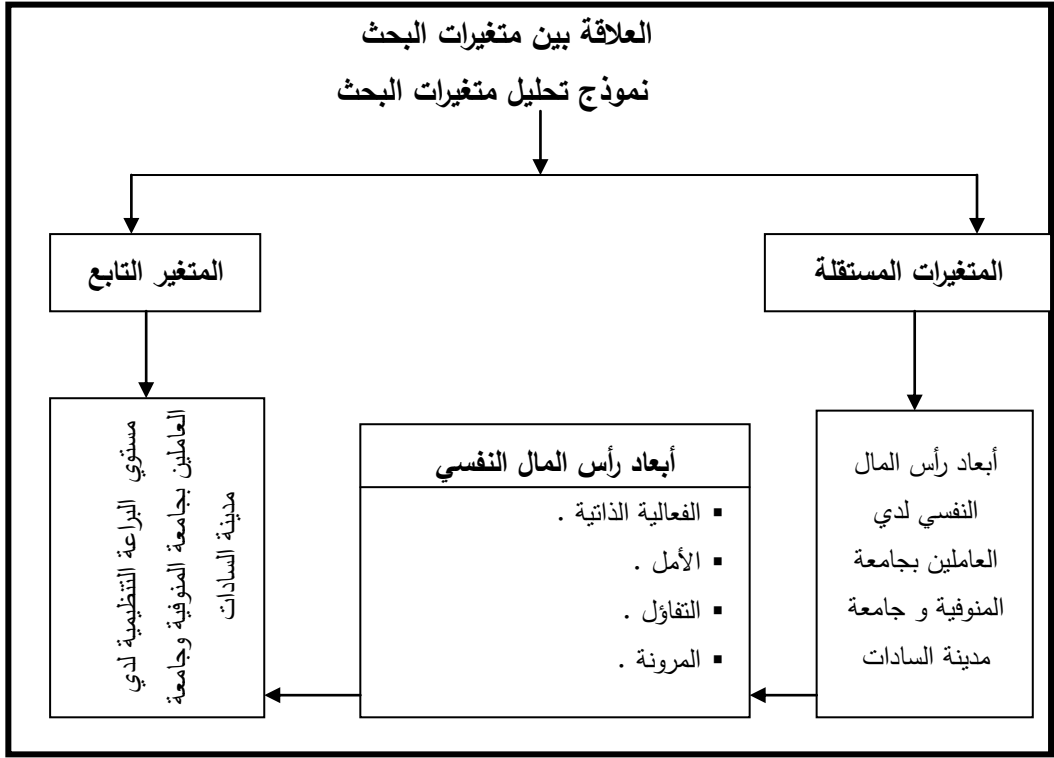
(ب) متغيرات البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف ) .

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج

تحليل متغيرات البحث (أبعاد رأس المال النفسي ،

البراعة التنظيمية )، من خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)



والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث

ولقياس أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٤ عبارة: ٦ عبارات لقياس الأمل ، و ٦ عبارات لقياس التفاؤل ، و ٦ عبارات لقياس المرونة.

### ١١/٢ - المقاييس المستخدمة في البحث

#### ١١/٢/١ - قياس أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس أبعاد رأس المال النفسي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (Luthans et al, 2007)، مع إجراء بعض التعديل والحذف

## ١١/٢/٢- قياس مستوى البراعة

## التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس مستوى البراعة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (He& Wong,2004; Jansen et al ,2009; Wei et al ,2014) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث. ولقياس مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ عبارة: ٩ عبارات لقياس الاستغلال، و ٩ عبارات لقياس الاستكشاف .

## ١٢- أساليب تحليل البيانات واختبار

## فروض البحث

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

## ١٢/١- أساليب تحليل البيانات

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

## (أ) أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين -Two group Discriminant Analysis

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كانت مبررات استخدامه هي التحقق من مدى التمايز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث: - أبعاد رأس المال النفسي (الفعالية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) . - مستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف ) .

## (ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، وكلٍ من مستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال ، الاستكشاف ) على حده.

## ١٢/٢- أساليب اختبار فروض البحث

استخدم الباحث عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا

جامعة المنوفية ، جامعة مصرية حكومية ، مقرها شبين الكوم، أنشئت بموجب القرار لسنة ١٩٧٦م لتلبية الطلب المتزايد علي التعليم العالي ، ولدعم الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في تحقيق رسالتها في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة .

بدأت الجامعة بأربع كليات فقط هي الزراعة، والهندسة ،و التربية ، والهندسة الالكترونية ، و تضم جامعة المنوفية ١٥ كلية ومعهد ، حيث تقع ١٣ كلية ومعهد في مدينة شبين الكوم عاصمة المحافظة وهي كليات الزراعة ، والهندسة ، والتربية ، والعلوم ، والتجارة ، والطب، والآداب ، والحقوق ، ومعهد الكبد القومي، والاقتصاد المنزلي ، والتمريض ، والحاسبات والمعلومات ، والتربية الرياضية ، وكلية واحدة في مدينة منوف ( كلية الهندسة الالكترونية ) ، وأخري في مدينة أشمون ( التربية النوعية ) .

وتمنح الجامعة الدرجة الجامعية في المرحلة الأولى ( البكالوريوس / الليسانس ) ، ودرجات عليا ( دبلوم / ماجستير / دكتوراه ) في التخصصات المختلفة للعلوم الطبيعية والإنسانية .

أما جامعة مدينة السادات، فهي جامعة مصرية حكومية، مقرها مدينة السادات شمال غرب القاهرة الكبرى، أنشئت في بادئ الأمر كفرع لجامعة المنوفية، ثم أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم ١٨٠ بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٣؛ وهي - بهذا - تتميز بأنها أحدث جامعة حكومية مصرية، كما أنها أول جامعة حكومية تتواجد داخل مدينة صناعية، فضلاً عن أنها وجامعة المنوفية (الجامعة الأم) يعتبران أول تجربة لتواجد أكثر من جامعة في محافظة واحدة خارج إطار القاهرة الكبرى.

البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار كاي<sup>٢</sup> Chi-Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المُصاحبان لأسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two- group :Discriminant Analysis

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

▪ الفرض الأول: والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي الإهتمام برأس المال النفسي .

▪ الفرض الثاني: والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية .

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد MultipleRegression/Correlation Analysis

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرض الثالث، والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي لدي العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات وكل من مستوي البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي ، وكل متغير من متغيراته ( الاستكشاف ، الاستغلال ) علي حده .

١٣- نبذة مختصرة عن جامعتي المنوفية ومدينة السادات

والمستخدمة لقياس أبعاد رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية ، ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ ، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٢) وذلك كما يلي :

#### (أ) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الفعالية الذاتية :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للفعالية الذاتية يضم ( ٥ متغيرات) بدلا من (٦متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٧٧، إلى ٨٩ ، ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذى تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

#### (ب) مستوى الثبات/الاعتمادية في مقياس الأمل:

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس الأمل إلى ٨٨ ، ويعكس معامل ألفا الذى تم

وتضم جامعة مدينة السادات ٨ كليات ومعاهد بمدينة السادات، وهي: كلية السياحة والفنادق، وكلية الطب البيطري، وكلية التجارة، وكلية الحقوق، وكلية التربية، وكلية التربية الرياضية (بنين وبنات)، ومعهد بحوث الهندسة الوراثية، ومعهد الدراسات والبحوث البيئية.

#### ١٤ - التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التى تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي:

أولا : التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٢) .

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ست مرات منفصلة ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة

المقياس الرئيسي للمرونة يضم (٥ متغيرات) بدلا من (٦ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٧٤,٧ إلى ٨٧,٨ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذى تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

#### (هـ) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الاستغلال:

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٩ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٣٠,٠ كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس الاستغلال إلى ٨٩,٨ ، ويعكس معامل ألفا الذى تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

#### (ج) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس التفاؤل:

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٣٠,٠ كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس التفاؤل إلى ٩٢,٠ ، ويعكس معامل ألفا الذى تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

#### (د) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس المرونة:

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٣٠,٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا

## جدول رقم (٥)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٠,٨٩	٥	٠,٧٧	٦	الفاعلية الذاتية
————	٦	٠,٨٨	٦	الأمّل
————	٦	٠,٩٢	٦	التفاؤل
٠,٨٧	٥	٠,٧٤	٦	المرونة
————	٩	٠,٨٩	٩	الاستغلال
٠,٨٦	٨	٠,٧٨	٩	الاستكشاف

## ١٥ - نتائج الدراسة الميدانية

## ١/١٥ - التمايز بين العاملين بجامعة

## المنوفية والعاملين بجامعة مدينة

## السادات من حيث مستوي الإهتمام

## برأس المال النفسي

للتحقّق من مدى التمايز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي الإهتمام برأس المال النفسي ؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين على Two- group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (العاملين بجامعة المنوفية ، والعاملين بجامعة مدينة السادات) .

ويمكن توضيح دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي الإهتمام برأس المال النفسي من خلال الجدول رقم (٦)

## (و) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الاستكشاف:

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٩ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للاستكشاف يضم (٨ متغيرات) بدلا من (٩ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧٨ ، إلى ٠,٨٦ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذى تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .



جدول رقم (٦)  
دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات  
من حيث مستوي الاهتمام برأس المال النفسي

رقم الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	٢٤	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٦٨٥	٩٤	٠,٦٨٤	٠,٤٣٥	٢٥٦,١٢	٢٤	٠,٠٠٠

## مصفوفة التقسيم

المجموعات الفعلية	عدد المفردات	التنوي بعضوية المجموعات		الإجمالي
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	
مجموعة (١) العاملين بجامعة المنوفية	٣٢٣	٢٨٩ (%٨٩,٤)	٣٤ (%١٠,٦)	٣٢٣ (%١٠٠)
مجموعة (٢) العاملين بجامعة مدينة السادات	٢٦٥	٢٣ (%٨,٧)	٢٤٢ (%٩١,٣)	٢٦٥ (%١٠٠)
إجمالي المفردات	٥٨٨			٥٨٨
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة ٩٠,٣%				

## ومن الجدول رقم (٦) نستنتج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز لمجموعتين أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية ( معامل الارتباط الكونونيكال يمثل ٠,٦٨٤ ) بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوي الاهتمام برأس المال النفسي في هاتين الجامعتين.
  - أن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو الاهتمام برأس المال النفسي في هاتين الجامعتين يعتبر ذو درجة عالية جدا، حيث بلغت نسبة التباين ٩٤% في تحليل التمايز لمجموعتين .
  - أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات وفقا لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوي الاهتمام برأس
- المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) تمثل ٩٠,٣% وهذه النسبة تعتبر مرتفعة جدا للتمييز بين الجامعتين . أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمنا التفاوت بين تقييم هاتين المجموعتين نحو مستوي الاهتمام برأس المال النفسي في الجامعة التي ينتمون إليها . ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن حوالي ٩,٧% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو مستوي الاهتمام برأس المال النفسي .
- يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا ٢)، وذلك بالنسبة لسبعة

الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لديهم يقع بين (محايد) و(موافق جدا).

- تراوح مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات بين (٣,١١) و(٣,٩٩)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لديهم يقع بين (محايد) و(موافق جدا). وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٧)

عشر متغيرا (من بين ٢٢ متغيرًا) من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي .

- لا يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقًا لاختبار كا<sup>٢</sup>)، وذلك بالنسبة لخمس متغيرات (من بين ٢٢ متغيرًا) من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي .

- تراوح مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة المنوفية بين (٣,٠٢) و(٤,١٨)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى

#### جدول رقم (٧)

عوامل ومعاملات التمايز بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات علي أساس مستوي الاهتمام برأس المال النفسي

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي		المبادئ الأكثر قدرة علي تحقيق التمايز بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات
		مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
٠,٩٠	**٣٨,١٦	٣,٨٩	٤,١٨	الفاعلية الذاتية
٠,٨٩	**٣٤,١٨	٣,٤٩	٣,٨٨	الأمل
٠,٨٣	**٢٦,١٤	٣,١١	٣,٠٢	التفاؤل
٠,٧٤	**١٨,٢٤	٣,٩٩	٣,٦٦	المرونة
		٣,٣٦	٣,٦٩	الوسط الحسابي العام

مدينة السادات، من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ، من خلال الجدول رقم (٨).

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة

جدول رقم (٨)  
عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات،  
من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي

المتغيرات الرئيسية لرأس المال النفسي	متغيرات رأس المال النفسي الأكثر فُدرَةً على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات	المتغيرات الرئيسية لرأس المال النفسي
المتغيرات الرئيسية لرأس المال النفسي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات	١- أشعر بالثقة عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها. ٢- أشعر بالثقة عندما أعرض مجالات عملي في الاجتماعات مع الإدارة . ٣- أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الخاصة بإستراتيجية الجامعة . ٤- أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.	الفاعلية الذاتية
٥- أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل لمناقشة المشكلات.	٦- عندما أجد نفسي في ورطة بعلمي، أستطيع التفكير بطرق كثيرة لتجاوز تلك الورطة. ٧- في الوقت الحالي أتابع أهدافي في العمل بنشاط . ٨- هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل. ١١- في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أعددتها لنفسي.	الأمل
٩- أرى نفسي شخص ناجح جداً في العمل. ١٠- أستطيع أن أفكر في طرق عديدة لتحقيق أهداف عملي الحالية.	١٢- عندما أواجه عائقاً في العمل يكون لدى القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية. ١٤- أستطيع أن أكون (وحدتي بالجامعة) إذا جاز التعبير لو تطلب الأمر ذلك. ١٥- أتعامل مع الأحداث المجهدة في العمل بدون تردد. ١٦- يمكنني إنجاز العمل في الأوقات الصعبة لأنني لدى خبرة وواجهتها سابقاً ١٧- أشعر أنني أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة متعلقة بوظيفتي في وقت واحد.	التفاؤل
١٣- غالباً ما أتعامل مع الظروف الصعبة بالعمل بشكل أو بآخر.	١٨- من الحكمة حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي. ٢٠- أنا متفائل بشأن الأحداث المستقبلية بخصوص عملي. ٢١- الأحداث المتعلقة بعملي لن تخرج عن نطاق المسار الذي أعددته لها. ٢٢- أنظر إلى الجامعة التي أعمل بها كشيء في غاية الروعة.	المرونة

### • اختبار صحة الفرض الأول

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كا<sup>2</sup> و F، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)". ومن ناحية أخرى، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لسبعة عشر متغيراً من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي (٢٢ متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية، وذلك لوجود تمايز جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة السادات على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حده، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وفقاً لاختبار ف-F-Test.

### • تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، يرى الباحث أن وجود ١٧ متغير من بين ٢٢ متغيراً (حوالي ٧٧% من المتغيرات) تمثل متغيرات أبعاد رأس المال النفسي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة السادات، إنما يرجع إلى عدم التشابه في مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى المجموعتين (٥ متغيرات من بين ٢٢ متغيراً - ونسبة ٢٣% تقريباً - من

متغيرات مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لم تتجح في التمييز بينهما).

ويعتقد الباحث أن السبب الرئيسي وراء عدم التشابه في مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية و مدينة السادات؛ يرجع إلى حداثة نشأة جامعة مدينة السادات، كما أن غالبية العاملين بالجامعة منتدبين من جهات أخرى، كما يحتاج غالبية العاملين السفر يوميا إلى مدينة السادات، ولذلك لاحظنا زيادة الاهتمام برأس المال النفسي بجامعة المنوفية عن جامعة مدينة السادات.

### ١٥/٢ - التمايز بين العاملين بجامعة

### المنوفية والعاملين بجامعة مدينة

### السادات من حيث مستوي البراعة

### التنظيمية بها

للتحقق من مدى التمايز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية بها؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two- group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (العاملين بجامعة المنوفية، والعاملين بجامعة مدينة السادات).

ويمكن توضيح دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية من خلال الجدول رقم (٩)

ومن الجدول رقم (٩) نستنتج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز لمجموعتين أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل

النسبة تعتبر مرتفعة جدا للتمييز بين الجامعتين .  
 أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمنا  
 التفاوت بين تقييم هاتين المجموعتين نحو مستوي  
 البراعة التنظيمية بهما. ومما يؤكد النتيجة السابقة  
 هو أن ١١,٤% من مفردات العينة تتشابه فيما  
 بينها من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو مستوي  
 البراعة التنظيمية بهما .  
 • يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية  
 والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي  
 البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) عند  
 مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا٢)، وذلك  
 بالنسبة لستة متغيرات (من بين ١٧ متغيراً) من  
 متغيرات البراعة التنظيمية.

الارتباط الكونونيكال يمثل (٠,٧٣٨) بين جامعة  
 المنوفية وجامعة مدينة السادات الخاضعتين  
 للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين  
 الاتجاهات التقييمية لهم نحو مستوي البراعة  
 التنظيمية في هاتين الجامعتين .  
 • أن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو  
 مستوي البراعة التنظيمية في هاتين الجامعتين  
 يعتبر ذو درجة عالية جدا ، حيث بلغت نسبة  
 التباين ١٠٠% في تحليل التمايز لمجموعتين .  
 • أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي  
 جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات وفقا  
 لاتجاهاتهم التقييمية نحو مستوي البراعة التنظيمية  
 (الاستغلال ، الاستكشاف) تمثل ٨٩,٦% وهذه

### جدول رقم (٩) دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية

رقم الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا٢	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٧٨٢	١٠٠	٠,٧٣٨	٠,٤٣٤	٢٥٩,١٨	١٩	٠,٠٠٠

#### مصفوفة التقسيم

الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات		عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (٢)	مجموعة (١)		
٣٢٣ (%١٠٠)	٤١ (%١٢,٧)	٢٨٢ (%٨٧,٣)	٣٢٣	مجموعة (١) العاملين بجامعة المنوفية
٢٦٥ (%١٠٠)	٢٤٥ (%٩٢,٥)	٢٠ (%٧,٥)	٢٦٥	مجموعة (٢) العاملين بجامعة مدينة السادات
٥٨٨			٥٨٨	إجمالي المفردات
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة ٨٩,٦%				

البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) عند  
 مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا٢)، وذلك

لا يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية  
 والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي

- بالنسبة لإحدى عشر متغيراً (من بين ١٧ متغيراً) من متغيرات البراعة التنظيمية .
- تراوح مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية بين (٣,٢٨) و(٤,٤٥)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى البراعة التنظيمية لديهم يقع بين (محايد) و(موافق جداً). وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) .

**جدول رقم (١٠)**  
**عوامل ومعاملات التمايز بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات**  
**على أساس مستوي البراعة التنظيمية بهما**

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي		المبادئ الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات
		مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
٠,٨٨	**٣٢,١٦	٣,٠٤	٤,٤٥	الاستغلال
٠,٧٩	**٢٨,١٨	٤,٦٩	٣,٢٨	الاستكشاف
		٣,٨٧	٣,٨٧	الوسط الحسابي العام

يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال ، الاستكشاف)". ومن ناحية أخرى، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لستة متغيرات من متغيرات أبعاد البراعة التنظيمية (١٧ متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية، وذلك لوجود تمايز جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حده،

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات، من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما ، من خلال الجدول رقم (١١).

• **اختبار صحة الفرض الثاني**

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال ، الاستكشاف)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كا<sup>٢</sup> و F، فإنه

وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف .F-Test

جدول رقم (١١)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات، من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما

المتغيرات الرئيسية للبراعة التنظيمية	متغيرات البراعة التنظيمية الأكثر فُدرَةً على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات	المتغيرات الرئيسية للبراعة التنظيمية
الاستغلال	<p>١- تلتزم الجامعة بتحسين جودة الخدمة الحالية</p> <p>٢- تقوم الجامعة بتحسين مرونة الخدمات الحالية</p> <p>٣- تسعى الجامعة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية .</p> <p>٤- تقوم الجامعة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية</p>	<p>٥- تقوم الجامعة بإدخال تعديلات صغيرة علي الخدمات الحالية .</p> <p>٦- تقوم الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين .</p> <p>٧- تتفوق الجامعة في تحسين التكنولوجيا القائمة.</p> <p>٨- نظم الإدارة في الجامعة متماسكة لدعم الأهداف العامة .</p> <p>٩- تقيس الجامعة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم .</p>
الاستكشاف	<p>١١- تدخل الجامعة في مجالات تكنولوجية جديدة</p> <p>١٣- تشجعي الجامعة علي ابتكار خدمات جديدة</p>	<p>١٠- تقوم الجامعة بفتح أسواق جديدة .</p> <p>١٢- تسعى الجامعة الي تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية</p> <p>١٤- تشجعي الجامعة علي ابتكار أفكار خلاقة تتحدي الأفكار التقليدية.</p> <p>١٥- نظم الإدارة في الجامعة مرنة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية .</p> <p>١٦- تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين</p> <p>١٧- تقوم الجامعة بتقديم خدمات جديدة حاليا .</p>

المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

### ١٥/٣/١ - العلاقة بين متغيرات رأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات ومستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي (أ) نوع وقوة العلاقة

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات في الجدول رقم (١٢) حيث يتضح ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات . (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف).

- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٧٦%.

- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٥٨% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوي البراعة التنظيمية).

### • تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثاني

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، يرى الباحث أن وجود ١١ متغيرات من بين ١٧ متغيراً (حوالي ٦٥% من المتغيرات) تمثل متغيرات أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر قدرة على عدم التمييز بشكل جوهري بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات، إنما يرجع إلى التشابه في مستوى البراعة التنظيمية لدى المجموعتين (٦ متغيرات من بين ١٧ متغيراً - وبنسبة ٣٥% تقريباً - من متغيرات مستوي البراعة التنظيمية نجحت في التمييز بينهما). ويعتقد الباحث أن السبب الرئيسي وراء التشابه في مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات؛ يرجع إلى سعي الجامعتين إلى استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة .

### ١٥/٣ - العلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث واختبار صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط



## جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات
			<b>أولاً : الفاعلية الذاتية</b>
٠,٤١٢	٠,٦٤٢	**٠,٣١٨	١- أشعر بالثقة عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها.
٠,٥٢٧	٠,٧٢٧	**٠,٢٨٩	٢- أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الخاصة بإستراتيجية الجامعة.
٠,٦٧٩	٠,٨٢٤	**٠,٢٥٩	٣- أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.
٠,٤٥٢	٠,٦٧٢	*٠,٢٤٦	٤- أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل لمناقشة المشكلات
			<b>ثانياً : الأمل</b>
٠,٤١٢	٠,٦٤٢	**٠,٣٢٧	٥- في الوقت الحالي أتابع أهدافي في العمل بنشاط .
٠,٢٩٦	٠,٥٤٤	**٠,٣٥٤	٦- هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.
٠,٣٣٤	٠,٥٧٨	*٠,٢٢٩	٧- في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أعددتها لنفسي.
			<b>ثالثاً : التفاؤل</b>
٠,٤١٦	٠,٦٤٥	**٠,٤١٢	٨- عندما أواجه عائقاً في العمل يكون لدى القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية.
٠,٥٢٠	٠,٧٢١	**٠,٢٤٨	٩- أستطيع أن أكون (وحدتي بالجامعة) إذا جاز التعبير لو تطلب الأمر ذلك.
٠,٦٩٢	٠,٨٣٢	**٠,٢٨٤	١٠- أتعامل مع الأحداث المجهد في العمل بدون تردد.
			<b>رابعاً : المرونة</b>
٠,٥٠٧	٠,٧١٢	**٠,٢١٢	١١- الأحداث المتعلقة بعملتي لن تخرج عن نطاق المسار الذي أعددته لها.
٠,٦٧٩	٠,٨٢٤	**٠,٣٨١	١٢- أنظر إلى الجامعة التي أعمل بها كشيء في غاية الروعة.
		٠,٧٦	معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٥٨	معامل التحديد في النموذج R2
		٨,٤٢	قيمة F المحسوبة
		٥٨٨,١٤	درجات الحرية
		٠,٠٥	مستوي الدلالة الإحصائية

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ت) T- test

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت) T- test

العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١، ٠,٠٥، وذلك وفقا لاختبار T-Test (انظر جدول رقم (١٢)).

١٥/٣/٢ - العلاقة بين متغيرات رأس المال

النفسي لدى العاملين بجامعة

المنوفية و مدينة السادات ومستوى

البراعة التنظيمية من حيث

الاستكشاف :

(أ) نوع وقوة العلاقة

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات في الجدول رقم (١٣) حيث يتضح ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات ومستوى البراعة التنظيمية من حيث الاستكشاف ، (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقا لاختبار (ف) .

- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٧٢% .  
- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٥٢% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوى البراعة التنظيمية من حيث الاستكشاف).

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيرا في مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات :

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (١٢)

نستنتج أن :

• هناك ١٢ متغير فقط ( من بين ٢٢ متغيرا تمثل أبعاد رأس المال النفسي) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات .

• هناك ١٠ متغيرات من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي الخاضعة للدراسة ليست ذات دلالة إحصائية من حيث علاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذا بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ (وفقا لاختبار ف) بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ل ١٢ متغير فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار ( ٢٢ متغير )، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (مستوى البراعة التنظيمية لدى

جدول رقم (١٣)  
نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين مستوى رأس المال النفسي  
ومستوى البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات
			أولاً : الفاعلية الذاتية
٠,٥٢٤	٠,٧٢٤	**٠,٣٢٧	١- أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الخاصة بإستراتيجية الجامعة .
٠,٤١٢	٠,٦٤٢	**٠,٣٨٢	٢- أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.
			ثانياً : الأمل
٠,٢٧٨	٠,٥٢٧	*٠,٢٨٩	٣- في الوقت الحالي أتابع أهدافي في العمل بنشاط .
٠,٣٩٣	٠,٦٢٧	**٠,٣٢٢	٤- هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.
			ثالثاً : التفاؤل
٠,٥٤٧	٠,٧٤٠	**٠,٢٤٤	٥- أستطيع أن أكون (وحدى بالجامعة) إذا جاز التعبير لو تطلب الأمر ذلك.
٠,٢٦٢	٠,٥١٢	*٠,٢١٦	٦- أتعامل مع الأحداث المجهدة في العمل بدون تردد.
			رابعاً : المرونة
٠,٦٠٥	٠,٧٧٨	**٠,٢٠٨	٧- الأحداث المتعلقة بعملتي لن تخرج عن نطاق المسار الذي أحده لها.
٠,٧٤٣	٠,٨٦٢	**٠,٣١٨	٨- أنظر إلى الجامعة التي أعمل بها كشئء في غاية الروعة.
		٠,٧٢	معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٥٢	معامل التحديد في النموذج R2
		٧,٨٦	قيمة ف المحسوبة
		٥٨٨,١٠	درجات الحرية
		٠,٠٥	مستوي الدلالة الإحصائية

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ت) T- test

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت) T- test

بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقا لاختبار (ف) .

- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٧٠% .  
- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٤٩% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوي البراعة التنظيمية من حيث الاستغلال).

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيرا في مستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (١٤) نستنتج أن :

• هناك ٧ متغيرات فقط ( من بين ٢٢ متغيرا تمثل أبعاد رأس المال النفسي ) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية ( الاستغلال ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات .

• هناك ١٥ متغيرات من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي الخاضعة للدراسة ليست ذات دلالة إحصائية من حيث علاقتها بمستوي البراعة التنظيمية ( الاستغلال ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات.

#### • اختبار صحة الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات ، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (الاستكشاف ، الاستغلال) على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيرا في مستوى البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (١٣) نستنتج أن :

• هناك ٨ متغيرات فقط ( من بين ٢٢ متغيرا تمثل أبعاد رأس المال النفسي ) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات .

• هناك ١٤ متغيرات من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي الخاضعة للدراسة ليست ذات دلالة إحصائية من حيث علاقتها بمستوي البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات.

#### ٣/٣/١٥ - العلاقة بين متغيرات رأس المال

#### النفسي لدى العاملين بجامعتي

#### المنوفية و مدينة السادات ومستوى

#### البراعة التنظيمية من حيث الاستغلال

#### (أ) نوع وقوة العلاقة

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية ( الاستغلال ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية و مدينة السادات في الجدول رقم (١٤) .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية و مدينة السادات ومستوى البراعة التنظيمية من حيث الاستغلال ، (مأخوذة

اختبار T، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض مآخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها البديل مآخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات ، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم

مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (الاستكشاف ، الاستغلال) على حده. ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبت أن:

## جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال) لدى العاملين بجامعة المنوفية و مدينة السادات

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في مستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال) لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات
			أولاً : الفاعلية الذاتية
٠,٥٠٧	٠,٧١٢	**٠,٤١٢	١- أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.
٠,٣٩٣	٠,٦٢٧	**٠,٣٨٦	٢- أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل لمناقشة المشكلات
٠,٤٢٥	٠,٦٥٢	**٠,٣٤٤	ثانياً : الأمل
٠,٧١٧	٠,٨٤٧	**٠,٢٢٦	٣- في الوقت الحالي أتابع أهدافي في العمل بنشاط .
٠,٤٣٣	٠,٦٥٨	**٠,٢١٨	٤- هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.
٠,٥٥١	٠,٧٤٢	**٠,٣٢٢	ثالثاً : التفاؤل
٠,٤١٩	٠,٦٤٧	**٠,٤٨٢	٥- عندما أواجه عائقاً في العمل يكون لدى القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية.
			رابعاً : المرونة
			٦- أستطيع أن أكون (وحدى بالجامعة) إذا جاز التعبير لو تطلب الأمر ذلك.
			٧- أنظر إلى الجامعة التي أعمل بها كشيء في غاية الروعة.
		٠,٧٠	معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٤٩	معامل التحديد في النموذج R2
		٧,٨٤	قيمة F المحسوبة
		٥٨٨,٩	درجات الحرية
		٠,٠٥	مستوي الدلالة الإحصائية

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ت) T-test

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت) T-test

- هناك ١٢ متغير فقط ( من بين ٢٢ متغيراً تمثل أبعاد رأس المال النفسي ) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات مأخوذاً بشكل إجمالي.
  - هناك ٨ متغيرات فقط ( من بين ٢٢ متغيراً تمثل أبعاد رأس المال النفسي ) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات .
  - هناك ٧ متغيرات فقط ( من بين ٢٢ متغيراً تمثل أبعاد رأس المال النفسي ) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى البراعة التنظيمية ( الاستغلال ) لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات .
- (٣) يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا٢)، وذلك بالنسبة لسبعة عشر متغيراً (من بين ٢٢ متغيراً) من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي.
- (٤) لا يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقاً لاختبار كا٢)، وذلك بالنسبة لخمس متغيرات (من بين ٢٢ متغيراً) من متغيرات أبعاد رأس المال النفسي.
- (٥) تراوح مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة المنوفية بين (٣,٠٢) و(٤,١٨)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لديهم يقع بين (محايد) و(موافق جداً).

## ١٦ - النتائج والتوصيات

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

- (١) يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) .
  - (٢) هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط الكونونيكال يمثل ٠,٦٨٤) بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوى الاهتمام برأس المال النفسي في هاتين الجامعتين .
- (٦) تراوح مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات بين (٣,١١) و(٣,٩٩)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى الاهتمام

في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى البراعة التنظيمية لديهم يقع بين (موافق) و(موافق جدا).

(١٢) تراوح مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة مدينة السادات بين (٣,٠٤) و(٤,٦٩)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى البراعة التنظيمية لديهم يقع بين ( محايد ) و(موافق جدا ) .

(١٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات . (مأخوذة بصورة إجمالية).

(١٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي لدى العاملين بجامعتي المنوفية و مدينة السادات ومستوى البراعة التنظيمية من حيث الاستكشاف ، (مأخوذة بصورة إجمالية).

(١٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية ( الاستغلال ) عند العاملين في جامعتي المنوفية ومدينة السادات (مأخوذة بصورة إجمالية) .

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بتحسين مستوى البراعة

برأس المال النفسي لديهم يقع بين (محايد) و(موافق جدا ) .

(٧) يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال ، الاستكشاف) .

(٨) هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط الكونونيكال يمثل ٠,٧٣٨) بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات الخاضعتين للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقييمية لهم نحو مستوي البراعة التنظيمية في هاتين الجامعتين .

(٩) يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقًا لاختبار كا٢)، وذلك بالنسبة لسته متغيرات (من بين ١٧ متغيرًا) من متغيرات البراعة التنظيمية .

(١٠) لا يُمكن التمييز بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوي البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) عند مستوى معنوية ٠,٠٥ (وفقًا لاختبار كا٢)، وذلك بالنسبة لإحدى عشر متغيرًا (من بين ١٧ متغيرًا) من متغيرات البراعة التنظيمية .

(١١) تراوح مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية بين (٣,٢٨) و(٤,٤٥)، وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة

- (٤) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصداقية، وذلك لقياس مستوى البراعة التنظيمية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من أثارها السلبية.
- (٥) ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد رأس المال النفسي والبراعة التنظيمية في الجامعات المصرية بوجه عام وفي جامعتي المنوفية ومدينة السادات علي وجه الخصوص .
- ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين مستوي البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام برأس المال النفسي**
- يتناول الباحث التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هزه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول رقم (١٥) .
- (١) تعميق الفهم بموضوع رأس المال النفسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح له ولأبعاده المختلفة ، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية له .
- (٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصداقية، وذلك لقياس مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ، في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- (٣) دراسة وتحليل متغيرات البراعة التنظيمية، في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك من أجل الوقوف على أهم هذه المتغيرات، والتي يُمكن تحسينها لدى العاملين بتلك المنظمات، بهدف تحقيق النجاح المنشود لكلٍ من العاملين والمنظمات على السواء.



## جدول رقم (١٥)

الخطة التنفيذية المقترحة لتحسين مستوى البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام  
برأس المال النفسي

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية بالجامعة.</li> <li>إدارة أو قسم التدريب بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتنمية الثقة لديهم عند تحليل مشكلات العمل ، وعند عرض مجالات عملهم في الاجتماعات مع الإدارة ، وعند مناقشة إستراتيجية الجامعة ، وعند تحديد الأهداف المتعلقة بالعمل ، وعند التعامل مع الأطراف ذات العلاقة .</li> </ul>	<p>١/١- بناء وتنمية ثقة العاملين عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها.</p> <p>٢/١- بناء وتنمية ثقة العاملين عند عرض مجالات عملهم في الاجتماعات مع الإدارة</p> <p>٣/١- بناء وتنمية ثقة العاملين عند المساهمة في المناقشات الخاصة بإستراتيجية الجامعة .</p> <p>٤/١- بناء وتنمية ثقة العاملين عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.</p> <p>٥/١- بناء وتنمية ثقة العاملين عند الاتصال بأفراد من خارج العمل لمناقشة المشكلات.</p>	تحسين الفاعلية الذاتية لدي العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية بالجامعة.</li> <li>إدارة أو قسم التدريب بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتحسين الأمل لديهم ، من خلال دعم وتعزيز طرق التفكير ، بناء وتنمية مشاعر حب العمل ، البحث عن طرق متعددة للمشكلة ، متابعة تحقيق الأهداف، غرس وتنمية الإحساس بالنجاح ، دعم وتعزيز الشعور بالقدرة علي التفكير بطرق مختلفة لتحقيق الأهداف .</li> </ul>	<p>١/٢- دعم وتعزيز طرق التفكير المختلفة لتجاوز المشكلات الطارئة التي تواجه العاملين .</p> <p>٢/٢- بناء وتنمية مشاعر حب العمل ومتابعة تحقيق الأهداف .</p> <p>٣/٢- البحث عن العديد من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.</p> <p>٤/٢- متابعة تحقيق أهداف العمل التي يحددها العامل لنفسه .</p> <p>٥/٢- بناء وتنمية شعور العاملون بأنهم أشخاص ناجحون جداً في العمل.</p> <p>٦/٢- دعم وتعزيز شعور العاملين بأنهم يستطيعون التفكير في طرق عديدة لتحقيق أهدافهم الحالية.</p>	تحسين الأمل لدي العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية بالجامعة.</li> <li>إدارة أو قسم التدريب بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتحسين التفاؤل لديهم ، من</li> </ul>	<p>١/٣- دعم وتعزيز شعور العاملين بأن العوائق التي تواجههم في العمل يكون لديهم القدرة على التعافي منها والعودة للحالة الطبيعية.</p>	تحسين

	<p>خلال دعم وتعزيز قدرة العاملين علي مواجهة العقبات ، والتعامل مع الأحداث المجهدة في العمل ، والقدرة علي انجاز الأعمال في الأوقات الصعبة ، والقدرة علي التعامل مع الظروف الصعبة الخاصة بالعمل.</p>	<p>٢/٣ - بناء وتنمية شعور العاملين بالقدرة علي التعامل مع الأحداث المجهدة في العمل بدون تردد.</p> <p>٣/٣ - بناء وتنمية شعور العاملين بقدرتهم علي إنجاز العمل في الأوقات الصعبة لأنهم لديهم خبرة كبيرة .</p> <p>٤/٣ - بناء وتنمية شعور العاملين باستطاعتهم التعامل مع أشياء كثيرة متعلقة بوظيفتهم في وقت واحد.</p> <p>٥/٣ - بناء وتنمية شعور العاملين بقدرتهم علي التعامل مع الظروف الصعبة بالعمل بشكل أو بآخر.</p>	<p><b>التفأول لىدي العاملين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إدارة الموارد البشرية بالجامعة.</li> <li>● إدارة أو قسم التدريب بالجامعة.</li> </ul>	<p>دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتحسين المرونة لديهم، من خلال بناء وتنمية أن حدوث الأخطاء في العمل أمر طبيعي ، والتفأول الخاص بمستقبلهم ومستقبل العمل ، وتنمية وتعزيز الشعور بأن الجامعة التي يعمل بها أفضل من أماكن عمل كثيرة .</p>	<p>١/٤ - بناء وتنمية شعور العاملين بأن حدوث الأخطاء في العمل هو أمر طبيعي.</p> <p>٢/٤ - بناء وتنمية شعور العاملين بالتفأول بشأن الأحداث المستقبلية بخصوص عملهم.</p> <p>٣/٤ - بناء وتنمية شعور العاملين بأن الأحداث المتعلقة بعملهم لن تخرج عن نطاق المسار الذي حدده لها.</p> <p>٤/٤ - بناء وتنمية شعور العاملين بالنظر إلى الجانب المشرق في عملي.</p> <p>٥/٤ - دعم وتعزيز شعور العاملين بأن الجامعة التي يعملون بها في غاية الروعة.</p>	<p><b>تحسين المرونة لىدي العاملين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر بالجامعة</li> <li>● وحدات الجودة والتطوير المستمر بالكليات.</li> <li>● أمين عام الجامعة .</li> <li>● أمناء الكليات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال تحسين جودة الخدمة ، وخفض التكلفة ، وقياس جودة الخدمة .</li> <li>● مباني ومعدات وأجهزة ومعامل متطورة .</li> </ul>	<p>١/٥ - التزام الجامعة بتحسين جودة الخدمة الحالية.</p> <p>٢/٥ - قيام الجامعة بتحسين مرونة الخدمات الحالية</p> <p>٣/٥ - سعي الجامعة إلي تخفيض تكلفة الخدمات الحالية .</p> <p>٤/٥ - قيام الجامعة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية</p> <p>٥/٥ - قيام الجامعة بإدخال تعديلات صغيرة علي الخدمات الحالية</p> <p>٦/٥ - قيام الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.</p>	<p><b>تحسين عملية الاستكشاف</b></p>

		٧/٥- تفوق الجامعة في تحسين التكنولوجيا القائمة	
		٨/٥- تماسك نظم الإدارة في الجامعة لدعم الأهداف العامة	
		٩/٥- قيام الجامعة بقياس رضا العملاء الحاليين للمحافظة عليهم.	
		١/٦- قيام الجامعة بفتح أسواق جديدة.	تحسين عملية الاستغلال
		٢/٦- سعي الجامعة إلي تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية	
		٣/٦- تشجيع الجامعة العاملين بها علي ابتكار أفكار خلاقة لتحدي الأفكار التقليدية.	
		٤/٦- مرونة نظم الإدارة في الجامعة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية .	
		٥/٦- قيام الجامعة بالبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين .	
		٦/٦- دخول الجامعة في مجالات تكنولوجية جديدة .	
		٧/٦- قيام الجامعة بتشجيع العاملون بها علي ابتكار خدمات جديدة .	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير مركز المعلومات الخاصة بالجامعة ليقوم بتوفير كافة المعلومات عن الخدمات الجامعية للأطراف ذات العلاقة بالجامعة .</li> <li>إنشاء مركز لرعاية المبدعين والمبتكرين من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة .</li> <li>كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال التكنولوجيا الحديثة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الجامعة .</li> <li>مجالس الكليات</li> <li>أمين عام الجامعة .</li> <li>أمناء الكليات .</li> </ul>	

## ١٧- البحوث المستقبلية

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهمّين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحث - قضية رأس المال النفسي، وقضية البراعة التنظيمية.

### ١/١٧- البحوث المستقبلية المتعلقة برأس

#### المال النفسي

- قياس وتقييم رأس المال النفسي في المنظمات الصناعية .
- دور الثقة التنظيمية في زيادة الاهتمام برأس المال النفسي .
- دور رأس المال النفسي في تحسين الأداء التنظيمي .

### ٢/١٧- البحوث المستقبلية المتعلقة

#### بالبراعة التنظيمية

- محددات البراعة التنظيمية في بيئة الأعمال المصرية .
- دور التدريب في بناء وتحسين البراعة التنظيمية.
- قياس وتقييم البراعة التنظيمية في المنظمات الصناعية .

### ٣/١٧- البحوث المستقبلية المتعلقة برأس

#### المال النفسي والبراعة التنظيمية

- دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين في القطاع الصناعي .

- الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الكوفة ، العراق .
- **الزهار، رضوه محمد عزيز** ، ٢٠١٤ ، أثر القيادة التحويلية علي براءة الأداء : بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة دمياط .
  - **الشرييني ، عزة أحمد ( ٢٠١٤ )** ، دور رأس المال النفسي في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرقازيق،
  - **العنزي، سعد علي حمود، إبراهيم، إبراهيم خليل،(٢٠١٢)**، رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الخامس والستون، ص : ١ - ٣١ .
  - **الكرداوي، مصطفى محمد،(٢٠١٣)**، أثر الإنطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالإحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. مجلة الإدارة العامة، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثالث، ٧٤١-٧٨٩ .
  - **عويس ، ممدوح زكي أحمد** ، ٢٠١٥ ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما علي الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، ص ٢٤١ - ٢٨٢ .
  - دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الحكومية في جمهورية مصر العربية .
  - دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية " دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية " .
- ### ١٨ - المراجع
- #### ١/١٨ - المراجع العربية
- **إبراهيم، مني محمد سيد،(٢٠١٠)**، نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الثاني، ص ١٣٣ - ١٧٢ .
  - **إدارة شؤون العاملين يناير (٢٠١٦)** ، جامعتي المنوفية ومدينة السادات .
  - **إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)** ، "معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لادراكات القيادات الأكاديمية : دراسة تطبيقية "، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنوفية ، السنة الرابعة والعشرون ، العدد الأول .
  - \_\_\_\_\_ ، (٢٠٠٧) ، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  - **الجبوري ، حيدر جاسم** ، ٢٠١١ ، تأثير البراعة التنظيمية علي تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليلية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات في العراق ، رسالة ماجستير في إدارة

## ٢/١٨ - المراجع الأجنبية

- **Avey, J.B. (2014).** The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- **Avey, J.B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010).** Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- **Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. (2008b).** Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-26.
- **Avey, J.B., Luthans F., & Jensen S.M. (2009).** Psychological Capital A Positive Resource For Combating Employee Stress And Turnover, *Human Resource Management*, 48(5), 67-7- 693.
- **Avey, J.B., Nimnicht J.L, & Pigeon N.G. (2010).** Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), 38-4 - 401.
- **Avey, J.B., Patera, J.L., & West, B.-J. (2006).** The Implications of Positive Psychological Capital On Employee Absenteeism. *Journal Of Leadership & Organizational studies*, 13(2), 42-60.
- **Avey, J.B., Wernsing T.S., & Luthans F., (2008a).** Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44- 48.
- **Bandura, A. (2012).** On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, -38, 9-44.
- **Burpitt, William J and Valle, Matthew, (2010),**"Balancing exploration and exploitation in a declining industry: antecedents to firm adaptation strategy and performance", *Journal of Small Business Strategy*, Vol.(21), No. 1, pp.1-17.
- **Cao, Qing, Simsek, Zeki and 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.
- **Chang, Yi-Ying and Hughes, Mathew, 2012**" Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms", *European Management Journal* ,Vol.(30),No.1,pp.1-17.
- **Coutu, D.L. (2002).** How resilience works. *Harvard Business Review*, 80-(5), 46-55.
- **Gibson, Cristina B and Birkinshaw, Julian,(2004),**" The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol.(47), No. 2,pp. 209-226.

- **Gohel, K. (2012).** Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.
- **Gooty J., Gavin M., Johnson P.D., Frazier M.L., & Snow D.B. (2009).** In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), May, 353-367.
- **Han, Jin K, Kim, Namwoon and Kim, Hong-Bumm,(2001),**" Entry Barriers:A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective",*Journal of Marketing*, Vol.(65), No.1,pp.1-14
- **Han, Y., Brooks, I., Kakabadse, N.-K., Peng, Z., & Zhu, Y. (2012).** A grounded investigation of Chinese employees' psychological capital. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 669 – 695.
- **Harms, P.D. & Luthans, F. (2012).** Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*,33, 589-594.
- **Harvey, M., Novicevic, M., & Breland, J.W. (2009).** Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 178 -197
- **He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam ,(-2004),** " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494.
- **Im, Ghiyoung and Rai, Arun,(2008),**"Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships", *Management science*, Vol.( 54), No. 7, pp. 1281-1296.
- **Jan, S. & Ali, N. (2014).** An Examination of the Relationship between Psychological Capital and Job Burnout among Doctors of KPK and Punjab Provinces, Pakistan by Using Confirmatory Factor Analysis. *Life Science Journal*. 11. <http://www.lifesciencesite.com>
- **Jansen, Justin J. P, George, Gerard, Van den Bosch, Frans A. J and Volberda, Henk W,(2008),** "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies* ,Vol.(4-5),No.5, pp. 982- 1007.
- **Jansen, Justin J.P, Tempelaar, Michiel P, van den Bosch, Frans A. J and Volberda, Henk W,(2009),** "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, Vol. (20), No. 4, pp. 797–811.
- **Kyriakopoulos, Kyriakos and Moorman, Christine,(2004),**" Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation", *International*

- Journal of Research in Marketing , V-ol. (21) ,pp. 219–240.
- **Larson M. & Luthan, F. (2006).** Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies* ,13(1),13-45.
  - **Laschinger, H.K.S., Fida R. (2014-).** New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 19–28
  - **Law, K.S., Wong, C., & Mobley, W.H. (1998).** Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23,741-755.
  - **Lubatkin, Michael H, Simsek, Zeki, Ling, Yan and Veiga, John F, (2006),**" Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, Vol.(32), No. 5,pp. 646-672.
  - **Luthans F. & Youssef C.M. (2004).** Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
  - **Luthans F. (2005).** The Linkage between Psychological Capital and Commitment Organizational Mission: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48(5),677-689.
  - **Luthans F., et al. (2008a).** The Mediating Role of Psychological Capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29,219-238.
  - **Luthans F., Luthans K.W., & Luthans B.C., (2004).** Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social capital", *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
  - **Luthans, F. (2002a).** Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*,16, 57-72.
  - **Luthans, F. (2002b).** The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*,23 (6), 695–706.
  - **Luthans, F., & Jensen, S.M. (2002).** Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
  - **Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007).** Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
  - **Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007).** Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press.
  - **Masten, A.S., & Reed, M.G.J. (2002).** Resilience in development, In Snyder C.R. & Lopez,S. (Eds.) *Handbo-*

- ok of Positive Psychology, Oxford, UK: Oxford University Press.
- **McKenny, A.F., Short, J.C., & Payne, G.T. (2013).** Using computer aided text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital. *Organizational Research Methods*, 16, 152–184.
  - **Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu F., & Hirst, G. (2014).** Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.
  - **Norman, S.M. (2006).** The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Nebraska.
  - **Rego, A., Sousa F., Marques C., Cunha, M. (2012).** Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
  - **Schmitt A., Gielnik M.M., Zacher H., & Klemann D.K. (2013).** The motivational benefits of specific versus general optimism. *Journal of Positive Psychology*, 8, 425–434.
  - **Seligman, M.P. (2002).** *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
  - **Simsek, Zeki, (2009),** "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol.(46),No.4,pp. 597-624.
  - **Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998).** Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
  - **Taylor, Alva and Helcats, Constance E, (2009),** "Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity", *Organization Science*, Vol. (20), No. 4, pp.718-739.
  - **Wei, Zelong, Zhao, Jie and Zhang, Chenlu, (2014),** "Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.(33),pp.134–153.
  - **Youssef C.M., Luthans F. (2007).** Positive Organizational Behavior in the Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774-799.