

## دور رأس المال النفسي وتطابق القيم في العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية للعاملين في البنوك التجارية

جمال عبد الحميد محمد داهش \*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة المباشرة بين التنشئة التنظيمية للعاملين وسلوكيات العمل الإيجابية التي تتعلق بكلاً من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة القاهرة ، وغير المباشرة من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط (mediator variable) وتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة كمتغير معدل (moderator variable)، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء (230) موظف بهذه البنوك إلى وجود ارتباط إيجابي بين كلاً من التنشئة التنظيمية للعاملين وسلوكيات العمل الإيجابية التي تتعلق بكلاً من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أوضحت النتائج أن رأس المال النفسي بمكوناته الأربعة (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) يتوسط العلاقة بين التنشئة التنظيمية للعاملين وسلوكيات العمل الإيجابية التي تتعلق بكلاً من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك بينت النتائج أن تطابق القيم يعدل العلاقة بين التنشئة التنظيمية للعاملين والالتزام التنظيمي ، ولا يعدل العلاقة بين التنشئة التنظيمية للعاملين وكلاً من السلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية:

التنشئة التنظيمية - سلوكيات العمل الإيجابية - الالتزام التنظيمي - السلوك الإبداعي - سلوكيات المواطنة التنظيمية - رأس المال النفسي - تطابق القيم.

\* أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال . جامعة حلوان.

**Abstract:**

The study aimed to examine the direct relationship between Organizational Socialization and positive Work behaviors (organizational commitment, creative behavior and organizational citizenship behavior) of employees in Commercial Banks, and indirect relationship through psychological capital as a mediator variable and Value Congruence as a moderator variable. The study found through a survey of 230 employees of these Banks a positive correlation between Organizational Socialization and organizational commitment, creative behavior and organizational citizenship behavior of workers. The results also showed that psychological capital by its four components (self- efficacy, hope, optimism, and resilience) mediated the relationship between Organizational Socialization and organizational commitment, creative behavior and organizational citizenship behavior. The results also showed that the Value Congruence modulate the relationship between Organizational Socialization and organizational commitment, and not modulate the relationship between Organizational Socialization and creative behavior and organizational citizenship behavior.

**Key words:**

Organizational Socialization - positive organizational behavior (POB) – organizational commitment - creative behavior - organizational citizenship behavior - psychological capital - Value Congruence

## مقدمة :

تتوقف الفعالية التنظيمية لأي منظمة علي نوعية العاملين بها , ومن الطبيعي أن تتطلع تلك المنظمات إلي تحقيق مستوي عالي من الأداء , حيث تُعد القوى العاملة من وجهة نظر تلك المنظمات هي رأسمالها الحقيقي وهي المصدر الأساسي للجودة والإنتاجية , وقد لا تؤدي قدرات العاملين ومهاراتهم إلي تحقيق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية , ومن ثم أدركت المنظمات الحديثة أهمية التنشئة التنظيمية للعاملين بوجه عام والعاملين الجدد على وجه الخصوص , وذلك لما لها من تأثير قوى ومستمر على اتجاهات و سلوكيات الأفراد , سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة .

وتُعد التنشئة التنظيمية من الوسائل الهامة والأكثر نجاحاً في الحفاظ على المنظمة و ضمان استمرارها , و ذلك من خلال مساعدة العاملين على الانسجام و التكيف مع زملاء العمل و المنظمة , فضلاً عن أنها تمثل الوسيلة التي يستطيع من خلالها الأفراد اكتساب المعلومات عن العمل و كيفية أداءه و كيفية التوافق مع زملاء العمل , بالإضافة إلى تمكين العاملين من التعرف على معايير الأداء وتعلم القيم و السياسات التنظيمية بطريقة تسمح لهم أن يصبحوا أعضاء أكثر قدرة على المشاركة في الحياة التنظيمية ( Liao, Huang & Xiao, 2017 ; Lee, 2016 ) ( Korte & Lin, 2013 ; ) .

وعلى الجانب الآخر فإن للتنشئة التنظيمية نتائج إيجابية عديدة ومنها الالتزام التنظيمي والذي يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات لما له من تأثير على كل من الرضا الوظيفي , معدلات الغياب , معدل دوران العمالة , حيث

أشارت دراسة (Raiona & Chauhan, 2016) إلى أن تعريف العاملين الجدد بمسئولياتهم وطرق العمل سيؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لديهم واحترامهم لمنظمتهم

وكذلك فإن زيادة الاهتمام بالتنشئة التنظيمية يمثل أحد الخيارات الاستراتيجية للوصول إلى حالة من السلوك المبدع و الذي يعتبر مورداً هاماً للمنظمات , خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العديد من المتغيرات كالمنافسة و التقنية و ثورة المعلومات , والتي تفرض على المنظمات ضرورة إدراكها لسلوك الإبداعى و إدارته وتطويره (العايدى و عزيز , 2017) ، وقد توصلت دراسة (Appu & Sia, 2015) إلى أن الدعم المدرك من زملاء العمل والمشرفين والذي يمثل أحد أبعاد التنشئة التنظيمية يؤثر إيجابياً على أداء العمل الإبداعى

هذا بالإضافة إلى أن استخدام المنظمات لتكتيكات التنشئة التنظيمية قد يحفز العاملين على أداء الأدوار الإضافية كسلوك المواطنة التنظيمية و الذى يساهم فى تحسين الأداء الكلى للمنظمة , و ذلك من خلال أنه يعتبر وسيلة التفاعل بين الأفراد , خاصة فى ظل ندرة الموارد بما يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ، حيث أشارت دراسة (Ge, Su & Zhou, 2010) إلى أن المستوى المرتفع من التنشئة التنظيمية سوف تعزز من الفهم واستيعاب القيم والأهداف التنظيمية , مما قد يحفز العاملين على أداء الأدوار الإضافية كسلوك المواطنة التنظيمية.

وعلى الوجه الآخر، فقد اقترح (Rothaermel, 2016) أن تتجه المنظمات إلى الاهتمام برأس المال البشرى والذي يُعد من أهم ما تمتلكه المنظمة والذي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى البعيد , ثم تم التحول إلى رأس المال الفكرى وأخيراً رأس المال النفسى (Stone & Deadrich, 2015).

وتُعد التنشئة التنظيمية من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في الاهتمام برأس المال النفسي والذي يهتم بالعلاقات بين الأفراد ، الثقة بين العاملين ومنظمتهم ، واتجاهات العاملين نحو التعاون ( Akdere, 2005) ، كما أوضح (Saks & Gruman, 2010) أن موارد التنشئة التنظيمية تغزى مكونات رأس المال النفسي والتي تنعكس بدورها على نتائج التنشئة التنظيمية.

هذا ويشير تطابق القيم إلى التوافق أو التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة ( Peng Pandey & Pandey, 2015 ) ، وأن أهم النتائج الإيجابية لتطابق القيم هي الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية. و على ذلك تركز الدراسة الحالية على بحث العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية كأهم النتائج المرجوة من استخدام المنظمات للتنشئة التنظيمية في ظل وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط تداخل ( mediator variable) ، و وجود تطابق القيم كمتغير معدل تفاعل (moderator variable) في هذه العلاقة .

### مشكلة البحث :

لقد شهد القطاع المصرفي في مصر والبنوك التجارية بصفة خاصة تراجع في مستويات الأداء وذلك وفقاً لما أشار إليه التقرير السنوي للبنك المركزي 2018/2017 ، خاصة ما يتعلق منها بمؤشرات الربحية ، حيث بلغت نسبة صافي الربح إلى كل من متوسط الأصول ومتوسط حقوق الملكية في البنوك التي تنتهي السنة المالية لها في 30 يونيو والتي تشمل ( بنوك القطاع العام ، البنك المصري لتنمية الصادرات) عام 2018 ( 0.09% ، 14.7% ) على الترتيب في مقابل

(1.3% ، 30.5%) عام 2016، وكذلك انخفض ذات المؤشر في البنوك التي تنتهي السنة المالية لها في 31 ديسمبر، حيث بلغ عام 2018 ( 2.2% ، 26.52%) في مقابل (3.3% ، 31%) عام 2016

ومن ثم أصبح لزاماً على البنوك أن تبذل جهوداً مستمرة لتحقيق ما تسعى إليه من أهداف ، ومن بين هذه الجهود هي استخدام أساليب التنشئة التنظيمية للعاملين، خاصة العاملين الجدد منهم من أجل مساعدتهم على التكيف والتوافق مع بيئة العمل الجديدة، حيث يستطيع العاملون من خلالها اكتساب مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساعدهم على أداء الدور المنوط بهم ، وفهم ما يدور حولهم في المنظمة والتفاعل مع الزملاء وتكوين صورة كاملة عن المنظمة. و بمراجعة الأدبيات الإدارية في هذا المجال فقد تبين للباحث أن العديد من الدراسات قد قامت باختبار العلاقة بين التنشئة التنظيمية ونتائجها المختلفة و التي تتمثل في (الرضا التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، معدل دوران العمالة ، الأداء الوظيفي ، الاحتراق الوظيفي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطنة التنظيمية) ( Güneş & Uysal,2018; Awan & Fatima 2018; Raina , & Chauhan, 2016; Thomas & Anderson, 2006; Taormina,2009 ; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker,2007 ; Saks,et al.,2007 ; Ashforth & Saks,1996)، في حين اتجهت بعض الدراسات في الآونة الأخيرة لبحث الدور الوسيط لبعض المتغيرات في العلاقة بين التنشئة التنظيمية ونتائجها كالكفاءة الذاتية ، الغضب ، الضغوط الوظيفية ( Ashford & Saks, 1995 ; Saks & Ashford, 1997 ; Black, 1996)، في حين تجاهلت الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - الدور الوسيط لرأس المال

النفسي والذي يعد من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة في العلاقة بين التنشئة التنظيمية ونتائجها المختلفة , بالرغم من أن الدراسات السابقة أوضحت أن له تأثير إيجابي على كل من الالتزام التنظيمي (صالح , 2016) , السلوك الإبداعي (جلاب و آل طعين , 2014) و على سلوك المواطنة التنظيمية ( Gooty, Gavin, ) (Johnson, Frazier, & Snow, 2009) , كما تجاهلت أيضاً الدور المعدل لتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة في هذه العلاقة , بالرغم من توصل عديد من الدراسات إلى أنه يلعب دوراً معدلاً في عديد من العلاقات , ومنها دوره المعدل في العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين (Denis, et al., 2017) وكذلك دوره الملطف في العلاقة بين القيادة الاستبدادية و التماثل التنظيمي ( Hakan , ) (Chafra , 2018) , بالإضافة إلى دراسة (Awan & Fatima, 2018) والتي توصلت إلى أن له دور معدل في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والأداء الوظيفي للمشرفين .

ومن ثم تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة في الإنتاج الفكري في مجال الدراسات الإدارية التي تتعلق بالعلاقة بين التنشئة التنظيمية والنتائج المرتبطة بها خاصة الالتزام التنظيمي , السلوك الإبداعي، وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود كل من رأس المال النفسي كمتغير وسيط تداخلي، وتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة كمتغير وسيط تفاعلي في هذه العلاقة.

#### أهداف البحث :

في ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة فإن البحث يسعى إلي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي :

- (1) قياس أثر أبعاد التنشئة التنظيمية على وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطننة التنظيمية) .
- (2) قياس أثر أبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي ( الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) .
- (3) اختبار دور الوساطة التداخلية لرأس المال النفسي فى العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطننة التنظيمية) .
- (4) اختبار دور الوساطة التفاعلية لتطابق القيم فى العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطننة التنظيمية) .
- (5) تقديم بعض التوصيات للمخططين وواضعي السياسات بالبنوك التجارية للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات .

#### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية كالتالي:  
1- يسعى البحث لسد الفجوة البحثية فى الإنتاج الفكرى الإدارى الذى يتعلق بدراسة العلاقة بين التنشئة التنظيمية ونتائجها السلوكية والتنظيمية (الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطننة التنظيمية ) كأهم النتائج المرجوة من استخدام المنظمات للتنشئة التنظيمية فى ظل وجود رأس المال النفسى كمتغير وسيط تداخلى ، ووجود تطابق القيم كمتغير معدل تفاعلى فى هذه العلاقة ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات المكملة



للدراستات السابقة في مجال العلاقة بين التنشئة التنظيمية ونتائجها السلوكية والتنظيمية .

2- توصيف الوضع الحالي لدور التنشئة التنظيمية المباشر في علاقتها بكل من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وغير المباشر من خلال الوساطة التداخلية لرأس المال النفسي في هذه العلاقة ، وكذلك الوساطة التفاعلية لتطابق القيم في هذه العلاقة.

3- مساعدة صانعي السياسات في البنوك موضع التطبيق في تحديد طرق تحسين الأداء ، وكيفية زيادة مستوى كل من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وإثارة اهتمام تلك الوحدات المبحوثة بالتنشئة التنظيمية وما لها من آثار إيجابية على الأداء الكلي للبنك - الأمر الذي قد ينعكس ايجابياً علي تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

#### أدبيات الدراسة والفروض:

#### مفهوم التنشئة التنظيمية وأبعادها .:

لقد حظى موضوع التنشئة التنظيمية (Organizational Socialization) باهتمام العديد من الباحثين في حقول المعرفة المختلفة سواء النفسية أو الاجتماعية أو الإدارية وذلك نظراً لما لها من تأثير قوى ومستمر على الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة في العمل ، مما قد يؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي ، حيث أنها تعد أمراً حاسماً في تمكين الأعضاء خاصة الجدد منهم من التعرف على معايير الأداء ، وتعلم القيم والسياسات التنظيمية وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة ، وفي هذا السياق يذكر (Cooper & Anderson,2006) بأن تجاهل

التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد يؤدي إلى العديد من السلوكيات السلبية وعدم أداء الدور المتوقع منهم مما قد يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة .

هذا وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التنشئة التنظيمية , حيث عرفها (Taormina,1997) بأنها تلك العملية التي تُؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة , واكتساب المستوى المطلوب من الفهم التنظيمي, والتفاعل مع زملاء العمل وقبول السياسات التي تضعها المنظمة , أما (Austin,2002) فعرفها بأنها تلك العملية التي يصبح فيها الفرد جزءاً من المنظمة , كما أضاف ( Wexley & Latham,2002) بأن التنشئة التنظيمية تتحقق من خلال تعلم الموظفين الجدد الاتجاهات والمعايير ونماذج السلوك المختلفة , كذلك وصفها ( Atzori,et al.,2008) بأنها تلك العملية التي يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة التي تسمح له بالمشاركة في الحياة التنظيمية , بينما يرى (Korte & Lin,2013) بأنها هي العملية التي تقوم بها المنظمة لمساعدة العاملين الجدد على تعلم طرق العمل والتكيف مع مكان العمل , في حين يرى (Lee,2016) بأنها العملية التي تعمل على إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والتصرفات التي تجعله أكثر قدرة على العمل التنظيمي , كذلك عرفها (Liao,et al.,2017) بأنها العملية التي من خلالها يكتسب الأفراد مجموعة من القيم والقدرات والسلوكيات والمعرفة الضرورية لأداء دوراً في المنظمة والمشاركة كعضو تنظيمي .

وخلاصة القول بأنه يمكن تعريف التنشئة التنظيمية بأنها تلك العملية التي يستطيع من خلالها العاملين اكتساب مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساعدهم على أداء الدور المنوط بهم , وفهم ما يدور حولهم في المنظمة

والتفاعل مع الزملاء وتكوين صورة كاملة عن المنظمة بما يمكنهم من الاستمرار في العمل بالمنظمة .

هذا وتعدد التصنيفات المختلفة لأبعاد التنشئة التنظيمية , حيث صنفت دراسة (Chao et al.,1994) أبعاد التنشئة التنظيمية إلى ست أبعاد تتمثل في (التاريخ , اللغة , السياسات , الناس , القيم والأهداف التنظيمية , كفاءة الأداء) , بينما صنفت دراسة (Taormina,1994,2004) أبعاد التنشئة التنظيمية إلى أربعة أبعاد تتمثل في (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) ولقد أخذت عديد من الدراسات بهذا التصنيف ومنها دراسة ( Bigliardi, et al.,2005 ; Lee, 2013 ; Chow,2014) ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي :

• التدريب (Training):

وهو العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب المهارات لأداء وظائفهم للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة , حيث توصلت دراسة (Colquitt, Lepine & Noe,2002) إلى أن التدريب يحسن من الأداء الوظيفي والكفاءة الذاتية والقدرة المعرفية للأفراد.

• الفهم (Understanding) :

ويشير هذا البعد إلى فهم العاملين لكيفية عمل المنظمة وكيفية العمل بداخلها وهو يشمل المجالات التي تتعلق بالأهداف والقيم والتاريخ واللغة والسياسات , هذا وقد أشار (Benzinger,2016) إلى أن بعد الفهم يمثل قلب عملية التنشئة التنظيمية عن طريق فهم العاملين لأهداف المنظمة والتعرف على كيفية إنجاز العمل وطريقة عمل المنظمة , وقد اضاف ( Phillips,et

(al.,2015) بأن العاملين الجدد بحاجة ماسة إلى فهم ومعرفة ثقافة المنظمة لأداء الأدوار المنوطة بهم ويتطلب ذلك فهم الأهداف والقيم التنظيمية.

• دعم زملاء العمل (Co-worker Support):

ويشير هذا البعد إلى مدى التفاعل والمساعدة التي يقدمها زملاء العمل وكذلك علاقة الموظف بالزملاء الآخرين في العمل , وقد أشار ( Mayo,et al.,2012) إلى أن دعم زملاء العمل للموظف يُعد من المحفزات التي تساعد العاملين على التعامل مع ضغوط العمل والتخفيف من الآثار السلبية التي تواجه العاملين, كما توصلت دراسة (Nagami, et al.,2010) إلى أن دعم الزملاء يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

• التوقعات المستقبلية (future prospects) :

ويشير هذا البعد إلى الرؤية طويلة المدى للموظف في المنظمة فيما يتعلق بفرص (الترقية , المهام الوظيفية , المكافآت , الجدارات الوظيفية , الإبداع), ويشير (Holmun,et al.,2003) إلى أن التوقعات المستقبلية هي تلك التي تتعلق بالرؤية العامة للموظفين في الفرص المقدمة لهم من المنظمة خلال مسارهم الوظيفي وقد أشارت دراسة (Peterson & Byron,2008) إلى وجود علاقة بين التوقعات المستقبلية والأداء الوظيفي والتي تستند إلى نظرية الأمل وذلك عندما يتوقع العاملون أنهم يعملون في مهن مجزية فإن مكونات الأمل تتحقق وتؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

**العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية:**

أشار (Luthans,2002) إلى أن السلوكيات الإيجابية تمثل مواطن القوة للموارد البشرية والقدرات النفسية الموجهة بشكل إيجابي والتي يمكن قياسها وتطويرها

وإدارتها بفعالية من أجل تحسين الأداء ، وهي تنصب على الحالة الإيجابية التي تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية والقابلة للتغيير .

هذا وقد اختبرت العديد من الدراسات العلاقة بين التنشئة التنظيمية ومجموعة من النتائج السلوكية والتنظيمية والتي تشمل الأداء التنظيمي , التماثل التنظيمي، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، معدل دوران العمالة، الاحتراق الوظيفي، السلوك الإبداعي، سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Güneş & Uysal ,2018; Awan & Fatima, 2018 ; Raina & Chauhan, 2016; Thomas & Anderson, 2006; Taormina, 2009 ; Bauer,et al.,2007; Saks, et al.,2007; Ashforth & Saks,1996).

وتركز الدراسة الحالية على الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية باعتبارها من أهم سلوكيات العمل الإيجابية للعاملين والتي قد تنعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء ، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها ، ويمكن تناول العلاقة بين التنشئة التنظيمية وكلاً منها كما يلي:-

#### العلاقة بين التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية , وفي عالم اليوم لا توجد منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب إن لم يكن الأفراد العاملون بها ملتزمين بأهدافها ويعملون على تحقيق أهدافها ( Rowden,2000 ).

ويعرف الالتزام التنظيمي بمستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (Lagomaron& Carodana,2003).

هذا وقد أتفق غالبية الباحثين ( Lagomarion & Carodana,2003; )  
Ugboro & Obemy, 2001; Meyer&Allen,1990 ) ، علي وجود ثلاث  
أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي تتمثل في:

- الالتزام العاطفي أو الشعوري :  
( Affective )  
( commitment )

ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظمة من  
خلال مشاعر (الولاء ، الارتباط ، الانتماء ، الرغبة )، وهو يعني التزام نابع من  
شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف و قيم المنظمة .

- الالتزام المعياري :  
( Normative )  
( commitment )

ويعني هذا البعد بالدرجة التي تعكس شعور الفرد بالمسئولية والواجب والبقاء  
فيها تجاه المنظمة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وينبع  
الالتزام المعياري من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله  
المنظمة أو بعد دخوله المنظمة.

- الالتزام المستمر :  
( Continuance )  
( commitment )

يشير هذا البعد إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة أي ارتباط الفرد  
بالمنظمة ،ويرجع هذا الارتباط إلي المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة  
فهو يستمر فيها مادامت المنظمة تقدم له من المنافع ما يفوق أن تقدمه المنظمات  
الأخرى .

إن الهدف الرئيسي لاستخدام المنظمات للتنشئة التنظيمية هو تقليل عدم التأكد لدى العاملين الجدد بالمنظمة وذلك بإمدادهم بالمعلومات التي ترشد سلوكهم ويتحقق ذلك باستخدام المنظمات العديد من البرامج الخاصة بالتنشئة التنظيمية (Kim et al.,2005) هذا وقد توصلت دراسة (Bauer et al.,2007) إلى أن استخدام المنظمات لبرامج التنشئة التنظيمية يساعد على تهيئة الموظفين الجدد من خلال توسيع نطاق المعرفة بكيفية أداء العمل، حيث يساعد ذلك على تقليل الغضب وعدم التأكد لديهم خاصة في المراحل الأولى لعملية التوظيف.

كذلك توصلت دراسة (Jones,1986) إلى أن استخدام المنظمات لعدد من برامج التنشئة التنظيمية وإضفاء الطابع المؤسسي على شكل هذه البرامج يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي ، وقد دعمت عدد من الدراسات هذه النتيجة التي توصلت إليها تلك الدراسة ومنها ( Meyer, et al., 2001; Asforth & Saks, ) (1996; Allen & Meyer, 1990

أيضاً توصلت دراسة (Yang,2008) والتي هدفت لبحث تأثير التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة في صناعة الفنادق من خلال استقصاء عينة مقدارها (428) مفردة يعملون ب(61) منشأة فندقية من الفنادق العالمية في تايوان إلى أن التفاعل الاجتماعي يمكن المؤسسات من الحصول على زيادة الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، انخفاض دوران العمالة .

أيضاً توصلت دراسة (Raina & Chauhan,2016) إلى أن تعريف الموظفين بالمسؤوليات الوظيفية وطرق العمل ، وبذل الكثير من الجهود لمساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل وثقافة المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التزامهم

واحترامهم لمنظماتهم , وعلى مستوى المنظمات الهندية فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن برامج التنشئة التنظيمية ليس لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي , وإنما قد تخلق هذه الأساليب بيئة عمل قابلة للتفسير وقابلة للتنبؤ بها من قبل العاملين الجدد .

وعلى ذلك يمكن التنبؤ بالفرض الآتي :-

### الفرض الأول :

يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ,

الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) على الالتزام التنظيمي .

### العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

أكد عديد من الباحثين علي حاجة المنظمات للإبداع , باعتباره مورداً هاماً للمنظمة يجب إدارته وتطويره , وقد عرفه (حريم , 2003) بأنه " عملية يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه .

أما (الشمري , 2002) فينظر للإبداع من حيث خصائصه علي أنه عبارة عن توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية والتي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة علي التحليل مما يؤدي إلي اكتشاف علاقات جديدة أو أفكار أو أساليب عمل جديدة .

كذلك أشار (Akturan, A., & Cekmeceliolu, 2016) إلى أن السلوك

الإبداعي هو عبارة عن إنتاج رؤى وأفكار جديدة ومناسبة في كافة المجالات المختلفة.



وإدراكاً من المنظمات لأهمية الإبداع استجابت المنظمات بإتباعها استراتيجيات وسياسات تشجع السلوك الإبداعي ، حيث قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع وأخري أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة ، ولعل من بين هذه الوسائل هي استخدام المنظمات لتكتيكات التنشئة التنظيمية والتي تعد من أكثر الوسائل الهامة والأكثر تأثيراً على الحفاظ على المنظمة وضمأن استمرارها وذلك لأنها تساعد العاملين على الانسجام والتكيف مع الأوضاع المستجدة وغير المألوفة ، ومن خلالها ايضاً يستطيع العامل اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالدور التنظيمي المنوط به (العابدى وعزيز, 2017) .

هذا وقد توصلت دراسة (Appu & Sia, 2015) إلى أن الدعم المدرك من زملاء العمل والمشرفين سوف يؤثر إيجابياً على أداء العمل الإبداعي وذلك من خلال استقصاء عينة مقدارها (304) موظف فى قسم تكنولوجيا المعلومات .

كما هدفت دراسة (Yanfi & Yu , 2009) لدراسة دور الثقة ومشاركة المعرفة فى العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسلوك الإبداعي وذلك من خلال استقصاء عينة مقدارها (311) موظف فى الصناعة فى جنوب الصين وتوصلت إلى أن التنشئة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالثقة ، وأن الثقة ترتبط إيجابياً بمشاركة المعرفة ، وأن مشاركة المعرفة ترتبط إيجابياً بالسلوك الإبداعي ، وأن كلاً من الثقة ومشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسلوك الإبداعي .

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

#### الفرض الثانى :

"يوجد تأثير إيجابى ذات دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) على السلوك الإبداعي ."

## العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

يقصد بسلوكيات المواطنة التنظيمية ذلك السلوك الذى يتعدى الدور المطلوب من الموظفين وهى ما يطلق عليها سلوك الدور الإضافى (Extra-Role) , وقد أشار (Lo et al.,2006) إلى أن الأفراد الذين يقومون بمهام إضافية غير إلزامية تتعدى المهام الرسمية المنوطة بهم دون انتظار أى مقابل مالى أو معنوى ينظر إليهم من قبل رؤسائهم وزملائهم بشكل إيجابى .

هذا وقد أشار (Yilmaz & Tasdan , 2009) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوك فردى لا يتضمنها الوصف الوظيفى , ولا يرتبط بشكل مباشر بنظام المكافآت ويؤدى فى مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة .

أما (رضوان و عطا , 2018) فقد رأى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوك تطوعى إيجابى يقوم به الفرد ولا يندرج فى المهام الرسمية للوظيفة ويؤدى إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية , ولا يقتصر فقط على ممارسة السلوكيات الإيجابية بل يتضمن أيضاً تجنب القيام بممارسة السلوكيات السلبية.

وقد ترجع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأدوار الإيجابية الإضافية التى يقوم بها العاملون وفقاً لما أشارت إليه دراسة كل من (Ewis, 2015 ; Chen & Jinh, 2014 ; Bowing, 2010) سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد إلى أنها تعمل على زيادة التعاون بين الأفراد خاصة فى أداء الأعباء الثقيلة , التحدث عن المنظمة بإيجابية أمام الغير , المساعدة فى توجيه العاملين الجدد) .

ومن وجهة نظر الباحث , لم تحظى دراسة العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالقدر الكافى , بالرغم من قيام دراسة ( Saks & Ashforth, 1997) بإدراج سلوكيات المواطنة التنظيمية فى النموذج الخاص بهم كأحد نتائج التنشئة التنظيمية على المستوى الفردى ؛ فى حين توصلت دراسة (Thomas & Anderson, 2006) أن كل من القيم , الأهداف كأحد أبعاد التنشئة التنظيمية ترتبط إيجابياً بأداء الدور الإضافى والتي تشمل سلوك المواطنة التنظيمية , وكذلك توصلت إلى ان أداء الدور الإضافى يرتبط إيجابياً بتعلم الفرد من الزملاء أو المشرفين .

هذا وقد أشارت دراسة (Ge et al.,2010) إلى ان المستوى المرتفع من قيام المنظمات بالتنشئة التنظيمية الخاصة بكل من القيم والأهداف والتاريخ واللغة سوف تعزز من الفهم واستيعاب القيم والأهداف التنظيمية , مما قد يحفز العاملين على أداء الأدوار الإضافية كسلوك المواطنة التنظيمية , كما أن فهم الموظفين للتقاليد واللغة سوف يساعدهم على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين بشكل أفضل وبالتالي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

كذلك هدفت دراسة (Ozdemir & Ergun, 2015) إلى بحث مدى تناسب البيئة الشخصية على العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال استقصاء (202) موظف من أصحاب الياقات البيضاء فى اسطنبول وتوصلت إلى وجود علاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة وأن البيئة الشخصية المناسبة تتوسط هذه العلاقة .

وبناء على ما سبق يمكن للباحث التنبؤ بالفرض التالي:

**الفرض الثالث :**

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

### الدور الوسيط لرأس المال النفسي :

يعد رأس المال النفسي أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة , والتي تتمثل في مجموعة من الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد , وقد عرفه (Smith et al.,2009) على أنه الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير والتي تتصف بالكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة , أما ( Gohel, 2012) فيرى أن رأس المال النفسي يمثل مجموعة من الصفات التي من الممكن أن تؤثر في إنتاجية الفرد والتي قد تنعكس على الشعور بالتقدير الذاتي , كذلك يراه (Cetin, 2011) بأنه الحالة النفسية الإيجابية للفرد التي تمتد إلى ما أبعد من رأس المال الفكري بقصد الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن رأس المال النفسي يتمثل في الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد بالأمل والتفاؤل والقدرة الذاتية على إنجاز المهام الموكلة إليه وكذلك التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

هذا وقد اتفقت العديد من الدراسات الأجنبية ( Liu et al.,2012 ; Puge & Donhue , 2004 ; Herbert , 2011 ) , وكذلك العربية (رضوان وعطا , 2018 ؛ البنوي , 2016؛ جلاب وآل طعين , 2014) على وجود أربعة أبعاد لرأس المال النفسي والتي تتمثل في :-

- الكفاءة الذاتية : ويشير هذا البعد إلى اعتقاد الفرد في إمكانياته الذاتية وثقته في قدرته ومعلوماته، وإنه يملك من المقومات ما يمكنه من تحقيق المستوي

الذي يرضيه أو يحقق له التوازن محددًا بذلك جهوده وطاقته في هذا المستوي ( Pajares & Graham, 1999 ).

- الأمل : ويشير هذا البعد إلى توقع الفرد الإيجابي لبلوغ الأهداف وقد أشار (Irving et al., 2014) إلى أن الأمل يمثل حالة إدراكية تتكون من عنصرين أولهما وهو المسار والذي يتضمن اشتقاق المسارات المختلفة لتحقيق الأهداف وثانيهما وهو القوة على استعمال تلك المسارات .
- التفاؤل : ويرى (Seligman, 2012) أن هذا البعد يشير إلى مجموعة المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد تجاه الأحداث المستقبلية والتقييم الإيجابي لهذه الأحداث وإمكانية حدوثها .
- المرونة : ويشير هذا البعد إلى قدرة الفرد على التكيف مع المشاكل والمعوقات التي تواجهه في العمل.

هذا و يوفر نموذج (Job Demands – Resources) أو (J D – R) الأساس النظري لتطوير نظرية التنشئة التنظيمية لبناء رأس المال النفسي (Saks & Gruman, 2010) وطبقاً لهذا النموذج يمكن تقسيم بيئة العمل إلى متطلبات الوظائف ومواردها , حيث تشير المتطلبات إلى السمات النفسية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة والتي تتطلب مجهودات بدنية أو نفسية من الموظف وتتضمن عبء العمل , انعدام الأمن الوظيفي , غموض الدور , تعارض الأدوار , أما الموارد الوظيفية فهي تشير إلى السمات الوظيفية والاجتماعية والتنظيمية التي تساعد على تحقيق أهداف العمل , وتقلل من متطلبات الوظيفة وتحفز على التعلم والتطوير ومنها على سبيل المثال الأجر , الفرص الوظيفية ,

دعم المشرفين و زملاء العمل , المناخ , وضوح الدور , المشاركة فى صنع القرار  
(Bakker & Demerouti, 2007) .

بالإضافة إلى ما سبق فقد قامت دراسة ( Xanthopoulou et al., 2007) بالربط بين متطلبات الوظيفة ومواردها بالموارد الشخصية والتي ترتبط عموماً بالمرونة والتي تشير إلى شعور الفرد بالقدرة على التحكم فى بيئة العمل والتأثير عليها بنجاح والتي ترتبط بعنصرين من عناصر رأس المال النفسى وهما الكفاءة الذاتية و التفاؤل .

وفى هذا السياق فقد أوضح (Saks & Gruman, 2010) أن موارد التنشئة التنظيمية والتي تتمثل فى (التدريب , خصائص المهمة , الدعم الاجتماعى و القيادة) تغزى المكونات الاربع المكونة لرأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية , الامل , التفاؤل , المرونة) والتي تنعكس بدورها على نتائج التنشئة التنظيمية. ويُعد التدريب أحد أهم الأساليب التى تستخدم فى التنشئة التنظيمية خاصة للوافدين الجدد إلى المنظمة , وأنه يساعد على تعزيز الكفاءة الذاتية , كما أنها قد تزيد من اعتقاد الأفراد حول إمكاناتهم فى تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمة ومن ثم فإنه يساعد ايضاً فى تطوير الأمل والتفاؤل (Bandura, 1986) .

كذلك وجدت عديد من الدراسات أن الخصائص المرتبطة بالوظيفة والتي تتمثل فى (تنوع المهارات , تحديد المهام , ودرجة الاستقلالية , والتغذية العكسية عن الأداء) كأحد اهم موارد الوظيفة فى نموذج متطلبات وموارد الوظيفة ترتبط بنتائج العمل خاصة درجة الاستقلالية والتغذية المرتدة عن الأداء ( Bakker, 2004 ; Demerouti, & Veerbeke, 2004 ) ,

كما أن التغذية المرتدة عن الأداء قد تؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية من خلال التشجيع والإقناع ، وتطوير الأمل من خلال توفير معلومات عن مدى تحقيق الأهداف ، وتطوير المرونة من خلال مساعدة الأفراد على تحسين نقاط الضعف (Bakker & Demerouti, 2007) .

كما توصلت دراسة (Bakker & Dutton, 2007) إلى أن الدعم الاجتماعي وعلاقات العمل مع الزملاء أو المشرفين التي تزودهم بالموارد المختلفة كالدعم العاطفي والمشورة والمساعدة يمكن أن تعزز من جميع مكونات رأس المال النفسي .

كذلك تلعب القيادة دوراً هاماً في تكوين رأس المال النفسي من خلال مساعدة القادة للقادمين الجدد في وضع أهداف واقعية وتطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف الخاصة بهم ومن ثم ينعكس ذلك على تطوير الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل (Saks & Gruman, 2010)

وبناء على ما تقدم يمكن التنبؤ بالفرض التالي:

#### الفرض الرابع :

"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ."

وعلى الوجه الآخر فقد تبين أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابياً على سلوكيات العمل الإيجابية، حيث بينت دراسة (Luthans, Avey, Clapp\_Smith & Li, 2008) بأن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً بمعدلات الأداء للمشرفين ، وكذلك استهدفت دراسة (صالح ، 2016) لبحث العلاقة بين

رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة من خلال استقصاء (100) موظف وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال النفسي و الالتزام التنظيمي .، وكذلك هدفت دراسة (جلاب و آل طعين , 2014) لدراسة العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء الإبداعي وذلك من خلال استقصاء عدد (423) تدريس موزعين على (26) كلية في جامعة القادسية المثى و توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد رأس المال مجتمعة و بشكل منفرد في كل أبعاد الأداء الإبداعي .

كذلك هدفت دراسة (Tastan,2016) إلى بحث العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي وذلك من خلال استقصاء عينة مقدارها (165) مفردة من العاملين بطبقة الإدارة الإشرافية والوسطى ، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين.

أما دراسة (رضوان و عطا , 2018) فتوصلت إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال النفسي في كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث جاء بُعد الإيثار في المرتبة الأولى يليه وعى الضمير ثم الروح الرياضية ، يليه السلوك الحضارى وأخيراً بُعد الكياسة .

كذلك استهدفت دراسة (عوض , 2016) لبحث العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت من خلال استقصاء عينة مقدارها (367) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بالدقهلية وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما توصلت دراسة ( Gootx, Gavin, Johnson )



(Snou, 2009 &) إلى أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية

وعلى ذلك يمكن التنبؤ بالفرض التالي :

#### الفرض الخامس:

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي , السلوك الإبداعي , سلوك المواطنة التنظيمية) . وفقاً لما تم عرضه من دراسات تناولت العلاقة بين التنشئة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) و رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) والتي تبين منها وجود علاقة ارتباط بينهما , و كذلك الدراسات التي تناولت بحث العلاقة بين رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة وبعض سلوكيات العمل الإيجابية, هذا بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات لدور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في عديد من العلاقات , حيث تناولت دراسة (Liu, et al., 2012) دور رأس المال النفسي في العلاقة بين الضغوط المهنية والشعور بالإكتئاب , ودراسة (Mortazavi, et al., 2012) للتعرف على دور رأس المال النفسي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء , ودراسة (Munyaka, et al., 2017) للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و نية ترك العمل , دراسة (البنوي, 2016) لبحث دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي , وكذلك دراسة (Chen,2017) والتي قامت بتناول الدور الوسيط لرأس المال

النفسي في العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والارتباط بالعمل ، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسي يعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

وعليه فإنه يمكن القول بأن رأس المال النفسي قد يتأثر بأبعاد التنشئة التنظيمية المختلفة وكذلك قد يؤثر في وسلوكيات العمل الايجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطنة التنظيمية)، ومن ثم يتوقع الباحث أن رأس المال النفسي قد يؤدي دور الوسيط في العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية ، وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي :

#### الفرض السادس:

"يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوك المواطنة التنظيمية)".  
الدور المعدل لتطابق القيم في العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية:

لقد حظى مفهوم تطابق القيم (Value Congruence) وفقاً لما أشار إليه (Hakan & Chafra, 2018) باهتمامات عديد من الباحثين في المجالات المختلفة (السلوك التنظيمي ، علم الاجتماع ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية) ، ويرى (Peng et al., 2015) أن مفهوم تطابق القيم يشير إلى التوافق أو التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة ، كما يذكر ( Keristof et

(al.,2005) أنها تمثل نوع من تناسب قيم الفرد مع قيم المنظمة و أهدافها و ثقافتها ،

وبمراجعة الأدبيات الإدارية ، فقد وُجد أن تطابق القيم تم دراسته من عدة نواحي ، حيث تم دراستها كمتغير مستقل ، وذلك عندما تناولت دراسة (O'Reilly et al.,1991) أن أهم النتائج الإيجابية لتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة هي الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أضافت دراسة (Avey, et al.,2008) بأن عدم تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة سيؤدي إلى عدم الرضا ، الاحتراق الوظيفي ، التهكم التنظيمي ، ارتفاع معدل دوران العمالة وانحراف السلوك .

كذلك تم دراستها كمتغير معدل في قليل من العلاقات، حيث توصلت دراسة (Hakan & Chafra, 2018) إلى أن تطابق القيم يلعب دوراً مطلقاً في العلاقة بين القيادة الاستبدادية و التماثل التنظيمي ، و كذلك توصلت دراسة ( Denis et al.,2017) إلى أن تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين ، ايضاً توصلت دراسة ( Awan & Fatima , 2018 ) إلى أن تطابق القيم يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والأداء الوظيفي للمشرفين.

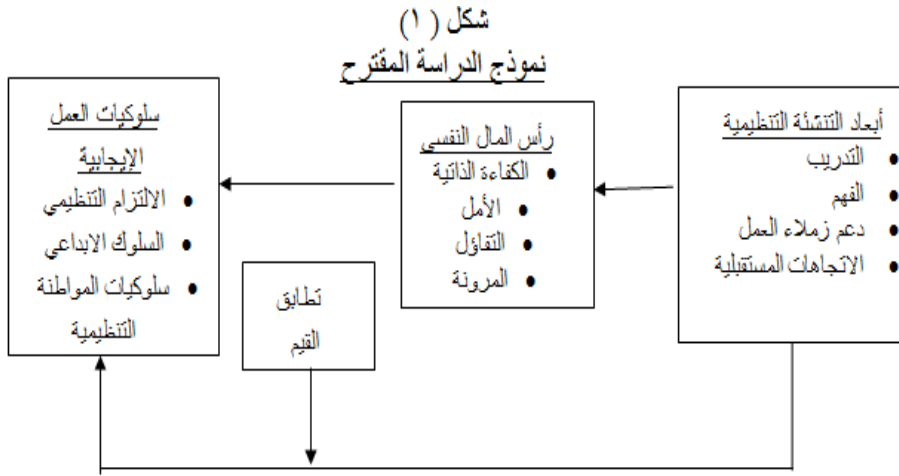
وإستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي :

الفرض السابع:

" يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية) ."

وفى ضوء أدبيات الدراسة و فروضها يمكن صياغة نموذج الدراسة المقترح

كالتالى :



ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة بان الكتابات العربية أو الأجنبية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي و سلوكيات المواطنة التنظيمية) ،كما لم تتناول أي دراسة عربية أو أجنبية -في حدود علم الباحث - هذه العلاقة في ضوء وجود رأس المال النفسي وتطابق القيم كمتغيرات وسيطة يمكن أن تؤثر على قوة هذه العلاقة.

### منهج البحث :

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وهى العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي

والسلوك الابداعي و سلوكيات المواطنة التنظيمية) في ظل تواجد وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط وتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة كمتغير معدل، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع ، وذلك بتصميم استمارة استقصاء واحدة تغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة ، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة ، والذي يمكن توضيحه كما يلي:

### مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين في البنوك التجارية والبالغ عددها خمس وثلاثون بنكا (3 بنوك قطاع عام ، 32 بنك قطاع مشترك وخاص) ، تدير شبكة من الفروع بلغت (3753 ) فرعاً، يبلغ إجمالي عدد العاملين بها (113.6) ألف موظف ، وذلك وفقاً لما جاء بالتقرير السنوي ، 2017 / 2018 للبنك المركزي المصري ، وتتمثل بنوك القطاع العام في (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة ) ، أما بالنسبة لبنوك القطاع المشترك والخاص فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية عدد (3) بنوك ، وكانت نتيجة الاختيار العشوائي هي: بنك التعمير والاسكان ، البنك التجاري الدولي ، بنك قناة السويس.

ونظراً لضخامة عدد الفروع التابعة لتلك البنوك وانتشارها في جميع انحاء الجمهورية ، لذا فقد تم اختيار البنوك الموجودة بمحافظة القاهرة فقط ، وذلك نظراً لوجود المراكز الرئيسية للبنوك في هذه المحافظة ، باعتبارها مصدر السياسات والتوجيهات، ثم تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan,1970)

$$s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة عند حجم مجتمع مكون من (15000 إلى 19999) هو (372) مفردة تم توزيعها عشوائياً على العاملين فى البنوك باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب طبقاً لعدد العاملين بكل بنك ، وبلغت الاستثمارات الصحيحة ( 230 ) استثماراً بنسبة استجابة 61.8% وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم ( ١ )

اعداد العاملين بنوك محافظة القاهرة وعينة البحث ونسب الاستجابة

م	اسم البنك	عدد العاملين بالبنك	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة %
١	البنك الأهلي المصري	٦٦٢٠	١٣٤	٧٧	٥٧
٢	بنك مصر	٤١٠٠	٨٣	٥٨	٦٩.٨
٣	بنك القاهرة	٣٦٠٠	٧٣	٤٨	٦٥.٧
٤	بنك التعمير والإسكان	١٢٢٣	٢٥	١٥	٦٠
٥	البنك التجاري الدولي	١٤٥٠	٣٠	١٧	٥٦.٦
٦	بنك قناة السويس	١٣٤١	٢٧	١٥	٥٥.٥
	الإجمالي	١٨٣٣٤	٣٧٢	٢٣٠	٦١.٨

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على السجلات الخاصة للعاملين بكل بنك وعينة البحث حتى ديسمبر ٢٠١٨

## متغيرات البحث وكيفية قياسها :

### أبعاد التنشئة التنظيمية ( متغير مستقل ):

اعتمد الباحث في قياس إدراك العاملين بالبنوك التجارية لأبعاد التنشئة التنظيمية على المقياس الذي وضعه (Taormina,2004) والتي استخدمته دراسة (Bigliardi,et al.,2005) ، كما تم استخدامه في البيئة العربية من قبل دراسة (العايدي وعزيز ، 2017) وتراوحت قيمة معامل الثبات له بما بين 0.91 إلى 0.85، وتمت ترجمة فقرات المقياس مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث ، والوحدات المبحوثة والمكون من (20) عبارة لقياس الأبعاد الأربعة للتنشئة التنظيمية ، لكل بعد منها (5) عبارات، ومن أمثلة عبارات هذا المتغير فيما يتعلق ببعد التدريب (يوفر البنك الذي أعمل به لي التدريب المميز عن العمل ، الدورات التدريبية التي التحقت بها تمكنتني من أن أقوم بعملتي بشكل جيد ، يقدم البنك لي التدريب الشامل لتحسين مهاراتي الوظيفية)، وفيما يتعلق بالفهم (أعرف جيدا كيف انجز الأعمال الموكلة إلي ، لدي فهم كامل بالواجبات المطلوبة التي يجب علي القيام بها ، أفهم جيدا أهداف البنك بشكل واضح) ، وفيما يتعلق ببعد دعم زملاء العمل (يساعد زملائي في العمل بعضهم البعض وبطرق مختلفة، يقدم زملائي في العمل المساعدة والمشورة لي ، يقبل زملائي في العمل أن أكون عضواً في هذا البنك)، وفيما يتعلق بالتوقعات المستقبلية (بإمكاني الحصول على فرص عمل جديدة في هذا البنك ، أشعر بالسعادة بنظام المكافآت الذي يقدمه لي هذا البنك ، تتوفر فرص وظيفية أعلى في هذا البنك )، كما هو موضح في تانياً بقائمة الاستقصاء وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى إدراك العاملين لأبعاد التنشئة التنظيمية الأربعة.

### رأس المال النفسي كمتغير وسيط (mediator variable)

اعتمد الباحث في قياس رأس المال النفسي على مقياس Psychological Capital (PCQ) Questionnaire الذي وضعه ((Luthans et al.,2007) والتي استخدمته دراسة (Luthans and Huang, 2015) وكذلك تم استخدامه في البيئة العربية من قبل دراسة (البنوي،2016؛ جلاب و آل طعين، 2015)، حيث تراوحت معامل الثبات ما بين 0.95 إلى 0.87 وتمت ترجمة فقرات المقياس مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث ، والوحدات المبحوثة والمكون من (24) عبارة لتشمل أبعاد رأس المال النفسي الأربعة لكل بعد منها (6) عبارات ، ومن أمثلة هذه العبارات فيما يتعلق ببعد الكفاءة الذاتية (اشعر بالثقة في تحليل مشاكل العمل التي تواجهني وإيجاد الحلول لها، اشعر بالثقة في تمثيل البنك في اللقاءات مع الآخري) ، وفيما يتعلق بالأمل (أمتلك الكثير من الطرق لحل المشاكل التي أتعرض في عملي ، أرى نفسي فرد ناجحاً في العمل)، وفيما يتعلق التفاوض (أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد، إذا كان هنالك فشل في عملي فأني أواجهه بحكمة) ، وفيما يتعلق بالمرونة (أتعامل مع الصعوبات التي تواجهني في حياتي المهنية بطريقة أو بأخرى، أستطيع الاعتماد على نفسي لأداء العمل بدون تخطيط مسبق). كما هو موضح في ثالثاً بقائمة الاستقصاء وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه الأبعاد.

### تطابق القيم كمتغير معدل (moderator variable).

اعتمد الباحث في قياس تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة على مقياس (Q-POVC) الذي وضعه (Vveinhardt & Gulbovaite,2015) ، حيث تمت ترجمة فقرات المقياس مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث ،



والوحدات المبحوثة والمكون من (5) عبارات ، ومن أمثلة هذه العبارات (الأشياء التي أقدرها في الحياة تشبه إلى حد كبير الأشياء التي يقدرها البنك الذي أعمل به ، أتفق مع القيم التي يتبناه البنك الذي أعمل به) ، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في رابعاً بقائمة الاستقصاء .

### سلوكيات العمل الإيجابية ( متغير تابع ):

تشمل سلوكيات العمل الإيجابية ثلاث متغيرات وتم قياسها كالتالي:

#### • الالتزام التنظيمي:

لقياس الالتزام التنظيمي ، قد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (Meyer, Allen & Gellatly, 1990) الذي طور من قبل ( AliYusob,1999 ) ، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين 0.92 إلى 0.87 والمكون من ( 12 ) عبارة لتقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث ( العاطفي أو الشعوري ، المعياري ، المستمر)، لكل بعد (4) عبارات ، ومن أمثلة هذه العبارات فيما يتعلق بالالتزام العاطفي (اشعر وبجدية بأن مشاكل البنك وكأنها مشاكل الخاصة بي ، اشعر بأنني جزء من عائلة في هذا البنك)، وفيما يتعلق بالالتزام المعياري (أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذا البنك ، هذا البنك يستحق إخلاصي وولائي له)، وفيما يتعلق بالالتزام المستمر (مغادرة البنك حالياً يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات ، اشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذا البنك) وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في خامساً بقائمة الاستقصاء .

• السلوك الإبداعي:

لقياس السلوك الإبداعي ، قد تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (العازمي ، 2006 ) والمكون من (20) عبارة مع إجراء مجموعة من التعديلات عليه بما يتناسب مع الواقع حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.93 ، ومن أمثلة هذه العبارات (نحاول في البنك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها ، ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور، نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبنك)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في خامساً بقائمة الاستقصاء .

• سلوكيات المواطنة التنظيمية

لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Anderson &William,1991) واستعانت به دراسة (Ewis, 2015) والمكون من (16) عبارة والذي ينقسم إلى مقياسين ، الأول يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه إلى المنظمة ويشمل (8) عبارات ومن أمثلة هذه العبارات (أدافع عن البنك عندما ينتقده الموظفون الآخرون ، أنا على استعداد لحضور جميع المواقف التي تعمل على تحسين صورة البنك )، والثاني يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه إلى الأفراد ويشمل (8) عبارات، ومن أمثلة هذه العبارات (أساعد الآخرين عندما يغيب بعض الزملاء، أساعد زملائي في حل المشاكل المتعلقة بالعمل) ،وقد تم تصنيف جميع العبارات على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في خامساً بقائمة الاستقصاء .

## أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

### البيانات الثانوية:

تمثلت في إطلاع الباحث علي المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بالتنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ) و رأس المال النفسي ، وكذلك تطابق قيم العاملين مع قيم المنظمة ، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بموقف العاملين بالبنوك المختارة بمحافظة القاهرة موضع التطبيق .

### البيانات الأولية:

وتمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقا لما سبق إيضاحه، والتي تعكس واقع التنشئة التنظيمية بالبنوك وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي ، السلوك الإبداعي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ) و رأس المال النفسي ، وكذلك تطابق القيم، وللتأكد من مدي كفاية ووضوح عبارات الاستقصاء وصلاحيتها لجمع البيانات ، فقد تم تحكيمها من قبل أربعة أساتذة في إدارة الأعمال بالجامعات السعودية والمصرية ، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة ، ليصبح عدد الاستمارات الصحيحة (230) استمارة ، كما هو موضح سابقاً، وأخيراً تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء للتأكد من صلاحيتها والتعرف على مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) نتائج الصدق والثبات لمحاوَر وأبعاد الدراسة

المعتوية	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	معامل ألفا كروتباخ	عدد العناصر	البُعد
٠.٠٠٠	.٩٧٢**	.٩٨٢	٢٠	التنشدنة التنظيمية
٠.٠٠٠	.٩٤٠**	.٩٤٠	٥	• التتريب
٠.٠٠٠	.٩٠٢**	.٨٥١	٥	• الفهم
٠.٠٠٠	.٩١٦**	.٩٥٣	٥	• دعم زملاء العمل
٠.٠٠٠	.٨٤٣**	.٩٧٩	٥	• التوقعات المستقبلية
٠.٠٠٠	.٩٤٥**	.٩٧٨	٢٤	رأس المال النفسي
٠.٠٠٠	.٩٢٣**	.٧٧٥	٦	• الكفاءة الذاتية
٠.٠٠٠	.٨٤٠**	.٩٤٣	٦	• الأمل
٠.٠٠٠	.٩٦٠**	.٨٧٧	٦	• التفاضل
٠.٠٠٠	.٨٣١**	.٩٧٩	٦	• المرونة
٠.٠٠٠	.٩٢٧**	.٨٨٤	١٢	الألتزام التنظيمي
٠.٠٠٠	.٨٣٤**	.٧٦٩	٤	• الألتزام الشعوري
٠.٠٠٠	.٨٦٩**	.٧٤٢	٤	• الألتزام المعيارى
٠.٠٠٠	.٨٢٥**	.٦٨٢	٤	• الألتزام المستمر
٠.٠٠٠	.٩٧٧**	.٩٦١	٢٠	السلوك الأبداعى
٠.٠٠٠	.٩٧٨**	.٩٦٤	١٦	سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠.٠٠٠	.٩٥٩**	.٩٣٠	٨	• سلوك المواطنة التنظيمية الموجه إلى المنظمة
٠.٠٠٠	.٩٠٦**	.٩٥٥	٨	• سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للأفراد
٠.٠٠٠	.٩٧٢**	.٩٢٩	٥	تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة
٠.٠٠٠	٠.٩٩٦٥	٠.٩٩٣	٩٧	المقياس

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للاستمارة ككل يساوي (0.993) ومعامل الصدق يساوي (0.9965) - حيث أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات - وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية 0.001 مما يشير الي التناسق الداخلي للعبارات المستخدمة في البحث يعد قويا ومقبولا بدرجة كبيرة، ويمكن الاعتماد عليها في القياس.

### أساليب تحليل البيانات:

بعد تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل (استمارة الاستبيان) تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) و (macro process) لاختبار الوساطة المعدلة في اجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- معامل الارتباط لبيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمعدل والتابع.
- الانحدار البسيط لقياس انحدار المتغيرات التابعة على كل من المتغير الوسيط والمستقل.
- الانحدار الهرمي ( Hierarchical Regression ) لاختبار نوع الوساطة للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### تحليل النتائج واختبارات الفروض:

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذلك معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في أبعاد التنشئة التنظيمية ورأس المال

النفسي وتطابق القيم والسلوكيات الايجابية التي تتعلق بكل من الالتزام التنظيمي والسلوك الابداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (3)

الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١ تنشئة تنظيمية	١									
٢ تكوير	٠.٩٨٨**	١								
٣ فهم	٠.٣١٦**	٠.٤٤٠**	١							
٤ دعم زملاء عمل	٠.٣٧١**	٠.٩٧٣**	٠.٩٣٧**	١						
٥ توقعات مستقبلية	٠.٩٨٥**	٠.٩٣٩**	٠.٩٠٨**	٠.٩٥١**	١					
٦ رأس مال نفسي	٠.٩٤٤**	٠.٩٤٣**	٠.٩٤٤**	٠.٩٤٤**	٠.٩٤٤**	١				
٧ تطابق القيم	٠.٩٢٥**	٠.٩٧٩**	٠.٩٨٢**	٠.٩٨٢**	٠.٩٨٢**	٠.٩٨٢**	١			
٨ الالتزام التنظيمي	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	٠.٩٢٧**	١		
٩ سلوك الابداعي	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	١	
١٠ سلوكيات مواطنة تنظيمية	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	٠.٩٨٩**	١
متوسط حسابي	٣.٩٧١٥	٤.٢٥١٩	٤.٠٧٢٧	٣.٨٥٨٦	٣.٧٠٣٠	٣.٩١٦٧	٤.٥٤٢٩	٤.٢٩١٤	٤.٥٨٢٣	٤.٥٥٧٠
الانحراف المعياري	٠.٣٩٦٩٨	٠.٤١٦٣٩	٠.٣٤١٠٥	٠.٤٤٦٢٣	٠.٤٣٨٧٠	٠.٣٩٤١٩	٠.٤٥٦٦٥	٠.٣٨٩٥٧	٠.٤٢٥٩٣	٠.٤٥٩٩٦

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية (10%)

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي:

- متوسط العبارات أكبر من 3 وهذا يدل علي اتجاه رأي المستقصي منهم نحو (الموافقة) علي محاور وأبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري لجميع الابعاد صغير وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه الابعاد مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين محاور وأبعاد الدراسة وذلك عند مستوى معنوية 1%.

## نتائج اختبارات الفروض:

## - نتائج اختبار الفرض الأول :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على الالتزام التنظيمي".

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وذلك على المستوى الإجمالي ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وذلك كما يلي:-

## جدول (٤)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
أبعاد التنشئة التنظيمية ككل	.٦٨٥	٤٦.٩٢	.٠٠٠	.٨٨٢	٢٢٠٢.٢٥	.٠٠٠٠
التدريب	.٦٤١	٤٠.٩٢	.٠٠٠	.٨٥٠	١٦٧٤.٧١٧	.٠٠٠٠
الفهم	.٧٧٣	٣٧.٨٦	.٠٠٠	.٨٢٩	١٤٣٣.٥٤٦	.٠٠٠٠
دعم زملاء العمل	.٥٧٩	٣٣.٩١	.٠٠٠	.٧٩٦	١١٥٠.٢٣٠	.٠٠٠٠
التوقعات المستقبلية	.٦٠٠	٣٧.٣٣	.٠٠٠	.٨٢٥	١٣٩٣.٨٧٤	.٠٠٠٠

ويتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد التنشئة التنظيمية ( التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على الالتزام التنظيمي للعاملين ، حيث أكدت

على ذلك نتائج اختبار ( F ) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.882) بوجه عام، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أبعاد التنشئة التنظيمية تفسر ما يقرب من 88.2% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية بوجه عام على الالتزام التنظيمي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية ) على التوالي (0.850) ، (0.829) ، (0.796) ، (0.825) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، للمتغير المستقل (أبعاد التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 85% ، 82.9% ، 79.6% ، 85.5% ، كما يعني التأثير الأكبر للتدريب على الالتزام التنظيمي ، يليها الفهم ثم التوقعات المستقبلية ، وأخيراً دعم زملاء العمل.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على الالتزام التنظيمي.



## نتائج اختبار الفرض الثاني :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على السلوك الابداعي ."

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية ككل على السلوك الابداعي ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وذلك كما يلي:

جدول (٥)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على السلوك الابداعي

الدالة	F	R <sup>2</sup>	الدالة	قيمة T	التقدير	المتغير
٠.٠٠٠ .	٤٣٤٠.٦١٣	.٧٢٨	٠.٠٠٠	٦٥.٨٨٣	١.٠٣ ٨	أبعاد التنشئة التنظيمية ككل
٠.٠٠٠ .	٤٦٩٦.٥٧٨	.٩٤١	٠.٠٠٠	٦٨.٥٣٢	.٩٩٢	التدريب
٠.٠٠٠ .	٨٦١.٦٣٦	.٧٤٥	٠.٠٠٠	٢٩.٣٥٤	١.٠٧ ٨	الفهم
٠.٠٠٠ .	٢٤٠٥.٥٩٠	.٨٩١	٠.٠٠٠	٤٩.٠٤٧	.٩٠١	دعم زملاء العمل
٠.٠٠٠ .	٢٧٨١.٦٣٠	.٩٠٤	٠.٠٠٠	٥٢.٧٤١	.٩٢٣	التوقعات المستقبلية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد التنشئة التنظيمية ( التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على السلوك الابداعي للعاملين ، حيث أكدت على ذلك نتائج اختبار ( F ) والتي جاءت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من

1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدا، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على السلوك الابداعي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.728) بوجه عام، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أبعاد التنشئة التنظيمية تفسر ما يقرب من 72.8% من التغيرات في المتغير التابع (السلوك الابداعي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية بوجه عام على السلوك الابداعي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على التوالي (0.941) ، (0.745) ، (0.891) ، (0.904) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (السلوك الابداعي) للمتغير المستقل (أبعاد التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 94.1% ، 74.5% ، 89.1% ، 90.4% . كما يعني التأثير الأكبر للتدريب على السلوك الابداعي ، يليها التوقعات المستقبلية ثم دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على السلوك الابداعي.

### نتائج اختبار الفرض الثالث :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: "يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على سلوك المواطنة التنظيمية".

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية ككل على سلوك المواطنة التنظيمية ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك كما يلي:

جدول (٦)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
أبعاد التنشئة التنظيمية ككل	١.١١٨	٦٣.٠٤٠	٠.٠٠٠	.٧٣١	٣٩٧٤.١٠	٠.٠٠٠
التدريب	١.٠٦٤	٦١.٨٠٥	٠.٠٠٠	.٧٢٨	٣٨١٩.٨٠	٠.٠٠٠
الفهم	١.١٦٥	٢٩.٤٣٦	٠.٠٠٠	.٧٤٦	٨٦٦.٧٤٤	٠.٠٠٠
دعم زملاء العمل	٠.٩٧٢	٤٨.٧٩٢	٠.٠٠٠	.٧٩٠	٢٣٨٠.٨٩	٠.٠٠٠
التوقعات المستقبلية	.٩٩٣	٥٠.٥٦٣	٠.٠٠٠	.٧٩٧	٢٥٥.٦٥٦	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد التنشئة التنظيمية ( التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ، حيث أكدت على ذلك نتائج اختبار ( F ) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.731) بوجه عام، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أبعاد التنشئة التنظيمية تفسر ما يقرب من 73.1% من التغيرات في المتغير

التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية بوجه عام على سلوك المواطنة التنظيمية.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على التوالي (0.728) ، (0.746) ، (0.790) ، (0.797) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، للمتغير المستقل (أبعاد التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 72.8% ، 74.6% ، 79% ، 79.7% . كما يعني التأثير الأكبر للتدريب على سلوك المواطنة التنظيمية ، يليها التوقعات المستقبلية ثم دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

#### نتائج اختبار الفرض الرابع :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الرابع الذي ينص على : "يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ."

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية ككل على رأس المال النفسى ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسى ، وذلك كما يلي:

جدول (٧)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
أبعاد التنشئة التنظيمية ككل	.٩٨١	١١١.١١	.٠٠٠	.٩٧٧	١٢٣٤٧.٠٨	.٠٠٠٠
التدريب	.٩٢٥	٧٩.٣٢٥	.٠٠٠	.٩٥٥	٦٢٩٢.٤٥٧	.٠٠٠٠
الفهم	١.٠٠٣	٢٩.٩٩١	.٠٠٠	.٧٥٣	٨٩٩.٤٨٧	.٠٠٠٠
دعم زملاء العمل	.٨٥٩	٧٢.٦١٦	.٠٠٠	.٩٤٧	٥٢٧٣.٠٨١	.٠٠٠٠
التوقعات المستقبلية	.٨٨٥	٩٧.٩٦٣	.٠٠٠	.٩٧٠	٩٥٩٦.٦٧٧	.٠٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد التنشئة التنظيمية ( التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسي للعاملين ، حيث أكدت على ذلك نتائج اختبار ( F ) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.977) بوجه عام، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أبعاد التنشئة التنظيمية تفسر ما يقرب من 97.7% من التغيرات في المتغير

التابع (رأس المال النفسي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية بوجه عام على رأس المال النفسي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على التوالي (0.955) ، (0.753) ، (0.947) ، (0.970) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (رأس المال النفسي) للمتغير المستقل (أبعاد التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 95.5% ، 75.3% ، 94.7% ، 97% ، كما يعني التأثير الأكبر للتوقعات المستقبلية على رأس المال النفسي ، يليها التدريب ثم دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسي .

وللمزيد من التحليل لمعرفة تأثير التنشئة التنظيمية على مكونات رأس المال النفسي الأربع (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ، فإنه تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والموضح فيما يلي أهم نتائج هذا الاختبار

جدول (٧)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
أبعاد التنشئة التنظيمية ككل	.٩٨١	١١١.١١	٠.٠٠٠	.٩٧٧	١٢٣٤٧.٠٨	٠.٠٠٠
التدريب	.٩٢٥	٧٩.٣٢٥	٠.٠٠٠	.٩٥٥	٦٢٩٢.٤٥٧	٠.٠٠٠
الفهم	١.٠٠٣	٢٩.٩٩١	٠.٠٠٠	.٧٥٣	٨٩٩.٤٨٧	٠.٠٠٠
دعم زملاء العمل	.٨٥٩	٧٢.٦١٦	٠.٠٠٠	.٩٤٧	٥٢٧٣.٠٨١	٠.٠٠٠
التوقعات المستقبلية	.٨٨٥	٩٧.٩٦٣	٠.٠٠٠	.٩٧٠	٩٥٩٦.٦٧٧	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل أبعاد التنشئة التنظيمية ( التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسي للعاملين ، حيث أكدت على ذلك نتائج اختبار ( F ) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي.

- - بلغت قيمة معامل التحديد (0.977) بوجه عام، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أبعاد التنشئة التنظيمية تفسر ما يقرب من 97.7% من التغيرات في

المتغير التابع (رأس المال النفسي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية بوجه عام على رأس المال النفسي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية) على التوالي (0.955) ، (0.753) ، (0.947) ، (0.970) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (رأس المال النفسي) للمتغير المستقل (أبعاد التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 95.5% ، 75.3% ، 94.7% ، 97% ، كما يعني التأثير الأكبر للتوقعات المستقبلية على رأس المال النفسي ، يليها التدريب ثم دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية) على رأس المال النفسي .

وللمزيد من التحليل لمعرفة تأثير التنشئة التنظيمية على مكونات رأس المال النفسي الأربع (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ، فإنه تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والموضح فيما يلي أهم نتائج هذا الاختبار



## جدول (٨)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير التنشئة التنظيمية على مكونات رأس المال النفسي

المتغيرات التابعة	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
الكفاءة الذاتية	.٥٦٧	٦٢.٤٨٨	٠.٠٠٠	.٩٣٠	٣٩٠٤.٦٨٨	٠.٠٠٠
الأمل	١.١٧٥	٨٥.١٣٤	٠.٠٠٠	.٩٦١	٧٢٤٧.٨٥٨	٠.٠٠٠
التقاؤل	.٨٦٥	٥٢.٧٢٦	٠.٠٠٠	.٩٠٤	٢٧٨٠.٠٤٩	٠.٠٠٠
المرونة	١.٣١٧	٨٠.٤٧٦	٠.٠٠٠	.٩٥٦	٦٤٧٦.٤٦٥	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتنشئة التنظيمية على مكونات رأس المال النفسي الأربع (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التقاؤل ، المرونة ) ، حيث أكدت على ذلك نتائج اختبار ( T ) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 1% ، كما جاءت جميع معاملات الانحدار موجبة مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد التنشئة التنظيمية على مكونات رأس المال النفسي الأربع.

- بلغت قيم معامل التحديد للتنشئة التنظيمية في مكونات رأس المال النفسي الأربع على التوالي (0.93) ، (0.96) ، (0.90) ، (0.95) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التقاؤل ، المرونة) للمتغير المستقل (التنشئة التنظيمية) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 93% ، 96% ، 90% ، 95% ، كما يعني التأثير الأكبر للتنشئة التنظيمية على الأمل ، يليها المرونة ثم الكفاءة الذاتية ، وأخيراً التقاؤل.

وهو ما تؤكد النتيجة السابقة برفض الفرض العدمي وقبول البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) على مكونات رأس المال النفسى(الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة ) .

#### نتائج اختبار الفرض الخامس :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الخامس الذي ينص على : "يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمى , السلوك الإبداعى , سلوك المواطنة التنظيمية) " .

#### ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

##### الفرض الفرعي الاول:

"يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) والالتزام التنظيمى .  
وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسى على الالتزام التنظيمى وذلك على المستوى الإجمالي ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسى على الالتزام التنظيمى ، وذلك كما يلي :-

جدول (٩)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
رأس المال النفسي	.٦٩٣	٤٨.٩٠٠	٠.٠٠٠	.٨٩٠	٢٣٩١.٢٢٤	٠.٠٠٠
الكفاءة الذاتية	١.١٧٥	٥٠.٩٣٠	٠.٠٠٠	.٨٩٨	٢٥٩٣.٨٤٨	٠.٠٠٠
الأمل	.٥٥٧	٣٩.١٥٦	٠.٠٠٠	.٨٣٩	١٥٣٣.١٩٦	٠.٠٠٠
التعاؤل	.٧٨١	٧٤.٤٩٥	٠.٠٠٠	.٩٥٠	٥٥٤٩.٤٣٥	٠.٠٠٠
المرونة	.٤٨٥	٣٤.٤٠٢	٠.٠٠٠	.٨٠٠	١١٨٣.٤٨٦	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي ، وذلك بناء على معنوية اختبار ( F ) نظراً لأن مستوى الدلالة أقل من 1%، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة ، مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.89) بوجه عام، وهي تشير إلى أن أبعاد رأس المال النفسي تفسر ما يقرب من 89% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال النفسي بوجه عام علي الالتزام التنظيمي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة ) على التوالي (0.898) ، (0.839) ، (0.950) ، (0.800) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) للمتغير المستقل ( أبعاد رأس المال النفسي ) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 89.9% ، 83.9% ، 95% ، 80% .

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) على الالتزام التنظيمي.

### الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل , المرونة) والسلوك الابداعي.

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسي على السلوك الابداعي وذلك على المستوى الإجمالي ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسي على السلوك الابداعي ، وذلك كما يلي :-

جدول (١٠)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد رأس المال النفسي على السلوك الابداعي

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
رأس المسال النفسي	١.٠٣ ١	٥٤.٦٧ ٩	٠.٠٠٠	.٩١٠	٢٩٨٩.٧٧ ٧	٠.٠٠٠
الكفاءة الذاتية	١.٧٠ ١	٤٤.٤٤ ١	٠.٠٠٠	.٨٧٠	١٩٧٥.٠٠ ٩	٠.٠٠٠
الأمل	.٨٤٥	٤٩.٢١ ٧	٠.٠٠٠	.٨٩١	٢٤٢٢.٣٢ ٠	٠.٠٠٠
التفاؤل	١.٠٨ ٩	٤١.٣٣ ٨	٠.٠٠٠	.٨٥٣	١٧٠٨.٨٢ ٣	٠.٠٠٠
المرونة	.٧٥٠	٤٧.٩٤ ٧	٠.٠٠٠	.٨٨٦	٢٢٩٨.٨٩ ٦	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي على السلوك الابداعي ، وذلك بناء على معنوية اختبار ( F ) نظراً لأن مستوى الدلالة أقل من 1% ، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة ، مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال النفسي على السلوك الابداعي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.910) بوجه عام، وهي تشير إلى أن أبعاد رأس المال النفسي تفسر ما يقرب من 91% من التغيرات في المتغير التابع (السلوك الابداعي) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال النفسي بوجه عام علي السلوك الابداعي ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال النفسي بوجه عام علي السلوك الابداعي.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد رأس المال النفسي ( الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) على التوالي ( 0.870 ) ، ( 0.891 ) ،

(0.853) ، (0.886) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع ( السلوك الابداعي ) للمتغير المستقل ( أبعاد رأس المال النفسى ) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 87% ، 89.1% ، 85.3% ، 88.6% .  
وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) على السلوك الابداعي لدي البنك.

### الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) وسلوك المواطنة التنظيمية.  
وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على المستوى الإجمالي ، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير أبعاد رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك كما يلي:-

جدول (11)  
نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	التقدير	قيمة T	الدلالة	R <sup>2</sup>	F	الدلالة
رأس المال النفسى	١.١٠	٥.٠٣٩	٠.٠٠٠	.٨٩٦	٢٥٣٩.٥٠	٠.٠٠٠
الكفاءة الذاتية	١.٨٤	٤٦.٥٥	٠.٠٠٠	.٨٨٠	٢١٦٧.٧٤	٠.٠٠٠
الأمل	٠.٩٤	٤٥.٥٣	٠.٠٠٠	.٨٧٥	٢٠٧٣.٠٣	٠.٠٠٠
التفاؤل	١.١٥	٣٧.٥٣	٠.٠٠٠	.٨٢٧	١٤٠٨.٥٩	٠.٠٠٠
المرونة	٠.٨٠٤	٤٤.٩٢	٠.٠٠٠	.٨٧٢	٢٠١٨.١٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك بناء على معنوية اختبار ( F ) نظراً لأن مستوى الدلالة أقل من 5%، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة ، مما يتضح وجود تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال النفسى على سلوك المواطنة التنظيمية.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.896) بوجه عام، وهي تشير إلى أن أبعاد رأس المال النفسى تفسر ما يقرب من 89.6% من التغيرات في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال النفسى بوجه عام على سلوك المواطنة التنظيمية ، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال النفسى بوجه عام على سلوك المواطنة التنظيمية.

- بلغت قيم معامل التحديد بشكل تفصيلي لأبعاد رأس المال النفسى ( الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) على التوالي (0.880) ، (0.875) ، (0.875) ، (0.872) ، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية ) للمتغير المستقل ( أبعاد رأس المال النفسى ) ، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي 88% ، 87.5% ، 87.5% ، 87.2% .

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لأبعاد رأس المال النفسى (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) على سلوك المواطنة التنظيمية.

## نتائج اختبار الفرض السادس :

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض السادس الذي ينص على : "يتوسط رأس المال النفسى العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمى , السلوك الإبداعي , سلوك المواطنة التنظيمية)".

لاختبار الفرض السابق اعتمد الباحث على استخدام أسلوب الانحدار الهرمي ذو المتغيرات المتعددة بغرض قياس الدور الوسيط وفقاً للشروط التي قدمتها دراسة (Baron & Kenny, 1986) على النحو التالي ، وذلك للتعرف على نوع الوساطة (كلية أم جزئية) :

- وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (تم اختباره في الفرض الرابع)
- وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( تم اختباره في الفرض الأول والثاني والثالث)
- وجود علاقة تأثير بين المتغير الوسيط والمتغير التابع ( تم اختباره في الفرض الخامس)

حيث يتضمن الشرط الثالث ما يلي:

- إذا انخفضت قيمة معامل الانحدار ( Beta coefficient ) فذلك يعني أن هناك وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



- أما إذا بلغت قيمة معامل الانحدار (صفر) فذلك يعني أن هناك وساطة كلية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (١٢)

نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين أبعاد التثنية التنظيمية وكل من

الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية		السلوك الإبداعي		الالتزام التنظيمي		المتغيرات
النموذج الثاني	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الأول	
.٨٦١**	.٩٢٠**	١.٠٧٨**	١.٢٢٥**	١.٠٦٠**	١.٣١٥**	الثابت
١.٢٢٨**	١.٢٥٦**	.٠١٣	.٠٨٢**	.٠١٣	.١٣٤**	التكريب
.٣٦٩**	.٤٠١**	١.٠٨**	١.٨٧**	.٢٢٤**	.٣٦٢**	الفهم
١.١٩٦**	١.٢٤٩**	.١٩٠*	.٢٧٤*	.٠٠٦	١.٣٧**	دعم زملاء العمل
.٢٨١*	.٢٧٦*	.٣٩٥*	.٦٥٩*	.١٧١*	.١٨٨*	التوقعات المستقبلية
.٢٢٤		.٥٦٠**		١.٠٦٠**		رأس المال النفسي
.٧٣٢	.٧٣٣	.٧٢٩	.٧٢٥	.٨٨٩	.٨٥٥	Adjusted R <sup>٢</sup>
.٧٤٢	.٧٤١	.٧٣٤	.٧٢٨	.٨٩١	.٨٥٧	R <sup>٢</sup>
.٠٠١	.٤٤١	.٠٠٦	.٧٢٨	.٠٣٤	.٨٥٧	R <sup>٢</sup> Change
.٤٨١	.٠٠٠	.٠١٤	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	Significance of F Change
.٤٩٧	٥٧.٥٩٥	٦.١٦٨	١٩٥.٨٠١	٩٠.٥٢٠	٤٣٩.٠٤١	F for change in R <sup>٢</sup>
٤٦.٠٩٦	٥٧.٥٩٥	١٦٠.٦٤٦	١٩٥.٨٠١	٤٧٧.٠١٥	٤٣٩.٠٤١	F for ANOVA

\*\*p < ٠.٠١ and \*p < ٠.٠٥

- ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

- \* يتوسط رأس المال النفسى كلياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية التي تتعلق (التدريب , دعم زملاء العمل) والالتزام التنظيمى فى الوحدات محل التطبيق , حيث انخفضت قيمة معاملات الانحدار المعيارى لكل منهما من (134 , 137) إلى (013 , 006) , وهى غير ذو دلالة معنوية مما يعنى وجود وساطة كاملة لرأس المال النفسى فى هذه العلاقة , وعليه فإنه لم يعد كل من التدريب , دعم زملاء العمل ذات تأثير معنوى عند دخول رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى هذه العلاقة .
- \* يتوسط رأس المال النفسى جزئياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية التي تتعلق ب(الفهم , التوقعات المستقبلية) , حيث انخفضت قيمة معاملات الانحدار لكل منهما من (362 , 188) إلى (224 , 171) , وظلت ذو دلالة معنوية , مما يعنى وجود وساطة جزئية لرأس المال النفسى فى العلاقة بين كل من الفهم والتوقعات المستقبلية و الالتزام التنظيمى فى الوحدات محل التطبيق .
- \* يتوسط رأس المال النفسى كلياً العلاقة بين التدريب والسلوك الإبداعى للعاملين فى الوحدات محل التطبيق , حيث انخفضت قيمة معاملات الانحدار من (082) إلى (013) , وهى غير ذات دلالة معنوية , مما يعنى وجود وساطة كاملة لرأس المال النفسى فى هذه العلاقة , وعليه فإن التدريب لم يعد ذات تأثير معنوى على السلوك الإبداعى عند دخول رأس المال النفسى كوسيط فى هذه العلاقة .
- \* يتوسط رأس المال النفسى جزئياً فى العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية المتعلقة ب(الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) و السلوك

الإبداعى للعاملين فى الوحدات محل التطبيق , حيث انخفضت قيمة معاملات الانحدار لكل منها من (187, ,274 , ,659) إلى (108, ,190 , ,395) و بقيت ذات دلالة معنوية , مما يعنى وجود وساطة جزئية لرأس المال النفسى فى هذه العلاقة .

• \* يتوسط رأس المال النفسى جزئياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية المتعلقة ب (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية فى الوحدات محل التطبيق حيث انخفضت قيمة معاملات الانحدار لكل منهما من (1,256 , 401 , 1,249) إلى (1,228 , 369 , 1,196) وهى ذات دلالة معنوية مما يعنى وجود وساطة جزئية لرأس المال النفسى فى هذه العلاقة .

• \* لا يتوسط رأس المال النفسى العلاقة بين التوقعات المستقبلية للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية , حيث ارتفعت قيمة معامل الانحدار من (276) إلى (281) وهى معنوية عند مستوى 5% , ومن ثم فإن العلاقة المباشرة بين التوقعات المستقبلية وسلوك المواطنة التنظيمية أكثر وجوداً من العلاقة غير المباشرة فى الوحدات محل التطبيق .

#### • نتائج اختبار الفرض السابع :

• تم فى هذه الجزئية اختبار الفرض السادس الذى ينص على: " يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل فى (الالتزام التنظيمى , السلوك الإبداعى , سلوكيات المواطنة التنظيمية) ."

- لاختبار الفرض السابق اعتمد الباحث لقياس الوساطة التفاعلية على استخدام أسلوب تحليل الانحدار المعدل باستخدام برنامج ( macro process ) ، ويعتبر هذا الأسلوب من أحدث الأساليب لقياس الوساطة التفاعلية ، وذلك لأنه لا يعتمد فقط على قيمة معامل التحديد ، بل يعتمد أيضاً على اختبار قيم الميل (Hayes, 2013) ، ويتفرع من هذا الفرض السابع الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الاول:
- تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الأول الذي ينص على: " يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي." وكانت أهم نتائج اختبار كما يلي:

جدول (١٣)  
نتائج تحليل الانحدار المعدل للالتزام التنظيمي

التقدير B	الخطأ المعياري SE	قيمة T	المعنوية P-value	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	
-٢.٥٩	٠.٩٠٩	-٢.٨٤٩	٠.٠٠٤٧	-٤.٣٧٩	-٠.٨٠١	
١.٥٣٦	٠.٢٤٢	٦.٣٣	٠.٠٠٠٠	١.٠٥٨	٢.٠١٣	
١.١٤٧	٠.٢١٩	٥.٢٣	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٦	١.٥٧٨	
-٠.٢٤٧	٠.٠٥٥	-٤.٤٦	٠.٠٠٠٠	-٠.٣٥٦	-٠.١٣٨	
٠.٠٠٧١					Δ R <sup>2</sup> الناتج من التفاعل	

ويتضح من الجدول السابق معنوية معامل الانحدار لكل من التنشئة التنظيمية وتطابق قيم الفرد مع قيم البنك ، وكذلك متغير التفاعل بين (التنشئة التنظيمية × تطابق القيم ) حيث أن قيمة الدلالة أقل من 5% ، كما يتضح ان قيمة التغير في

معامل التحديد 0.0071 , أي يوجد تأثير للتفاعل مما يؤكد أن المتغير المعدل يقوي العلاقة بين التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وللتأكد من النتيجة السابقة تم استخدام الميل ليوضح التأثيرات الشرطية لمتغير تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤)

اختبار التأثيرات الشرطية لمعاملات متغير تطابق القيم

مستوى تطابق القيم	التقدير B	التأثير	الخطأ المعياري SE	قيمة احصاء T	المعنوية P-value	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة
منخفض	-٠.٧٤٢	٠.٥٩٥	٠.١٥٤	١٠.٩٢	٠.٠٠	٠.٤٨٧	٠.٧٠٢
متوسط	٠.٢٥٧	٠.٣٤٧	٠.٣٤٧	٥.٦٩٥	٠.٠٠	٠.٢٢٧	٠.٤٦٧
مرتفع	٠.٤٥٧	٠.٤٥٧	٠.٠٦٧	٤.٣٩٤	٠.٠٠	٠.١٦٤	٠.٤٣١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

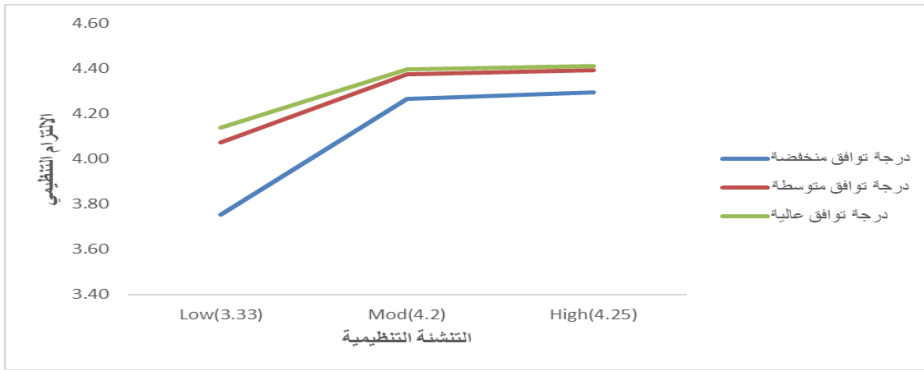
- بلغت قيمة معامل الانحدار للتنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (-0.742) وهي معنوية عند أقل من 1% عند المستوى المنخفض من تطابق قيم الفرد مع قيم البنك
- بلغت قيمة معامل الانحدار للتنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (0.257) وهي معنوية عند أقل من 1% عند المستوى المتوسط من تطابق قيم الفرد مع قيم البنك

- بلغت قيمة معامل الانحدار للتنشئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (0.457) وهي معنوية عند أقل من 1% عند المستوى المرتفع من تطابق قيم الفرد مع قيم البنك.

ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل (2)

دور تطابق القيم في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي



وبناءً على ما سبق يتضح وجود وساطة تفاعلية لتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة في العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل بأن تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة يعدل العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

#### الفرض الفرعي الثاني:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على: " يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والسلوك الإبداعي." وكانت أهم نتائج اختبار كما يلي:

جدول (١٥)  
نتائج تحليل الانحدار المعدل للسلوك الابداعي

الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	المعنوية P-value	قيمة T	الخطأ المعياري SE	التقدير B	المتغير
٤.٦٠٥	٤.٥٥٩	.٠٠٠	٣٨٤.٣	.٠١١٩	٤.٥٨٢	الثابت
.٥١١٦	.٢٤٩٩	.٠٠٠	٥.٧٢٦	.٦٦٥	.٣٨٠	التنشئة التنظيمية
.٦٩٠٥	.٤٩٧٩	.٠٠٠	١٢.١٤	.٠٤٨٩	.٥٩٤	تطابق القيم
.١٠٥٥	-.١٠٧٢	.٩٨٧	-.٠٠٥٤	.٠٥٤١	-.٠٠٠٠٨	التفاعل
					.٠٠٠	$\Delta R^2$ الناتج من التفاعل

ويتضح من الجدول السابق معنوية معامل الانحدار لكل من التنشئة التنظيمية وتطابق قيم الفرد مع قيم البنك حيث أن قيمة الدلالة أقل من 1% ، وعدم معنوية متغير التفاعل (التنشئة التنظيمية × تطابق القيم) حيث أن قيمة الدلالة أكبر من 5% ، كما يتضح ان قيمة التغير في معامل التحديد 0.000 ، أي لا يوجد تأثير للتفاعل مما يؤكد أن متغير تطابق القيم لا يعدل من العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي.

وبناءً على ما سبق يتضح عدم وجود وساطة تفاعلية لتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة في العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي ، وعليه نقبل الفرض العدمي ونرفض البديل بأن تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة لا يعدل العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي.

الفرض الفرعي الثاني:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على: " يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي." وكانت أهم نتائج اختبار كما يلي:

جدول (١٦)  
نتائج تحليل الانحدار المعدل لسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	التغير B	الخطأ المعياري SE	قيمة T	المعنوية P-value	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة
الثابت	٤.٥٦٨	٠.١٤٤	٣.١٨٢	٠.٠٠٠	٤.٥٣٩	٤.٥٩٦
التنشئة التنظيمية	٠.٢٩٦٦	٠.٠٩١٨	٣.٢٣٢	٠.٠٠١٤	٠.١١٦	٠.٤٧٧
تطابق القيم	٠.٧٢١١	٠.٠٦٦٠	١٠.٩٣	٠.٠٠٠	٠.٥٩١	٠.٨٥١
التفاعل	-٠.٠٦٣٤	٠.٠٧٥٦	-٠.٨٣٩	٠.٤٠٢	-٠.٢١٢	٠.٠٨٥
$\Delta R^2$ الناتج من التفاعل	٠.٠٠٢					

ويتضح من الجدول السابق معنوية معامل الانحدار لكل من التنشئة التنظيمية وتطابق قيم الفرد مع قيم البنك حيث أن قيمة الدلالة أقل من 1% ، وعدم معنوية متغير التفاعل (التنشئة التنظيمية × تطابق القيم) حيث أن قيمة الدلالة أكبر من 5% ، كما يتضح ان قيمة التغير في معامل التحديد 0.002 ، أي لا يوجد تأثير للتفاعل مما يؤكد أن متغير تطابق القيم لا يعدل من العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق يتضح عدم وجود وساطة تفاعلية لتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة في العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وعليه



نقبل الفرض العدمي ونرفض البديل بأن تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة لا يعدل العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية بحث العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية التي تتعلق بالالتزام التنظيمي ، السلوك الابداعي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك التجارية بمحافظة القاهرة ، وكذلك الدور الوسيط لكل من رأس المال النفسي كوسيط تداخلي وتطابق القيم كوسيط تفاعلي في هذه العلاقة ، ومن التحليل الاحصائي السابق لاختبارات الفروض يمكن عرض أهم نتائج الدراسة كالتالي:

• أكدت نتائج الفرض الأول علي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التنشئة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وكانت أهم أبعاد التنشئة التنظيمية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ككل على الترتيب (التدريب ، الفهم ، التوقعات المستقبلية ، وأخيراً دعم زملاء العمل) والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 88.2% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Yang,2008; Meyer, et al., ) (2001; Asforth & Saks, 1996) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الهدف الأساسي لاستخدام المنظمات والبنوك على وجه الخصوص للتنشئة التنظيمية هو تقليل عدم التأكد لدى العاملين بالمنظمة وذلك بإمدادهم بالمعلومات التي ترشد سلوكهم ، وكذلك تعريف الموظفين بالمسئوليات الوظيفية وطرق العمل ، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم (Raina & Chauhan,2016).

• توصلت نتائج الفرض الثاني إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التنشئة التنظيمية و السلوك الابداعي وكانت أهم أبعاد التنشئة التنظيمية التي تؤثر في السلوك الابداعي على الترتيب (التدريب ، التوقعات المستقبلية ، دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم) والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 72.8% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (السلوك الابداعي) ، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (العابدي وعزيز ، 2017) والتي أشارت إلى أن التنشئة التنظيمية تساعد العاملين على الانسجام والتكيف مع الأوضاع المستجدة وغير المألوفة ، ومن خلالها ايضاً يستطيع العامل اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالدور التنظيمي المنوط به ، كما تدعم أيضاً ما توصلت إليه دراسة (Appu & Sia, 2015) إلى أن الدعم المدرك من زملاء العمل والمشرفين كأحد أبعاد التنشئة التنظيمية سوف يؤثر إيجابياً على أداء العمل الإبداعي ، كما تتفق مع دراسة (Yanfi & Yu , 2009) والتي توصلت إلى أن التنشئة التنظيمية تمثل المورد الرئيسي لتعزيز السلوك الابداعي ، ويمكن للباحث تفسير ذلك طبقاً لنظرية الحد من عدم التأكد ( uncertainty reduction theory) بأن استراتيجيات الاستثمار في العنصر البشري بوجه عام والتنشئة التنظيمية على وجه الخصوص والمعنية بتحويل المعلومات وتطوير الثقة بين الأفراد من خلال استخدام وسائلها المتمثلة في التدريب ودعم زملاء العمل وفهم العاملين لأهداف المنظمة والتعرف على كيفية إنجاز العمل وطريقة عمل المنظمة ، وكذلك التوقعات المستقبلية بشأن الفرص التي يقدمها البنك للعاملين خلال مسارهم الوظيفي، وبالتالي تخفيض عدم التأكد لديهم، مما قد يساعد العاملين على

الانسجام والتكيف مع الأوضاع الجديدة، الأمر الذي يسهل من زيادة السلوك الابداعي.

● أكدت نتائج الفرض الثالث على وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التنشئة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية وكانت أهم أبعاد التنشئة التنظيمية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية على الترتيب (التدريب ، التوقعات المستقبلية ، دعم زملاء العمل ، وأخيراً الفهم) والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 73.1% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية ، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ( Ge, et al., 2009 ) بأن التنشئة التنظيمية الخاصة بالتاريخ والقيم واللغة والأهداف تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن للباحث تفسير ذلك من منظور نظرية التماثل الاجتماعي ( social identity theory ) حيث أن التنشئة التنظيمية والتي تتعلق بالتدريب ودعم زملاء العمل وفهم العاملين بالبنك لطبيعة العمل وتكوين صورة كاملة عن طبيعة عملهم وطرق تنفيذه والتعرف على الفرص المستقبلية في عملهم بالبنك ، فإن ذلك سيساعد العاملين على تحديد الهوية التنظيمية و أن يصبحوا أعضاء في المنظمة لهم نفس القيم والتقاليد والأهداف التي تتبناها المنظمة، الأمر الذي قد ينعكس على انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

● توصلت نتائج الفرض الرابع إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التنشئة التنظيمية ورأس المال النفسي وكانت أهم أبعاد التنشئة التنظيمية التي تؤثر في رأس المال النفسي على الترتيب ( التوقعات المستقبلية ، التدريب ، دعم

زملاء العمل ، وأخيراً الفهم) والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 97.7% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (رأس المال النفسي)، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ( Saks & Gruman, 2010) بأن موارد التنشئة التنظيمية والتي تتمثل في (التدريب , خصائص المهمة , الدعم الاجتماعي و القيادة) تغزى المكونات الأربعة المكونة لرأس المال النفسي ، ويمكن للباحث تفسير ذلك من منظور نظرية موارد التنشئة ( socialization ) (resources theory) ، حيث يُعد التدريب المورد الأساسي لرفع وتحسين الكفاءة الذاتية ، وكذلك يمثل دعم زملاء العمل من خلال توفير التشجيع والتغذية المرتدة مصدر رئيسي للمعلومات لتطوير الكفاءة الذاتية ، وكذلك التوقعات المستقبلية الخاصة بالفرص المتاحة في المستقبل ، الأمر الذي يساعد العاملين في وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها ومن ثم تطوير الأمل ، ويصبح العاملون أكثر تقاؤلاً ولديهم القدرة على مواجهة أية تغيرات خلال مساهمهم الوظيفي.

• توصلت نتائج الفرض الخامس إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 89% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (صالح , 2016) من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي ، ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع مستوى كل من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة لدى العاملين ، سوف يساعد ذلك على أداء العاملين لمهامهم بفعالية ، و خلق نوعاً

من الطمأنينة والولاء لدى العاملين ، مما يصبحوا أكثر التزاماً تجاه منظماتهم ، كما توصلت نتائج هذا الفرض إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 91% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Tastan,2016) من وجود علاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي ، ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع مستوى قدرة العاملين على اداء مهامهم بفعالية وكذلك قدرتهم على التكيف ومواجهة المواقف غير المحبذة ، وتوقع الأحداث الايجابية وامتلاكهم للقوة والمسارات المختارة بشكل يساعدهم على تحقيق الأهداف ، قد يجعل العاملين أكثر حماساً لتقديم الأفكار الجديدة وتقديم الأفكار الإبداعية، كذلك توصلت نتائج هذا الفرض إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والتي فسرت وفقاً لمعامل التحديد ما يقرب من 89.6% تقريباً في مجملها من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gootx, et al., 2009) إلى أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذو المستوى المرتفع من رأس المال النفسي يكونوا أكثر ثقة في أنفسهم ولديهم الاصرار على بذل المزيد من الجهد والاستعداد لمواجهة المشاكل والسعي نحو أداء الدور الاضافي بشكل يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة تجاه المنظمة أو تجاه زملاء العمل وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- توصلت نتائج الفرض السادس إلى ما يلي:
  - يتوسط رأس المال النفسى كلياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية التي تتعلق (التدريب , دعم زملاء العمل) والالتزام التنظيمي
  - يتوسط رأس المال النفسى جزئياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية التي تتعلق ب(الفهم , التوقعات المستقبلية) والالتزام التنظيمي
  - يتوسط رأس المال النفسى كلياً العلاقة بين التدريب والسلوك الإبداعي للعاملين في الوحدات محل التطبيق
  - يتوسط رأس المال النفسى جزئياً في العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية المتعلقة ب(الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية) و السلوك الإبداعي للعاملين في الوحدات محل التطبيق.
  - يتوسط رأس المال النفسى جزئياً العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية المتعلقة ب (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق.
  - لا يتوسط رأس المال النفسى العلاقة بين التوقعات المستقبلية للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق
- وتتفق هذه النتائج الخاصة بالفرض السادس مع ما توصلت إليه عديد من الدراسات التي تناولت دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط في عديد من العلاقات , حيث توصلت دراسة (Liu, et al., 2012) إلى أن رأس المال النفسى يمثل وسيطاً في العلاقة بين الضغوط المهنية والشعور بالإكتئاب , ودراسة

(Mortazavi, et al., 2012) والتي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يمثل وسيطاً في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء , ودراسة (Munyaka, et al., 2017) والتي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يمثل وسيطاً في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و نية ترك العمل , دراسة (البنوي , 2016) والتي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يمثل وسيطاً في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي , وكذلك دراسة (Chen,2017) وتوصلت إلى أن رأس المال النفسي يعمل كمتغير وسيط بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والارتباط بالعمل , ويمكن للباحث تفسير ذلك وفقاً لما أسفرت عنه نتائج الفرض الرابع من وجود تأثير لأبعاد التنشئة التنظيمية على رأس المال النفسي في الوحدات محل التطبيق , وهذا يعني بطبيعة الحال ان استخدام المنظمات لبرامج التنشئة التنظيمية سواء ما يتعلق منها بالتدريب أو الفهم أو الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملاء العمل , الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم ودعمها لهم , مما ينعكس على مستوى الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة , والتي بدورها تعزز من سلوكيات العمل الايجابية التي تتصل بكل من الالتزام التنظيمي والسلوك الابداعي وسلوك المواطنة التنظيمية

• توصلت نتائج الفرض السابع إلى:

- يعدل تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي , وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (O'Reilly et al.,1991) بأن أهم النتائج الإيجابية لتطابق قيم الفرد مع قيم

المنظمة هي الالتزام التنظيمي ، كما أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( Awan & Fatima , 2018 ) إلى أن تطابق القيم يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والأداء الوظيفي للمشرفين ، ويمكن للباحث تفسير ذلك بأن قيام المنظمات بعملية التنشئة التنظيمية في وجود تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها ، فإن العاملين يشعرون بالتكيف في المنظمة ، ومن ثم فإن عملية التنشئة التنظيمية تنعش المعرفة والمهارات الضرورية وفهم العاملين لمنظمتهم بشكل يؤدي إلى مزيد من التواصل الاجتماعي ، مما قد يعزز من الالتزام التنظيمي.

- لا يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي ويرجع الباحث ذلك إلى ارتفاع درجة تأثير التنشئة التنظيمية في السلوك الابداعي لدى العاملين بالبنوك وفقاً لما أشارت إليه نتائج الفرض الثاني والسابع ، وعليه فبالرغم من أهمية تطابق القيم وتأثيرها الايجابي في السلوك الابداعي إلا أنها لا تقوي العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسلوك الابداعي.

- لا يعدل تطابق القيم العلاقة بين أبعاد التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة ( Hakan & Chafra, 2018; Denis et al.,2017 ) في أن تطابق القيم يلعب دوراً معدلاً في بعض العلاقات، ويرجع الباحث ذلك إلى ارتفاع درجة تأثير التنشئة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك وفقاً لما أشارت إليه نتائج الفرض الثالث والسابع ، وعليه فبالرغم من أهمية تطابق القيم



وتأثيرها الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنها لا تقوي العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### توصيات البحث:

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج ، ومن خلال الإطلاع على كثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فإنه يمكن وضع بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين التنشئة التنظيمية بوجه عام وفي البنوك التجارية على وجه الخصوص ، وذلك وفقاً لما أسفرت عنه نتائج الدراسة من وجود تأثير للتنشئة التنظيمية على كل من رأس المال النفسي ، وسلوكيات العمل الإيجابية المرتبطة بالالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، مما قد يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة على النحو التالي :

- أن تحرص إدارة البنوك التجارية على الاهتمام بممارسات التنشئة التنظيمية والتي تعمل على إحداث التغييرات الإيجابية في السلوك وذلك من خلال التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، التوقعات المستقبلية .
- أن تحرص إدارة البنوك التجارية على وضع خطط واضحة لتنمية وتطوير قدرات العنصر البشري ببرامج تنموية خاصة بالتنشئة التنظيمية .
- التنوع في الخطط التدريبية المقدمة للعاملين بما يخدم تهيئة الموظفين خاصة الموظفين الجدد منهم، ونشر ثقافة الالتزام والإبداع وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

- أن يحرص القائمين بإدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية على التهيئة المناسبة لمقرات التدريب و أن تراعى المتطلبات الخاصة بالمتمدرين , حتى يمكن أن تأتي العملية التدريبية بالنتائج المطلوبة .
- أن تعمل إدارة البنوك التجارية على بناء ثقافة الالتزام والإبداع وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقوم على معايير عالية من الأمانة والنزاهة و أن يراعى فيها أن تكون غير مقصورة على إدارة معينة بل هي مسئولية تقع على عاتق كل فرد من العاملين بالبنك وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تشجيع الالتزام وروح المبادرة والإبداع .
- أن تعمل إدارة البنك على بث وتنمية روح التعاون والعمل الجماعى بين العاملين بالبنك و احترام حقوق الغير والعمل ضمن فريق عمل والتعاون بين الزملاء والاهتمام بالآخرين و مراعاة شعورهم وذلك من خلال المشاركة فى الأنشطة الاجتماعية أو من خلال الجلسات الرسمية و غير الرسمية .
- يتوجب على إدارة البنك تبنى ثقافة تقوم على أساس الأخلاق و الاحترام والتعاون المتبادل بين زملاء العمل تستند على الأعراف و التقاليد والمحافظة على العلاقات المهنية و نبذ المشاحنات والتباغض و المحافظة على الود والتعاون وعدم الدخول فى جدل حول المواضيع الحساسة أو الخلافية .
- يتوجب على إدارة الموارد البشرية بالبنك تشجيع العلاقات الجيدة وتوطيدها وتنسيق الاتصال بين العاملين بالبنك وتقريب وجهات النظر المختلفة لضمان سير العمل وفقاً لما هو مطلوب .

- يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بعقد الدورات التدريبية للمشرفين وزملاء العمل على تقديم الدعم والمساندة للعاملين خاصة الجدد منهم والدور الهام الذى يمكن أن يلعبونه فى تطوير الكفاءة الذاتية للقادمين الجدد .
- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالبنك بعقد اللقاءات وورش العمل لتزويد العاملين بالمعلومات عن السياسات والأهداف والمهام الوظيفية و ظروف العمل والأجور و فرص الترقى والمزايا التى تمنح من البنك .
- أن تسعى إدارة الموارد البشرية بالبنك لبناء و تنمية رأس المال النفسى و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب توجيهية للعاملين تساعد على توفير معلومات واقعية عن خيبات الأمل المحتملة وكيفية التعامل معها و كذلك عن كيفية التحكم فى أفكارهم و مشاعرهم عند مواجهة الضغوط المختلفة .

#### محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية:

ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين التنشئة التنظيمية وسلوكيات العمل الإيجابية والتي تتمثل في الالتزام التنظيمى والسلوك الإبداعى وسلوك المواطنة التنظيمية كأهم النتائج المرجوة من استخدام المنظمات للتنشئة التنظيمية فى ظل وجود رأس المال النفسى كمتغير وسيط تداخلى، و وجود تطابق القيم كمتغير معدل تفاعلى فى هذه العلاقة ، ولعله من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث، ومن ثم يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية وفقاً لمحددات الدراسة علي النحو التالي:

- قامت الدراسة علي بحث تأثير التنشئة التنظيمية على كلاً من الالتزام التنظيمى والسلوك الإبداعى وسلوك المواطنة التنظيمية ، لذلك يجب بحث تأثيرها علي

عديد من المتغيرات الأخرى بخلاف ذلك مثل الأداء التنظيمي ، معدل دوران العمالة ، الارتباط التنظيمي ، البراعة التنظيمية ، التماثل التنظيمي ، وذلك وفقاً لمحتوى التنشئة التنظيمية .

- ركزت الدراسة علي الدور الوسيط لرأس المال النفسي كوسيط تداخلي في العلاقة بين التنشئة التنظيمية وكلاً من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية ، وعليه يقترح الباحث اجراء عديد من الدراسات خاصة ما يتعلق بالمسببات الأخرى لرأس المال النفسي والتي تتعلق بجوانب العمل الايجابية والسلبية ، وكذلك فيما يتعلق بمتغيرات تداخلية أخرى في هذه العلاقة كالثقة التنظيمية ، مشاركة المعرفة ، الدعم التنظيمي.
- ركزت الدراسة أيضاً علي الدور الوسيط لتطابق القيم كوسيط تفاعلي في العلاقة بين التنشئة التنظيمية وكلاً من الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وعليه يقترح الباحث اجراء عديد من الدراسات التي تتعلق بمتغيرات تفاعلية أخرى في هذه العلاقة.
- اعتمدت الدراسة علي الاستقصاء وهو في الأساس أداة للتقييم الذاتي ، مما يثير القلق بشأن تحيز مفردات العينة ، مما قد يؤدي إلى تضخيم العلاقة بين المتغيرات بشكل غير طبيعي، كما تم تطبيقها على العاملين بالبنوك التجارية الموجودة بمحافظة القاهرة فقط ، ولذلك يقترح الباحث إجراء دراسات تقوم على جمع كل من البيانات النوعية والكمية ، بالإضافة إلى أن تشمل هذه الدراسات محافظات أخرى وأيضاً قطاعات أخرى غير البنوك.

## أولاً: المراجع العربية:

1. البنوي، مها محمد(2016). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة – جامعة الأزهر ،ع (15) ص: 351:454.
2. جلاب ، إحسان دهش و آل طعين.(2015). تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الأداء الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعتي القادسية والمثنى ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 17 (3)، ص 6 –27.
3. حريم، حسين، (2006) ، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، ط1 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. رضوان، طارق رضوان محمد و عطا، أسماء سعيد محمد (2018). أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا، ع 1، ص21-64.
5. الشمري ، فهد عايض (1430هـ) ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث
6. صالح، رشا مهدي (2016). تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية، 11(41)، ص 1-34.
7. العازمي ، محمد يزيغ حامد (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية علي العاملين بوزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
8. العايدي، علي رزاق و عزيز ، شعيب أحمد (2017) . تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق الدور الوسيط لرفاهية العاملين : دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 13 (54)، ص 151 : 191.
9. عوض، محمد جمال عبد القادر علي (2016). تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية : بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة – جامعة المنصورة .

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Akdere, M. (2005). Social capital theory and implications for human resource development. *Singapore Management Review*, 27(2), 1-24.
2. Akturan, A., & Cekmeceliolu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 23(5), 342-350.
3. Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy o f Management Journal*, 33(4): 847-58.
4. Appu, Aneesh V.; Kumar Sia, (2015).. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*. Special Issue, p1-6.
5. Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
6. Atzori, M., Lombardi, L., Fraccaroli, F., Battistelli, A., & Zaniboni, S. (2008). Organizational socialization of women in the Italian Army: Learning processes and proactive tactics. *Journal of Workplace Learning*, 20(5), 327-347.
7. Austin, A.E. (2002). Preparing the next generation of faculty: Graduate school as Socialization to the academic career, *journal of Higher Education*, vol. 71, no. 1, pp. 94-122.
8. Avey, J.B., Wernsing, T.S. and Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and

- behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
9. Awan, N. A.& Fatima,T.(2018). Organizational Socialization and Supervisor Rated Job Performance: The Moderating Role of Value Congruence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol. 12 (2), 651-669.
  10. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309– 328.
  11. Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83– 104.
  12. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  13. Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
  14. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
  15. Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743-763.

16. Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
17. Bowling, N. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25(1), 119-130.
18. Cetin, F. (2011). The effect of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European journal of social science*, Vol. (21), No.3.
19. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
20. Chen, H., & Jin, Y. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 43(3), 301-313.
21. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
22. Cooper-Thomas Helena D. and Neil Anderson (2006). Organizational socialization Anew theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in



- organizations, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 no. 5, pp. 492-516.
23. Denis Lajoie, Jean-Sébastien Boudrias, Vincent Rousseau, Éric Brunelle, (2017). Value congruence and tenure as moderators of transformational leadership effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 254-269.
24. Ewis, M. Z. (2015). The role of human resources development climate in building both positive work attitudes and Extra-Role Behaviors. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 5, 153-167.
25. Ge, j., Su, x. & Zhou, y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International* Vol. 1 No. 2, 1-15.
26. 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 and Organizational Studies*, 15, 353– 367.
27. Güneş, Ç., & Uysal, H. H. (2018). The relationship between teacher burnout and organizational socialization among English language teachers *Journal of Language and Linguistic Studies*, 15(1), 339-361. Doi:10.17263/jlls.547758
28. Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and management*, 11(2), 150-165.
-

29. Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching. Structural equation modeling: A second course* (pp. 219-266). Charlotte, NC, US: Information Age Publishing (IAP).
30. Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds.). (2003). *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. John Wiley & Sons.
31. Jones G. R.(1986). Socialization Tactics, Self efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy o f Management Journal*, 29(2): 262-279.
32. Kim, T.Y., Cable, D. M.& Kim, S. P. (2005). Socialization Tactics, Employee Pro-activity and Person-Organization Fit. *Journal o f Applied Psychology*. 90(2): 232-241.
33. Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428.
34. Kristof-Brown , Amy L., Ryan D. Zimmerman , and Erin C. J. (2005). Consequences of Individuals" Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person- Group, and Person-Supervisor Fit . *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
35. Lagomarison , R.& Cardona, P. (2003)." relationship among leadership , Organizational Commitment and OCB", in Uruguanian Health Institutions, Working paper, University of Navarra, TESE Business School.

36. Lee, J., Oh, S., & Burnett, G. (2016). Organizational Socialization of Academic Librarians in the United States. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(4), 382-389.
37. Liao, J., Huang, M., & Xiao, B. (2017). Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach. *Journal of Business Research*, 71, 92-101.
38. Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12(1), 219. doi: 10.1186/1471-2458-12-219.
39. Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh, S. H. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1), 5-23.
40. Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818- 827.
41. Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889.
42. Meyer, J. P. and Allen, N. J., and Herscovitch (2001). "Commitment in the Workplace :Toward A general Model" , *Human Resource Management Review*, Vol. 11.

43. Mortazavi, S., Yazdi, V. S. S., & Amini, A. (2012). The role of the psychological capital on quality of work life and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 206-217.
44. Munyaka, S.A. (2012). The relationship between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and the intention to quit in a South African manufacturing organisation. *Unpublished doctoral dissertation*. Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa, Port Elizabeth.
45. Nagami, M., Tsutsumi, A., Tsuchiya, M., & Morimoto, K. (2010). Job control and coworker support improve employee job performance. *Industrial Health*, 48(6), 845-851.
46. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
47. Özdemir,y.& Ergun,s.(2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person environment fit. *11th International Strategic Management Conference 2015*, 432 – 443.
48. Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary review of the construct. *Business and Economics*, 8, 2-10.
49. Pajares, F., & Graham, L. (1999). Self Efficacy, Motivation Constructs and Mathematics Performance of Entering Middle

- School Students. *Contemporary Educational Psychology*, 42, 190-198.
50. Peng, S., Pandey, S., & Pandey, S. K. (2015). Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual–organizational value congruence. *Public Administration Review*, 75(4), 585-596.
51. Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(6), 785-803.
52. Phillips, C., Esterman, A., & Kenny, A. (2015). The theory of organizational socialization and its potential for improving transition experiences for new graduate nurses. *Nurse education today*, 35(1), 118-124.
53. Raina, R. & Chauhan, R.(2016). Organizational Socialization & Work-Related Attitudes in India's Uncertainty Culture. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 52, No. 2, pp.279-292.
54. Rothaermel, F. T. (2016). Competitive Advantage in Technology Intensive Industries, in Marie C. Thursby (ed.) *Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth Volume 26)* Emerald Group Publishing Limited, pp.233 – 256.
55. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.

56. Saks, A.M., Gruman, J. A. (2010). Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice. First published <https://doi.org/10.1002/cjas.169> Cited by: 22 Saudi Digital Library.
57. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
58. Smith, R.C., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership & positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational studies* 15:3, 227-240.
59. Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47.
60. Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization , *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15 no. 1, pp. 76-94.
61. Taormina, R.J., (1994). The Organizational Socialization Inventory, *international Journal of Selection and Assessment*, vol. 2:, pp. 33–45.
62. Taştan, s. b.(2016). Psychological Capital: A Positive Psychological Resource and Its Relationship with Creative Performance Behavior. *Anadol universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 16 - Sayı/No: 2 (101-118).

63. Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2015). QUESTIONNAIRE of personal and organizational values congruence for employee (Q-POVC) .DO - 10.13140/RG.2.1.2888.4728
64. Wexley, K. N., & Latham, G. P., (2002), *Developing and training human resources in organizations* (3rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
65. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121– 141.
66. Yang, Jen-Te,(2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention. *The Service Industries Journal*. Vol. 28, No. 4, p 429– 443.
67. Yılmaz, K. and Taşdan, M. (2009), "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, pp. 108-126.