

العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي في اطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية دراسة مسحية لاراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت (ع) الأهلية

جنان شهاب احمد<sup>a</sup>

## الملخص

يقدم البحث الحالي اطاراً نظرياً وتطبيقياً يختبر العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسلوك الريادي، فمن منظور رأس المال النفسي اختبر تأثير (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، والمرونة) في السلوك الريادي والارتجال التنظيمي. ومع بيانات جمعت من (65) عضواً في الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت (ع) بكرلاء المقدسة. اختبرت الفرضيات باستعمال تحليل الانحدار المتعدد واختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) واثبتت اغلب النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت وعلى اساسها صيغت جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات الادارية الضرورية لبناء رأس المال النفسي وتحسين مستوى السلوك الريادي والارتجالي للعاملين .

## المقدمة

خصص المبحث الاول لمنهجية البحث، فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري، اما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار وتحليل الفرضيات، وأخيراً عرض الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بموضوعات البحث.

### المبحث الأول

#### الجانب المنهجي للمبحث

#### أولاً : مشكلة البحث

نالت افكار ومفاهيم السلوك التنظيمي الايجابي (Positive Organizational Behavior) النجاح والقبول الواسع من لدن الباحثين في علم الادارة، اذ طبقت على طيف واسع من المجالات البحثية المركزة على المتغيرات النفسية التي يمكن ان توجه العاملين ايجابيا في تحسين وتطوير الاداء التنظيمي. فتم تمييز اربع تركيبات ايجابية هي (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، والمرونة) كونها على الاقل تشكل افضل مجموعة يمكن ان تسعى ب (راس المال النفسي الايجابي)، ورغم هذا فأنا نجد حيز

تعد ظاهرة الارتجال في مجال التنظيم قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الاداريين بقدر ما يتميز القلة منهم لأنها تختلف باختلاف البيئة التنظيمية. فالبيئة التنظيمية الرسمية المتصلبة التي تحكمها القواعد والاجراءات والنصوص تعد الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد التنظيم ومن ثم يحاسب الشخص او يؤشر عليه بعدم الالتزام. بينما البيئة التنظيمية المرنة ترى الارتجال بانه عمل مبتكر لمواجهة ظرف خاص او طارئ يقوم به من يطلق عليهم اليوم بعالم الاعمال بالريادين (Entrepreneurs) الذين يركزون على خبرة مشتركة سابقة ومميزة ومتبادلة. وانطلاقاً من هذه الفكرة تناول البحث موضوع (organizational Improvisation) بالاعتماد على نموذج فرضي يقترح بان تأثير رأس المال النفسي الايجابي (positive psychological capital) بالارتجال التنظيمي لا يكون بشكل مباشر وانما عن طريق السلوك الريادي (Entrepreneurial Behavior). ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيم هيكلته الى ثلاث مباحث

- 6- ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي والسلوك الريادي؟
- 7- ما مدى تأثير رأس المال النفسي الايجابي على السلوك الريادي وتأثير الأخير على الارتجال التنظيمي؟
- 8- هل تأخذ المنظمة المعنية بالدراسة بنظر الاعتبار العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي بالاستناد الى متغير السلوك الريادي وكيف يمكن قياس ذلك ؟

#### ثانياً : أهداف البحث

- 1- يسعى البحث الحالي اتجاه التركيز على فهم السلوكيات او الصفات التي تلهم الناس نحو الريادة لأنها عامل مهم في نجاح ادارة اقتصاد الامم.
- 2- الكشف عن مستوى ادراك عينة البحث لرأس المال النفسي.
- 3- التعرف على مستوى ممارسة عينة البحث للارتجال التنظيمي في اطار السلوك الريادي.
- 4- تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد البحث الحالي والتعرف على الأبعاد المؤثرة .
- 5- الخروج بمجموعة من التوصيات للإسهام في رفع مستوى اهتمام المنظمات المحلية بصورة عامة والأهلية بصورة خاصة بمواضيع البحث المعاصرة المهمة واللازمة لعمل المنظمات الناجحة.

#### ثالثاً : أهمية البحث

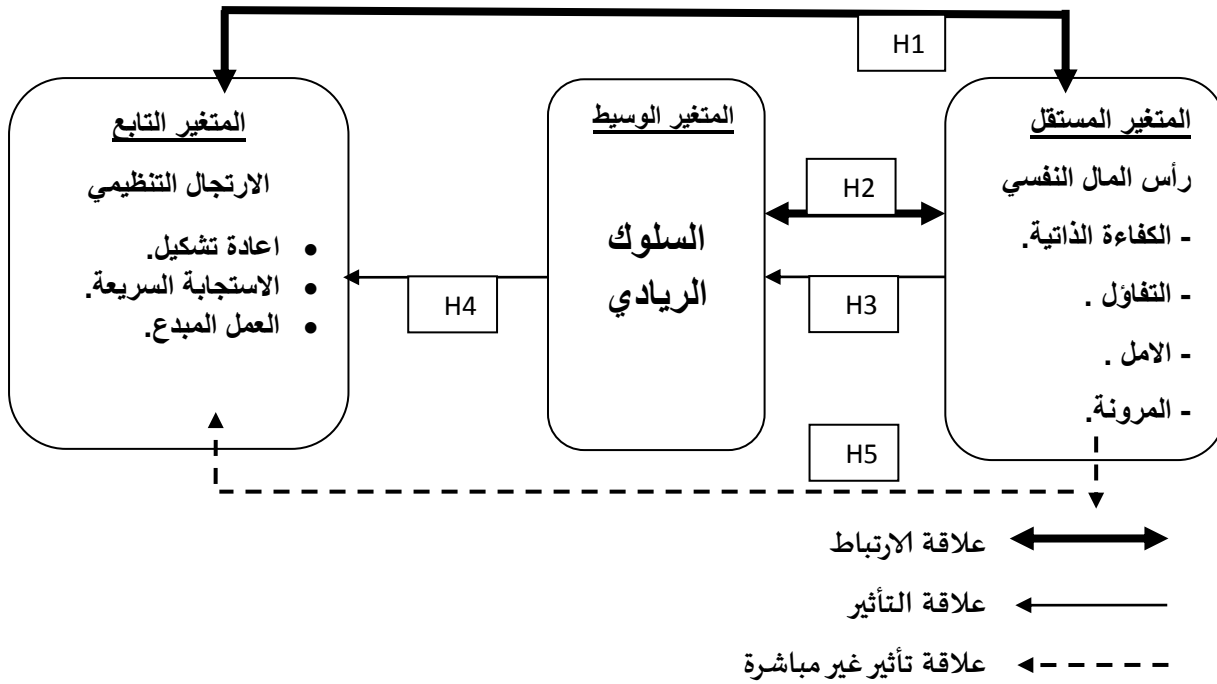
- 1- الأهمية العلمية :- تتجسد أهمية البحث العلمية لما يتضمنه من موضوعات تعد بوصفها طروحات فكرية جديدة تنسجم مع توجهات المفكرين المعاصرين في حقل ادارة الاعمال و السلوك التنظيمي بنوع من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي بما يسهم في كشف الغموض واجراء المزيد من البحوث والدراسات اللاحقة حول متغيرات البحث وابعاده مما يجعله إضافة نوعية في هذا المجال .

تطبيقه لم يأخذ بالاعتبار الارتجال التنظيمي والسلوك الريادي في ضوء المراجعة التي اجريت على الدراسات السابقة التي تيسر الاطلاع عليها، فما كتب عنه ما زال محدوداً، سواء على مستوى التأصيل النظري أو التطبيق الميداني على الرغم من الحاجة الماسة باعتمادهما كمنهج عمل لاسيما في قطاع التعليم الأهلي العراقي (كالمنظمة المبحوثة) في مواجهة تحديات العصر الجديد المتمثل بسرعة التغييرات وتعقيدها، مما يستحق الوقوف عند هذه المواضيع وتجسيد مضامينها من جهة، واهمال البحوث المتعلقة بموضوع الارتجال التنظيمي والريادة دور الحالة او الصحة النفسية للفرد العامل في رفع كفاءة وفاعلية اداءه الريادي المرتجل سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي من جهة ثانية.

وبناء على ما تقدم تم اختبار إمكانية رفع مستوى الارتجال التنظيمي لعينة البحث باعتماد مدخل راس المال النفسي الايجابي باعتباره أكثر مداخل السلوك التنظيمي فاعلية وفائدة عملية في اطار السلوك الريادي. وهذا يمثل دافع فكري وميداني مهم للسير باتجاه اعداد البحث الحالي، وعليه تتضمن معالم مشكلة البحث الاساسية في التساؤلات الآتية :-

- 1- ما المرتكزات المفاهيمية لموضوع رأس المال النفسي الايجابي، والارتجال التنظيمي والسلوك الريادي ؟
- 2- ما مدى إدراك عينة البحث لمفهوم رأس المال النفسي الايجابي وأهم ابعاده ؟
- 3- ما مدى الاهتمام بالسلوك الريادي في الجامعة المبحوثة ؟
- 4- ما مستوى الارتجال التنظيمي للمنظمة المعنية بالبحث؟
- 5- ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي؟

- 2- الاهمية العملية :- وتبرز هذه الاهمية من ضرورات تقديم خدمات متميزة لقطاع التعليم العالي الاهلي في العراق من خلال المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها ومدى إدراك انسجامها مع طبيعة عمل المنظمات العراقية، عن طريق اختبار المقاييس المستخدمة، والذي نأمل أن يكون لنتائجه وتوصياته دوراً للعمل في الجامعة المبحوثة عن طريق تعريف اصحاب القرار والعاملين بأهمية ممارسة ابعاد رأس المال النفسي بشكل جدي وسليم لكونها ستؤثر في اداء الجامعة وما تعكسه من إحداث تحولات علمية واجتماعية واضحة في المجتمع.
- رابعاً: فرضيات البحث
- الفرضية الرئيسية الاولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية.
- الفرضية الرئيسية الثانية H2 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة H3 : توجد علاقة التأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي ومتغير السلوك الريادي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة H4 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير السلوك الريادي والارتجال التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة H5 : توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي.
- خامساً: مخطط البحث الفرضي
- ان المخطط الفرضي للبحث الحالي صورة معبرة عن الفرضيات السابقة، وطبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) فإن المخطط المذكور يكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد أو بصورة إجمالية، حتى يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح المتغيرات الآتية:
- المتغير التفسيري (المستقل): ويتناول ابعاد رأس المال النفسي الاربعة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، والمرونة) بالاعتماد على أنموذج (Sihag& Sarikwal, 2014)، ويشار له بالرمز (X).
- أ- له بالرمز (X).
- ب- المتغير الوسيط : ويتمثل بالسلوك الريادي وتم قياسه بالاعتماد على أنموذج دراسة (الحسني، 2015) ويشار له بالرمز (Z).
- ت- المتغير المستجيب (المعتمد) : والمتضمن متغير الارتجال التنظيمي وفق مقياس دراسة (Kung, 2015)، ويشار اليه بالرمز (Y) .



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي منهج المسحي التحليلي المشار إليه في بعض الدراسات بالمنهج الوصفي ، كما ان الوصف لاحق للمسح فضلاً عن اعتماد هذا المنهج على الاستبانة في جمع المعلومات وهي اداة مسح وليس وصف(الساعدي ، 2006 : 32)، لذا أرتئى البحث الحالي على تسميته بالمنهج المسحي لأنه اشمل وأكثر ملائمة للبحث الساعي للوصول الى إيجاد علاقة بين متغيراته وتأثيرات تلك العلاقة على المتغيرات في جمع البيانات والمعلومات والتركيز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم، إما الاسلوب التحليلي فقد أستعمل في تحليل المعلومات بالعمق اللازم للوصول الى الاهداف وتحديد النتائج والوقوف على أبرز مؤشرات ثبات أو نفي فرضيات البحث.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تتألف عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اهل البيت(ع) في كربلاء المقدسة البالغ عددهم(73) تدريسي، اذ وقع الاختيار على هذه الفئة كونها

سادساً: حدود البحث

لا بد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي ، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فان النطاق الافقي يبقى مهمة حدوده، إذ لابد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الاساس(الساعدي ، 2006 : 35) وقد تمثلت حدود البحث بالآتي:-

- 1- الحدود العلمية : حُدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه.
- 2- الحدود المكانية : أجري البحث في جامعة اهل البيت الاهلية الكائنة في مدينة كربلاء المقدسة.
- 3- الحدود البشرية : طُبّق البحث على عينة من تدريسي جامعة اهل البيت الاهلية المعنية بالدراسة .
- 4- الحدود الزمنية :أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال المدة الواقعة بين (2016/2/20) حتى (2016/5/11) .

اكثر العناصر وعياً وعلماً وتخصصاً في مجال البحث العلمي قياساً بالملاكات الاخرى، وبعد توزيع استمارة الاستبيان، تم استعادة (65) استمارة استبيان أي بنسبة البحث حسب الكليات، وعدد الاستمارات المسترجعة، والمؤهل العلمي، والجنس، واللقب العلمي.

الجدول(1)

توزيع افراد عينة البحث حسب الكليات والجنس والمؤهل واللقب العلمي في جامعة اهل البيت للعام الدراسي (2015-2016)

ت	الكلية	اجمالي عدد التدريسين	عدد الاستمارات المسترجعة	المؤهل العلمي			الجنس		اللقب العلمي			
				دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	ذكر	انثى	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد
1	القانون	15	14	-	10	4	13	1	3	-	2	9
2	الآداب	28	25	-	15	10	18	7	2	3	5	15
3	الشريعة الإسلامية	30	26	-	16	10	23	3	2	3	7	14
	المجموع	73	65	-	41	24	54	11	7	6	14	38

فيتضح من الجدول(1) أن معظم عينة البحث هم من حملة شهادة الماجستير إذ بلغ عددهم(41) تدريسي وتلميها حملة شهادة الدكتوراه والبالغ عددهم (24)، ولا يوجد داخل اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من يحمل شهادة الدبلوم العالي، اما نسبة الذكور شكلت (83%) من مجمل أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (54) فرداً أما النسبة المتبقية فكانت (17%) والتي تمثل نسبة الإناث بعدد(11) من أجمالي أفراد العينة، وتبين ايضاً من النتائج الموضحة في الجدول المذكور أن(58%) من أفراد العينة هم من حملة لقب مدرس مساعد، و(22%) من حملة لقب مدرس، وان حملة لقب الاستاذ بلغت(11%)، اما نسبة لقب الاستاذ المساعد كانت(9%) من إجمالي عينة البحث وهي النسبة الأقل.

عاشراً : ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمد البحث على مجموعة من الاساليب والوسائل الاحصائية في تحليل البيانات وتبويبها وجدولتها للاستجابات الواردة من الاستبانة بمساعدة البرمجيات الجاهزة لنظام (SPSS)، وبرنامج(AMOS-5) وهي كالاتي :-

- 1- التحليل العاملي (Factors Analysis) .
- 2- معامل ألفا – كرونباخ (Alpha-Cronbach) .
- 3- الوسط الحسابي.
- 4- الانحراف المعياري.
- 5- اختبار (t) .
- 6- مصفوفة إرتباط كندال ( Kendall's Correlation Matrix) .
- 7- معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل المسار ( Path Analysis) .
- 8- اختبار(Sobel) للتأكد من معنوية الدور الوسيط.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### اولاً: رأس المال النفسي الايجابي

يعد علم النفس من اهم العلوم المتصلة بشكل مباشر بالطبيعة الانسانية بل جزء لا يتجزأ منها لأنه يعبر عنها في جميع حالاتها ومظاهرها، فشهد هذا العلم مراحل تطور مهمة بعد عام 1998 اذ نادى العالم ( Martin Seligman) الى تحفيز التغيير في علم النفس من الاهتمام فقط بتصحيح الاخطاء الى بناء افضل نوع في الحياة مطلقاً عليه (بـعلم النفس الايجابي)، والذي اشار اليه بانه دراسة الظروف والعمليات التي تساهم في الازدهار والتوظيف المثالي للأفراد والمجاميع والمنظمات ( Herbert, 67: 2011). ويتفق (Donaldson & Ko, 2010) مع (Seligman) على ان علم النفس الايجابي يمثل دراسة علمية للتجربة والسمات الشخصية الايجابية التي تؤثر على الاداء في العمل (العنزي، و ابراهيم، 2012: 4). وبذلك ساهم هذا العلم بتحديد الصفات التي تجعل الافراد اقل او اكثر ايجابية فانبتق منه مفهوم رأس المال النفسي الايجابي الذي ميزه كل من (Luthans & youssef, 2004) عن رأس المال الاقتصادي التقليدي الدال على الاصول المالية والملموسة، ورأس المال البشري الذي يشير الى الخبرات والتجارب والمعارف والمهارات والافكار، ورأس المال الاجتماعي الدال على الاتصالات وشبكات التواصل والاصدقاء بينما يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة (جياو ودباس، 2013: 151)، ومن جانبه أكد (Mathe, 2011: 11) في دراسته الى ان هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي طرأت في مجال ادارة الاعمال وبالذات حقل السلوك التنظيمي او السلوك التنظيمي الايجابي (POB) الذي يركز على المتغيرات النفسية التي يمكن ان توجه ايجابيا في تحسين الاداء التنظيمي، في حين اشار (Cole, 2007: 38)

بانه الصفات الشخصية التي يعتقد علماء النفس بانها تسهم بزيادة انتاجية الفرد، ولا يختلف (Jian & Hanling, 2009: 2) عن الاخرين في تحديد مفهوم رأس المال النفسي بانه بعض الصفات التي تعكس الشعور بالتقدير الذاتي والدوافع الشخصية والمواقف العامة في العمل، بينما أكد (Qingquan & Zongkui, 2009: 3393) على انه الصحة النفسية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد في تحمل التغيير الذي يطرأ على الظروف والاحداث. اما (Wubin et al., 2010: 152) فقد اشاروا الى انه حالة ذهنية ايجابية تؤدي دورها في عملية نمو وتطوير الافراد. بينما وضحه كل من (Sihag & Sarikwa, 2014: 127) بانه تركيب متعدد الابعاد يتألف من الامل، والكفاءة، والمرونة والتفاؤل.

وبناءً على ما تقدم يمكن النظر الى مفهوم رأس المال النفسي الايجابي بأنه الصفات او القدرات النفسية التي يمتلكها الشخص والتي تساعده على اتخاذ وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها. اما فيما يخص ابعاد رأس المال النفسي الايجابي فاعلج الدراسات التي تناولت هذا البعد والتي تيسر الحصول الاطلاع عليها اتفقت على نموذج (Luthans & youssef, 2007) المتكون من اربعة ابعاد وكالاتي (جياو ودباس، 2013; الحسني، 2013) (Herbert, 2011; Qingquan & Zongkui, 2009; Sihag & Sarikwa, 2014; Gupta, 2012; Seaton, 2011):

#### 1- الكفاءة الذاتية

حدد العالم (Bandura, 1977) مفهوم الكفاءة الذاتية بانها معرفيات قائمة حول توقعات ذاتية عن قدرة الشخص على مواجهة المواقف والمهام المختلفة بصورة جيدة (Bandura, 2007: 124) (Luthans et al, 2008: 821)، اما فيما يتعلق بموقع العمل فقد عرفها كل من (جياو، ودباس، 2013: 152) في دراستهما بانها قناعة المرء

الاهداف المرغوبة والمسارات من اجل النجاح (Peterson & Byron, 2007: 787) (جيا، ودباس، 2013: 152)، اما (Millard, 2011: 16) فيرى ان الامل حالة ايجابية تمثل قوتين الاولى قوة الارادة والتصميم لتحقيق الاهداف والثانية قوة المسار أي التخطيط لمقابلة الاهداف.

#### 4- المرونة

تمثل المرونة في مجملها الابعاد العقلية والنفسية والاجتماعية والشعورية والاكاديمية لشخصية الفرد بحيث تكسبه القدرة على التكيف مع الاحداث غير المؤاتية والتي من المتوقع ان تعرقل مسيرة نمو الشخصية بالاتجاه الطبيعي (الخطيب، 2007: 1052) (Luthans et al, 2008: 212)، في حين ترى (حسان، 2009: 28) ان المرونة النفسية سمة تتضمن سلوكيات وافكار وفعال يمكن تعليمها وتنميتها لدى الافراد بحيث تكون لهم القدرة على التكيف والتفاعل مع ظروف الحياة المختلفة. اما (McGee, 2011: 11) فيذكر على انها المهارة والقابلية التي تدفع الفرد على ان يكون قويا عند التعرض الى الضغط او التغيير الكبير.

ومما تقدم يمكن اعتماد هذه الابعاد في استبانة البحث لما لها من موثوقية عالية عند مختلف دراسات السلوك التنظيمي اعلاه وفي مختلف الثقافات الوطنية.

#### ثانيا: السلوك الريادي

يرتبط أصول مفهوم الريادي بالفكر والاقتصاد الفرنسي القديم بالمصطلح (Entrepreneur) بمعنى ذلك الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم (Savitha et al, 2009: 119)، اما في قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع. وقد استقطب هذا المفهوم عبر الزمن اهتمام العديد من مفكري الاقتصاد والاجتماع، وتناولوه في كتاباتهم وأبحاثهم، اذ يعد من المفاهيم السلوكية التي أثارت كثيراً من النقاش والخلاف حول

او ثقته في تحريك الدافع والموارد الادراكية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة من سياق معين بشكل ناجح، في حين عرفها (Larson et al, 2013: 29) وزملائه بانها اعتقاد ايجابي من قبل المرؤوس بشأن التحفيز ومصادر الادراك، والافعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة ضمن سياق محدد، اما (Sapyaprapa et al, 2013: 17) وآخرون فيروا بانها بعد ثابت من ابعاد الشخصية تسهم في تحديد سلوك المبادرة والمثابرة عند التكيف بإنجاز مهمة معينة.

#### 2- التفاؤل

ان للتفاؤل والتشاؤم تأثيراً لا يمكن انكاره على السلوك الانساني أي ان الناظر الى الاحداث الراهنة يتفاءل اذا كانت الاحداث سعيدة ويتشاءم اذا كانت الاحداث تعيسة ويفسر الافراد ذلك بالرؤية السابقة او استشراف المستقبل (الانصاري، 2001: 2). ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم التفاؤل فقد عده كل من (Qingquan, P. & Zongkui, Z. 2009, 3339) بانه توقعات ايجابية عن النجاح الآني والمستقبلي، اما (Scheier & Carver, 2009: 16) فيرى في دراسته ان التفاؤل هو الزيادة في تقدير الاحداث المستقبلية الايجابية مقابل الاحداث المستقبلية السلبية. ولا يختلف (McGee, 2011: 11) عن الآخرين في تحديد هذا المفهوم فقد عده بصفة او ميل شخصي لتوقع الاحداث المفضلة او المرغوب بها بشكل اكثر تكرارا من الاحداث غير المفضلة.

#### 3- الأمل

يستعمل مفهوم الأمل ضمن سياق رأس المال النفسي بمعنى ادراك لقابلية الفرد على توليد استراتيجيات تحقيق الاهداف يطلق عليها المسارات من جهة وابتداء وادامة الحركة على امتداد المسارات المختارة من جهة ثانية (العنزي، وابراهيم، 2012: 17)، ويصف (Hayek, 2012) الأمل على انه حالة تحفيزية ايجابية موجه باتجاه

تحديات من الادارة العليا او الزبائن ( Sharifirad, 2010: 324) (العنززي والعطوي، 2010: 10). ومن ناحية اخرى اشار(Obschonka etal, 2011:123) (Roger, 2012; 6) بأن السلوك الريادي يمثل القدرة على اتخاذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك، فالمبادأة ليست في الدفاع فحسب، وإنما في الهجوم كذلك. فمن الناحية الفعلية، مبادأة الريادي هي كفاءته في التقييم والمعالجة عبر التحليل والتنبؤ بكافة مصادر الخطر والايجاد الفاعل للحلول اللازمة لهذه المخاطر قبل حدوثها. والريادي الناجح ليس القائم بالمخاطرة، وإنما من يتخذ الخطوات اللازمة للتقليل من حجم هذه المخاطرة إلى أدنى حد من خلال الفهم العميق والدقيق لأبعادها(fedai etal, 2014: 43).

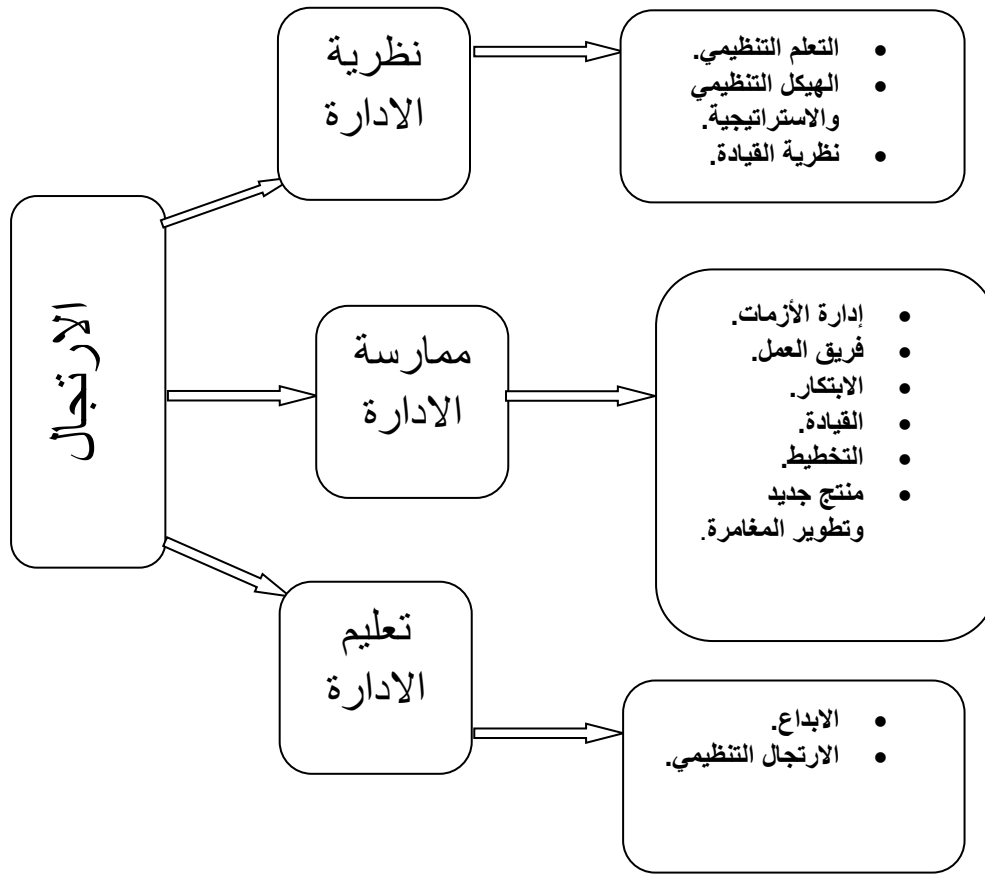
وعلى هذا الاساس يمثل الرياديون الأفراد التواقون للنجاح الذين يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة في ادارة الاعمال بالعالم.

### ثالثا: الارتجال التنظيمي

يمكن عد ظاهرة الارتجال على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة فلسفة معاصرة قدمها (Peter Drucker, 1985) كوجهة نظره تجاه المنظمة فعدها بـ(وصلة موسيقية) وقادتها بـ(مسؤولي الفرق الموسيقية) الذين يجب ان يسعون بالارتقاء بالعمل خارج السياق والروتين شأنها شأن ماجرى في وسط الفن الموسيقي او المسرحي لتقديم الارقى من خلال الموهبة والقدرة الأنية المتمثلة بالارتجال الذي يقود الى بناء منظمة فاعلة في ضوء احتدام التغيير البيئي والتنافس الحاد بالاستناد الى تجارب ممتدة سابقة ومعرفة متبادلة (Stein, 2011:16)، فقد حظي مفهوم الارتجال التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال نظريات الادب الاداري كنظرية التعلم وممارسة الادارة، وكما موضح في الشكل(2).

تعريفها على وفق تصور مفاهيمي حول الريادي كفرد او الريادة على مستوى المنظمة ( Middleton, 2010: 1) (Nejad& Abbaszadeh, 2012:68)، فالريادة هي العملية التي عن طريقها تكتشف وتقيم وتستغل الفرص الخاصة بخلق المنتجات او الخدمات الجديدة اما السلوك الريادي فهو سلوك فردي وليس سلوك منظمة صعب بالقياس والاستكشاف ومن المسلم به عموما بأنه سلوك هادف موجه نحو حدث معين(العنززي والعطوي، 2010: 9) وهذا ما اشار اليه(Stevenson& Gumpert, 1985) في تقديمه تعريف السلوك الريادي على انه الممارسات التي يعسى الافراد العاملين من خلالها الى اقتناص واستغلال الفرص الجديدة لتطوير المنظمة. فالسلوك الريادي يمثل ادراك واكتشاف الفرص النادرة لخلق منظمات جديدة(مبارك، 2009: 36) (Bird etal, 2012: 891). وفي هذا الاطار يجب التفرقة بين السلوك الذي يرتبط باكتشاف الفرصة والسلوك الذي يرتبط باستغلالها. والهدف من ذلك هو الاهتمام بطبيعة وجود واستغلال الفرص المربحة الظاهرة أو التي ستظهر في بيئة الاعمال الحقيقية من خلال اعتماد السلوك الريادي تجاهها(7: 2007) (Nandram& Samsom, 2007). اما( Foss etal, 2007: 11) فقد اكد على انه سلوكيات البحث والتميز في إيجاد ونمو الموارد الريادية المتكاملة لتقديم افضل المنتجات والخدمات. في حين يرى ( Zampetakis, 2009) بان السلوك الريادي لا يكون بشكل مجموعة من الافعال والانشطة المعقدة التي تقتصر على الاحداث الريادية الكبيرة والمتميزة مثل خلق مشاريع جديدة ضمن المنظمات القائمة، بل يمكن ان يصبح الافراد رياديون على سبيل المثال بالطرق التي يتعاونون بها او يتشاركون مع زملائهم، او بالطرق التي ينظمون بها مهام عملهم، اليومية، او التي يواجهون فيها





الشكل (2) الارتجال في الفكر الإداري.

Source: Stein, E, (2011), Improvisation as Model for Real-Time Decision Making, School of Graduate Professional Studies, Malvern, PA, USA, <http://www.springer.com>.

وان توجهات باحثي وكتاب الفكر الإداري الموجودة في الشكل (2) قادت الى تعدد في وجهات النظر بشأن المقصود من الارتجال التنظيمي وفق ما تيسر الحصول عليه في هذا الجانب. فقد عده (Galbraith, 1990) بقابلية التغيير للعمليات اليومية بشكل استراتيجي لمواجهة حالات البيئية الجديدة (Kung, 2015:40). في حين اشار كل من (Crossan, White, Lane and Klus, 1996) بأنه صنع القرارات والتكيف مع الحاجات والظروف المتغيرة بطرق ابداعية جديدة لم يخطط لها المؤدي من قبل (Leon, 2010: 5). اما (Miner, Bassoff & Moorman, 2001) وزملائه فكانوا ينظرون الى الارتجال التنظيمي على انه القدرة على اعادة توحيد المعرفة أنيا بعمليات وهياكل تؤدي الى حل مبدع

للمشكلة القائمة في الوقت المناسب (Zheng et al, 2011: 5). ولا يختلف تعريف الارتجال من قبل (Baker et al, 2010: 257; Leone, 2003) مع التعريف السابق لـ (Miner) وزملاءه بان الارتجال يحدث حينما يتلاقيان تصميم وتنفيذ الانشطة المبتكرة. بينما نظر كل من (Crossan et al, 2005: 142) الى الارتجال بأنه ممارسة تنظيمية لتشكيل او تركيب وقتي يمكن ان ينجز. في حين أكد (Leybourne, 2006: 14) على انه مهارة ايجابية تجعل من القرارات المتخذة في الوقت القياسي او الضيق ذات معنى مع نقص المعلومات والموارد. اما (العنزي والساعدي, 2007: 124) في دراستهما فعدا الارتجال التنظيمي باستراتيجية طارئة تتلشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي

اعضاء المنظمة في موقع العمل، والادارة الاستباقية وهذه الصفات متمثلة برأس المال النفسي الايجابي) (Sihag & Sarikwa, 2014: 129)، الذي عده (Mathe, 2011: 11) في دراسته من المفاهيم الحديثة التي طرأت في مجال ادارة الاعمال وبالذات حقل السلوك التنظيمي او السلوك التنظيمي الايجابي (POB) الذي يركز على المتغيرات النفسية التي يمكن ان توجه ايجابيا في تحسين الاداء التنظيمي فعندما تتعزز هذه الصفات عند الفرد العامل يستطيع احداث انجازات مهمة بالعمل. وهذا كله يدعم افتراض البحث الحالي الذي يعد رأس المال النفسي الايجابي كمؤشر للارتجال التنظيمي بواسطة السلوك الريادي (تأثير غير مباشر). فتطوير الحالة النفسية الايجابية للفرد التي تتصف بالكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل والمرونة تحفز العاملين على بذل الجهد في البحث وتمييز وخلق الفرص بفاعلية وكفاءة للمنظمة بعيدا عن التعقيد والفوضى وهو ما يتضمنه السلوك الريادي. ويعزز هذا الكلام نتائج الدراسة التي اجراها (الحسني، 2015) والتي لاحظ فيها تأثير مهم للتمكين النفسي على السلوك الريادي. وبالتالي يعتبر السلوك الريادي كما يصوره (Vera et al, 2016: 1879) كعامل اساس لدفع الافراد العاملين تجاه الاستجابة السريعة والمغامرات والابداع في التوجهات والانجاز، وحسب ما ذكر سابقا هو جوهر الارتجال التنظيمي.

### المبحث الثالث

#### اختبار وتحليل فرضيات للبحث

- أولاً: نبذة مختصرة عن جامعة اهل البيت (ع) في كربلاء المقدسة

جامعة أكاديمية، ذات شخصية معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وهي أول جامعة أهلية استحدثت من قبل مؤسسة الصادق عشية التغيير السياسي بالعراق في العام 2003م على

المشترك للاداء الفردي والجماعي، بالاستناد الى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال. اما (El Sawy & Pavlou, 2008: 145) فكانا ينظران في دراستهما الى الارتجال التنظيمي بانه القابليات المتعلمة لاعادة تشكيل القابليات الحالية انياً. ويتفق كل من (Doll & Deng 2011: 28) بان الارتجال في الادارة هو نوع من التخطيط الفوري والتعلم التجريبي. ويصف (Teoh & Wickramasinghe, 2011) الارتجال التنظيمي بانه عملية متكررة لتحويل الافكار عن طريق دمج السياق الاجتماعي والفني لمواصلة التعلم من التجربة والاطفاء. اما (Cunha & Kamoche, 2012: 303) وزملاءه فيصيفوا تعريف مختصر لمفهوم الارتجال في المنظمة بانه البصيرة في الوقت الحقيقي. وهناك عوامل مهمة كالتجربة والمهارة والخبرة تؤثر على الارتجال التنظيمي، وللموقف والبيئة المحيطة دور تفاوت في تحديد نوع ودرجة تأثير هذه العوامل على المدير المرتجل (Arshad & Hughesm 2009: 950).

وبناءً على ماتم عرضه نلاحظ ان بعض الباحثين قد ركزوا في مفهومهم للارتجال التنظيمي على انه قابليات التغيير الفورية، بينما ركز اخرون على انه صنع القرارات والتكيف مع الحاجات والظروف المتغيرة بطرق ابداعية جديدة، ومنهم من ركز على ان الارتجال التنظيمي استراتيجية طارئة تجعل من القرارات المتخذة في الوقت القياسي او الضيق ذات معنى مع نقص المعلومات والموارد. ومن خلال جميع ما ذكر فان الارتجال التنظيمي ظاهرة تنظيمية تقدر الصعوبات الاستثنائية التي تمر بها المنظمة لأداء العمل في اي وقت وفي اي مكان على نحو سريع لمواجهة الظروف البيئية غير الواضحة والمتغيرة.

#### رابعا : العلاقة بين متغيرات البحث

يركز السلوك التنظيمي على القدرات القابلة للقياس والانفتاح نحو التطوير لإدارة اداء العمل بفاعلية اكثر كالصفات الشخصية الايجابية التي يمكن تنميتها بين

صعيد العراق وصعيد محافظة كربلاء الواقعة على بعد 100 كم جنوب العاصمة بغداد وتضم ثلاث كليات وهي كلية القانون، الآداب، وكلية الشريعة الاسلامية وتم استحداث كلية الصيدلة للعام الدراسي 2016/2017. وتهدف الجامعة الى عدة اهداف منها اعداد الكوادر البشرية الكفوءة والمؤهلة بدرجة البكالوريوس في عدد من الاختصاصات المعرفية من جهة وتنمية الطاقات الشابة من خلال اقامة الدورات التأهيلية والتطويرية لأشاعة قيم العلم، والايمان، والحوار الحضاري ونشر الثقافة الاسلامية، وتشجيع البحوث والدراسات العلمية للمساهمة في تنشيط الحركة البحثية على الصعيد المحلي والقطري والدولي. فضلاً عن استقطاب الكوادر التدريسية الكفوءة واستثمار خبرتها للارتقاء العلمي مع تعزيز وتبادل العلاقات الثقافية بين المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والدولية .

ترتبط الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بواسطة جهاز الاشراف والتقويم العلمي. ويتولى مجلس الجامعة المؤلف من رئيس الجامعة وعمداء كليات الجامعة وممثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وممثل الجهة المؤسسة وممثل التدريسين، رسم السياسة العلمية والادارية والمالية وخطط القبول السنوية. ويقوم المجلس بممارسة اختصاصاته المنصوص عليها في المادة 13 من قانون الجامعات والكليات الاهلية رقم 13 لسنة 1996 وتعديلاته. ويتولى رئيس الجامعة تسيير شؤونها والسعي نحو تحقيق اهدافها، وتم افتتاح عدد من الوحدات والمراكز من أبرزها وحدة الشؤون القانونية والادارية، وحدة الشؤون المالية، وحدة التسجيل، مركز الدراسات والبحوث، مركز الحاسوب والانترنت، وحدة العلاقات العامة، وحدة قواعد البيانات، وحدة الشؤون الهندسية، والمكتبة المركزية للجامعة.

- ثانياً: التحليل العاملي لفقرات إستبانة البحث

يعتبر أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) جهد إحصائي ينبغي تطبيقه قبل البدء باختبار علاقات الارتباط والتأثير للتحقق من مدى قدرة الفقرات التي يتضمنها كل من المتغيرين التفسيري والاستجابي (رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي) ومتغير الدراسة الوسيط (السلوك الريادي) على إحداث التأثير اللازم فيما بينهم، وهذه القدرة لا يمكن ان تحدث للمتغيرات الفرعية من دون اختبار كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعرفة نسبة تشبعها ومستوى تميزها، إذ ان حصول اية فقرة على نسبة التشبع اللازمة والتي يقدرها المختصون في علم الإحصاء بـ(0.30) فاكتر، سيؤهلها لكي تكون ذات تأثير ضمن بعدها فرعياً كان أم رئيساً، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### 1-1- التحليل العاملي لفقرات رأس المال النفسي (المتغير المستقل)

يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، وقد كان معامل (الفا-كرونباخ) لقياس درجة اتساقهم قد بلغت (0.950) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية جدا لهذا المتغير، كما يعكس تقدمه على المتغيرات الاخرى للبحث، وسيجري في إطار هذه الفقرة تحليلاً عاملياً لكل فقرة من فقرات متغير رأس المال النفسي والموضحة في الجدول (2) فكانت النتائج متقدمة ومتميزة لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وقد بلغ بعد (المرونة) اقل نسبة تشبع اذ بلغت (0.66) واخفض مستوى تميز قياسا بالأبعاد الاخرى، اما بعد (الكفاءة الذاتية) فقد جاء في الترتيب الاول بحسب نسب التشبع التي حققها ومستوى التميز، اذ بلغ اعلى نسبة تشبع (0.78) وهي تشير الى ان الملاك الوظيفي في الكلية يمتلك نوع من الثقة بقدرته على القيام بسلوك المبادرة و المثابرة عند التكليف بانجاز مهمة معينة، وبهذه النسب يعد متغير رأس المال النفسي متغيراً تفسيرياً

مؤثراً في متغير البحث الاستجابي (الارتجال التنظيمي) والجدول (2) كما ذكر سابقاً يوضح ذلك .  
وتكون شدة تأثير ابعاده بحسب تسلسلها في الترتيب،

الجدول (2) مستوى نسب التشبع والتميز لأبعاد متغير رأس المال النفسي

ترتيب الابعاد	مستوى تميز البعد	نسبة التشبع	متغيرات البحث	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الاول	0.805	0.783	الكفاءة الذاتية	رأس المال النفسي
الثالث	0.739	0.694	التفاؤل	
الثاني	0.770	0.741	الأمل	
الرابع	0.710	0.662	المرونة	

1-1- التحليل العاملي لفقرات الارتجال التنظيمي (المتغير التتابع)  
يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد فرعية (الاستجابة السريعة، اعادة التشكيل، والعمل المبدع)، وقد كان معامل (الفا- كرونباخ) لقياس درجة اتساقهم قد بلغت (0.840) وهو معامل مرتفع يعكس درجة اتساق عالية لهذا المتغير، وسيجري في إطار هذه الفقرة تحليلاً عاملياً لكل فقرة من فقرات المتغير التتابع والموضحة في الجدول (3) فكانت النتائج متقدمة و متميزة لحصولها على نسبة

التشبع اللازمة، وقد بلغ بعد (الاستجابة السريعة) اقل نسبة تشبع اذ بلغت (0.61) و اخفض مستوى تميز قياساً بالأبعاد الاخرى، اما بعد (العمل المبدع) فقد جاء في الترتيب الاول بحسب نسب التشبع التي حققها ومستوى التميز، اذ بلغ اعلى نسبة تشبع (0.75) وهي تشير الى ان تدريسي الكلية المبحوثة (عينة البحث) يمتلك نوع من الابداع بقدرته على القيام بالأعمال المكلف بها، والجدول التالي كما ذكر سابقاً يوضح ذلك .

الجدول (3) مستوى نسب التشبع والتميز لابعاد الارتجال التنظيمي

ترتيب الابعاد	مستوى تميز البعد	نسبة التشبع	متغيرات البحث	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس

الثالث	0.705	0.610	الاستجابة السريعة	الأرتجال التنظيمي
الثاني	0.761	0.644	إعادة التشكيل	
الأول	0.830	0.750	العمل المبدع	

1-1- التحليل العاملي لفقرات السلوك الريادي (المتغير) الفقرة تحليلاً عاملياً لكل فقرة من فقرات متغير السلوك الوسيط) الريادي والجدول (4) يوضح ذلك.

يتكون هذا المتغير من (11) فقرة موضحة تفاصيلها في الملحق (1) المتضمن مقياس البحث (الاستبانة)، وقد كان معامل (الفأ- كرونباخ) لقياس درجة اتساقها قد بلغت (0.887) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية جدا لهذا المتغير، كما يعكس تقدمه من بين المتغيرات الأخرى للبحث إذ جاء ترتيبه ثانياً، وسيجري في إطار هذه

حققت الفقرة (Z7) أقل نسبة تشبع قياساً بالفقرات الأخرى، إذ بلغت (0.543) لكنها إحصائياً مقبولة، وبذلك تشير إلى التراجع بعض الشيء في دور الإيجابي لموظف الكلية المبحوثة تجاه الأفكار الجيدة لزملائه، أما أعلى نسبة تشبع فقد جاءت بها الفقرة (Z4) والتي تدل على امتلاك منتسب الكلية روح التعاون مع زملائه في أخذ زمام المبادرة.

الجدول (4) مستوى تميز فقرات متغير السلوك الريادي

المتغير الوسيط	الفقرة	نسبة التشبع	مستوى تميز الفقرات
السلوك الريادي	Z1	0.686	مميزة
	Z2	0.723	مميزة
	Z3	0.681	مميزة
	Z4	0.803	مميزة
	Z5	0.701	مميزة
	Z6	0.789	مميزة
	Z7	0.543	مميزة
	Z8	0.619	مميزة
	Z9	0.658	مميزة

مميزة	0.662	Z10	
مميزة	0.738	Z11	

الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) من أوساط حسابية، اذ يلاحظ بأن بعد الكفاءة الذاتية حصل على اعلى الأوساط الحسابية. في حين حصل بعد المرونة على أدنى الأوساط الحسابية .

إما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فتشير جميعها الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد. اما الوسط الحسابي العام لمغير رأس المال النفسي فقد بلغ (3.1) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) مراتب وبانحراف معياري عام بلغ (0.66)، وهذا يعني (وجود ادراك منخفض نوعاً ما من قبل عينة البحث اتجاه متغير المرونة، مع وجود ادراك ايجابي اتجاه بقية الابعاد الفرعية لرأس المال النفسي).

وفي ضوء واقع المنظمة المبحوثة، تقدمت ابعاد رأس المال النفسي بالترتيب الأول، تليها فقرات السلوك الريادي، ثم الارتجال التنظيمي في الترتيب الاخير، والجدول (5) يوضح ذلك. وسيوضح تأثير هذا الترتيب من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الفقرة القادمة .

- ثالثاً: وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة في إطار نتائج البحث الميدانية

يلاحظ في الجداول الاتية نتائج استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) التي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، بحسب إجابات أفراد العينة على مقياس البحث وكالاتي :-

1- رأس المال النفسي: يعرض الجدول (6) ما حصلت الابعاد الفرعية للمتغير المستقل الاربعة والمتمثلة ب(الكفاءة

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال النفسي

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الابعاد الفرعية	
3.8	0.65	الكفاءة الذاتية	1
3.2	0.62	التفاؤل	2
3	0.60	الامل	3
2.4	0.78	المرونة	4
3.1	0.66	إجمالي رأس المال النفسي	

العام فقد بلغ (0.64)، اذ يشير الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات المقياس. وهذا مؤشر جيد على اهتمام افراد العينة بسلوكيات البحث والتميز في إيجاد ونمو الموارد الريادية المتكاملة لتقديم افضل الخدمات التعليمية والتنظيمية.

2- السلوك الريادي: اما فيما يخص المتغير الوسيط (السلوك الريادي) أحادي البعد فيلاحظ بأنه قد حصل على وسط حسابي يفوق الوسط المعياري للدراسات الادارية والاجتماعية البالغ (3) درجات بوسط حسابي اجمالي (3.2). إما الانحراف المعياري

عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الأبعاد. أما الوسط الحسابي العام لهذا المتغير فقد بلغ (3.1) وبانحراف معياري عام بلغ (0.65). وهذا يعني وجود ادراك منخفض نوعاً ما من قبل عينة البحث اتجاه متغير الاستجابة السريعة، مع وجود ادراك ايجابي اتجاه بقية الأبعاد الفرعية للارتجال التنظيمي).

3- الارتجال التنظيمي: يظهر الجدول (7) نتائج الأبعاد الفرعية للمتغير التابع والمتمثلة بـ(الاستجابة السريعة، إعادة التشكيل، والعمل المبدع) من أوساط حسابية، إذ يلاحظ بأن بعد العمل المبدع حصل على أعلى الأوساط الحسابية، في حين حصل بعد الاستجابة السريعة على أدنى الأوساط الحسابية. إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فتشير جميعها إلى تجانس إجابات

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للارتجال التنظيمي

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأبعاد الفرعية	
2.8	0.69	الاستجابة السريعة	1
3.1	0.64	إعادة التشكيل	2
3.4	0.62	العمل المبدع	3
3.1	0.65	إجمالي الارتجال التنظيمي	

التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية)، وسيجري اختبار هذه الفرضية على المستوى الكلي أولاً تمهيداً لاختبار الفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد الفرعية وكما يأتي:  
بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية والجدول (8) يوضح ذلك :

- ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث  
سنتناول في هذه الفقرة عرض احصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي والسلوك الريادي) وذلك باعتماد مصفوفة ارتباط كندال وفق الجداول الآتية:  
أفادت الفرضية الرئيسية الأولى بـ(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال النفسي والارتجال

الجدول (8) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي	رأس المال النفسي	المتغير
0.654	1	رأس المال النفسي
1	0.654*	الارتجال التنظيمي

\* مستوى معنوية 0.05

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (9) وكالاتي:

الجدول (9) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.654	54	12.221	1.498

يتضح من معطيات الجدول (9) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذا البحث، وعليه تقبل هذه الفرضية. وهذا ما يجيب عن تساؤل البحث الخامس الوارد في مشكلتها.

أما على المستوى الفرعي فقد جرى ربط الفقرات التي تخص ابعاد متغير رأس المال النفسي وهي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) مع فقرات الارتجال

التنظيمي، واستنادا الى النتائج التي اسفرت عنها مصفوفة ارتباط كندال ظهرت النتائج الاتية:

أفادت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى ب(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية ومتغير الارتجال التنظيمي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية في الجدول (10) الذي يوضح ذلك:

الجدول (10) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الكفاءة الذاتية ومتغير الارتجال التنظيمي

المتغير	الكفاءة الذاتية	متغير الارتجال التنظيمي
الكفاءة الذاتية	1	0.531
متغير الارتجال التنظيمي	0.531	1

\*\* مستوى معنوية 0.01

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (11) وكالاتي :

الجدول (11) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الكفاءة الذاتية ومتغير الارتجال التنظيمي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.531	55	13.335	2.598

\* مستوى معنوية 0.05

يتضح من معطيات الجدول (11) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.



في حين أفادت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل الفرضية الرئيسة الأولى بـ (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاؤل ومتغير الارتجال التنظيمي)، وبعد ربط الذي يوضح ذلك :

الجدول (12) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفاؤل والارتجال التنظيمي

المتغير	التفاؤل	متغير الارتجال التنظيمي
التفاؤل	1	0.603
متغير الارتجال التنظيمي	0.603	1

\*\* مستوى معنوية 0.01 ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار

معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (13) وكالاتي :

الجدول (13) اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفاؤل والارتجال التنظيمي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.603	58	11.128	1.448

\* مستوى معنوية 0.05 دلالة معنوية بين بعد الامل ومتغير الارتجال التنظيمي)،

يتضح من معطيات الجدول (13) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية. وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وفق الجدول (14) الذي يوضح ذلك :

اما الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي اكدت على (وجود علاقة ارتباط ذات

الجدول (14) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الامل ومتغير الارتجال التنظيمي

المتغير	الامل	متغير الارتجال التنظيمي
الامل	1	0.647
متغير الارتجال التنظيمي	0.647	1

\* مستوى معنوية 0.05

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (15) وكالاتي :

الجدول (15) اختبار (t) علاقة الارتباط بين الامل والارتجال التنظيمي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.647	53	13.928	2.598

\* مستوى معنوية 0.05  
ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة ومتغير الارتجال  
يتضح من معطيات الجدول (15) ان قيمة (t) التنظيمي، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من  
المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية  
(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.  
بينما كانت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من  
الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على (وجود علاقة

الجدول (16) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين المرونة ومتغير الارتجال التنظيمي

متغير الارتجال التنظيمي	المرونة	المتغير
0.625	1	المرونة
1	0.625	متغير الارتجال التنظيمي

\* مستوى معنوية 0.05  
ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل  
ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها  
الجدول (17) وكالاتي :

الجدول (17) اختبار (t) علاقة الارتباط بين الامل والارتجال التنظيمي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.625	51	11.828	1.544

\* مستوى معنوية 0.05  
النفسي والسلوك الريادي على المستوى الكلي وعلى  
مستوى ابعادهما الفرعية). وبعد ربط الفقرات التي تخص  
المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت  
المؤشرات الآتية وفق الجدول (18) الذي يوضح ذلك :  
يتضح من معطيات الجدول (17) ان قيمة (t)  
المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية  
(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.  
اما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية فقد أفادت  
بـ (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال

الجدول (18) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي

السلوك الريادي	رأس المال النفسي	المتغير
0.561	1	رأس المال النفسي
1	0.561	السلوك الريادي

\* مستوى معنوية 0.05 ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار

معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي

يوضحها الجدول (19) وكالاتي :

الجدول (19) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.561	55	11.844	1.698

\* مستوى معنوية 0.05 دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية والسلوك الريادي) فبعد

يتضح من معطيات الجدول (19) ان قيمة (t) ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل

المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وفق الجدول (20)

(0.05) ويحدود ثقة (0.99) وعليه تقبل الفرضية . الذي يوضح ذلك :

اما الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية

الرئيسية الثانية والتي أفادت(بوجود علاقة ارتباط ذات

الجدول (20) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الكفاءة الذاتية والسلوك الريادي

السلوك الريادي	الكفاءة الذاتية	المتغير
0.494	1	الكفاءة الذاتية
1	0.494	السلوك الريادي

\* مستوى معنوية 0.05

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار

معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي

يوضحها الجدول (21) وكالاتي :

الجدول (21) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الكفاءة الذاتية والسلوك الريادي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.494	52	15.670	2.598

\* مستوى معنوية 0.05  
 معنوية بين التفاؤل والسلوك الريادي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، والجدول (22) يوضح ذلك .  
 يتضح من معطيات الجدول (21) ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية .  
 بينما نصت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة

الجدول (22) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفاؤل والسلوك الريادي

السلوك الريادي	التفاؤل	المتغير
0.531	1	التفاؤل
1	0.531	السلوك الريادي

\* مستوى معنوية 0.05

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (23) وكالاتي :

الجدول (23) اختبار علاقة الارتباط بين التفاؤل والسلوك الريادي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.531	52	13.316	1.598

\* مستوى معنوية 0.05

معنوية بين الامل والسلوك الريادي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وفق الجدول (24) الذي يوضح ذلك :  
 يتضح من معطيات الجدول (23) ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل هذه الفرضية .  
 في حين أفادت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة

الجدول (24) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين بعد الامل والسلوك الريادي

السلوك الريادي	الامل	المتغير
0.582	1	الامل
1	0.582	السلوك الريادي

\* مستوى معنوية 0.05 وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار

معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي

يوضحها الجدول (25) وكالاتي :

الجدول (25) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين بعد الامل والسلوك الريادي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.582	51	12.944	1.598

\* مستوى معنوية 0.05 معنوية بين المرونة والسلوك الريادي) فبعد ربط الفقرات

التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط

المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية

(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل هذه الفرضية. يوضح ذلك :

اما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من

الفرضية الرئيسية الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة

الجدول (26) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين بعد المرونة والسلوك الريادي

المتغير	المرونة	السلوك الريادي
المرونة	1	0.601
السلوك الريادي	0.601	1

\* مستوى معنوية 0.05 وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار

معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي

يوضحها الجدول (27) وكالاتي :

الجدول (27) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين بعد المرونة والسلوك الريادي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.601	57	11.544	1.653

\* مستوى معنوية 0.05 - ثالثا: إختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات

البحث يتضح من معطيات الجدول (27) ان قيمة (t)

المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية

(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل هذه الفرضية.

ان هذه العلاقات تجيب عن تساؤل البحث السادس

الوارد في مشكلتها . الدراسة الثلاثة، وعلى وفق التحليل الاتي:-

ان بعد التفاؤل لعينة البحث يساهم في رفع مستوى السلوك الريادي لديهم. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات البحث. ومن جانب اخر يلاحظ من خلال البيانات الظاهرة في الجدول(28) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بعد الامل ومتغير السلوك الريادي عند مستوى معنوية  $(0,01) < (B=0.450)$  وهذه النتيجة جاءت أيضا متسقة مع توقعات البحث.

ويلاحظ من خلال الجدول(28) بان ابعاد رأس المال النفسي(الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة) تساهم في تفسير(38%) من التغيير الخاص في السلوك الريادي و(17%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج كما تؤكد قيمة(F) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير السلوك الريادي من خلال مفهوم رأس المال النفسي. وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعما تجاه الفرضية الرئيسة الثالثة.

تناولت الفرضية الرئيسة الثالثة علاقة التأثير بين ابعاد رأس المال النفسي(الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة) ومتغير السلوك الريادي. وكما يلاحظ من خلال الجدول(28) وجود دعم للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية اعلاه والتي تخص العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير السلوك الريادي عند مستوى  $(0,05) < (B=0.655)$  وتعتبر هذه النتيجة على ان بعد الكفاءة الذاتية لعينة البحث يساهم في رفع مستوى السلوك الريادي لديهم. وهذه النتيجة جاءت متسقة مع توقعات البحث.

اما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية اعلاه والتي تنص على وجود العلاقة بين بعد التفاؤل ومتغير السلوك الريادي، فتظهر نتائج الجدول المذكور تحقق علاقة التأثير الايجابي لبعد التفاؤل عند افراد عينة البحث في زيادة توجههم نحو السلوك الريادي عند مستوى  $(0,05) < (B=0.505)$  وتعتبر هذه النتيجة على

الجدول(28) نتائج فرضية التأثير بين متغير رأس المال النفسي والسلوك الريادي

F	R2	Sig	T	B	المتغير المستقل	المتغير الوسيط
39.58**	0.83	.009	3.016	0.655	الكفاءة الذاتية	السلوك الريادي
		.013	2.789	0.505	التفاؤل	
		.050	2.106	0.450	الامل	
		.057	2.001	0.400	المرونة	
		.065	2.009	0.380	نتائج التأثير الاجمالية	

المتغير التابع عند مستوى  $(0,05) < (B=0.435)$  وتعتبر هذه النتيجة على ان السلوك الريادي لعينة البحث يساهم في رفع مستوى الارتجال التنظيمي لديهم، كما تؤكد قيمة(F) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير الارتجال التنظيمي من خلال مفهوم السلوك الريادي. وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعما تجاه الفرضية الرئيسة الرابعة.

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الرابعة والمتمثلة ب(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير السلوك الريادي ومتغير الارتجال التنظيمي). فتظهر نتائج الجدول(29) تحقق علاقة التأثير الايجابي للمتغير الوسيط عند افراد عينة البحث في زيادة توجههم نحو

الجدول (29) نتائج فرضية التأثير بين متغير السلوك الريادي والارتجال التنظيمي

F	R2	Sig	T	B	السلوك الريادي	الارتجال التنظيمي
41.51**	0.81	.061	2.311	0.435		

افراد العينة تساهم في تعزيز الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات البحث. كما يتناول الجدول المذكور مقدار التأثير غير المباشر بين بعد التفاؤل ومتغير الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي بلغ (0.187) وهو معنوي عند مستوى (0.05) وهذا يفيد بان التفاؤل المتحقق بين افراد العينة له اهمية ايجابية في تعزيز الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي. اما فيما يخص مقدار التأثير غير المباشر بين بعد الامل ومتغير الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي بلغ (0.165) وهو معنوي عند مستوى (0.05) وتشير فحوى هذه النتيجة الى ان الامل الموجود بين افراد عينة البحث ينعكس ايجابيا في الارتجال بالعمل من خلال السلوك الريادي للعينة المبحوثة. اما التأثير غير المباشر بين بعد المرونة ومتغير الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي بلغ (0.122) وهو معنوي عند مستوى (0.05) مما يدل على النتيجة الايجابية للمرونة في الارتجال التنظيمي من خلال السلوك الريادي للعينة المبحوثة.

اما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الخامسة والمتمثلة بـ(توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين ابعاد رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي) فيتطلب تحقيقها تحديد مقدار التأثير غير المباشر واختبار المعنوية لهذه التأثيرات. ولغرض الوصول الى هذه النتائج فقد تم الاعتماد على معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل المسار باستعمال برنامج (AMOS-5) والذي يعمل على تحديد التأثيرات غير المباشرة. ويوضح الجدول (30) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن مسارات التأثير غير المباشرة (المسارات التي تمثل العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمعتمد) وكذلك يعرض الجدول حقل التأثير غير المباشر التي تظهر بياناته في الشكل (3) الذي يقدم النموذج الفرضي للعلاقة بين ابعاد رأس المال النفسي الاربعة ومتغير الارتجال التنظيمي من خلال السلوك الريادي كمتغير وسيط. ويظهر الجدول (30) بان مقدار التأثير غير المباشر بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير الارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي بلغ (0.211) وهو معنوي عند مستوى (0.05) وهذا يدل على ان الكفاءة الذاتية التي يمتلكها

الجدول (30) نتائج اختبار فرضية التأثير غير المباشر

التأثير غير المباشر	مسارات التأثير غير المباشر
0.211	الكفاءة الذاتية ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
0.187	التفاؤل ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
0.165	الامل ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
0.122	المرونة ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي

\* is significant at the 0.05 level.

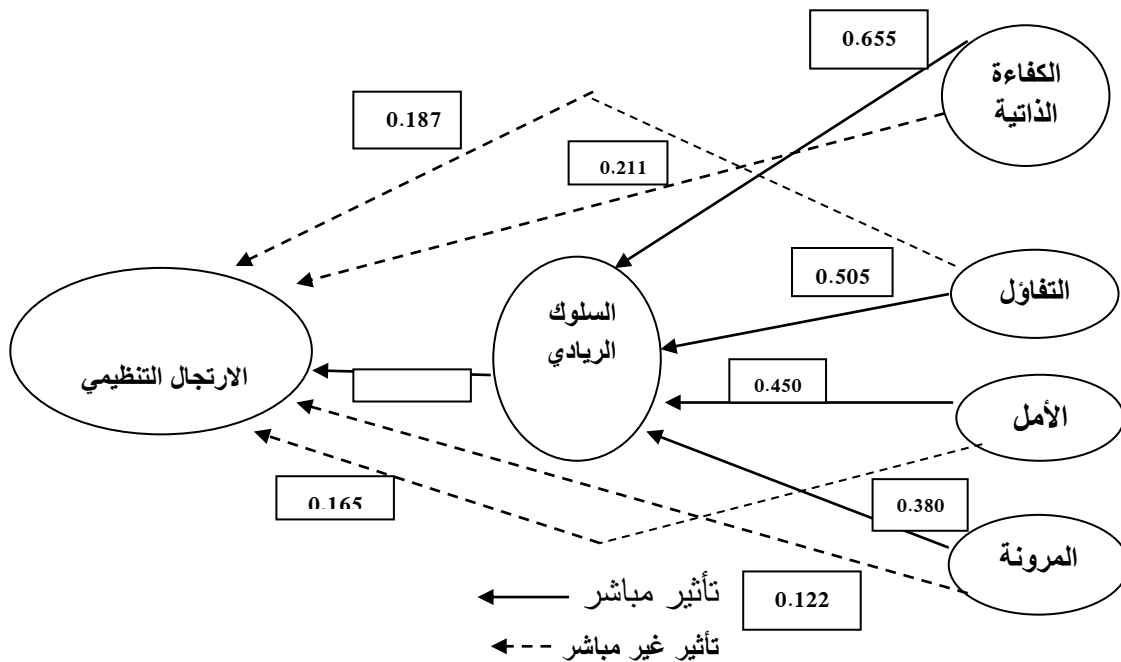
وللتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحدارية المذكورة تم اجراء اختبار (Sobel) المعروضة نتائجه في الجدول (31) والي تدل بحسب قيمة (P) الى معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة

بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف تخرج قيمة (Z) واذا كانت هذه القيمة اكبر من النسبة الحرجة (1.96) فان ذلك يشير الى ان هذا المتغير هو المتغير الوسيط بمعنى وجود تأثير حقيقي غير المباشر كما هو ظاهر في الجدول (31) والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل.

الجدول (31) يوضح نتائج اختبار (Sobel)

p-value	Sobel test – Z-Value	مسارات التأثيري المباشر
P < .05	2.65*	الكفاءة الذاتية ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
P < .05	2.21*	التفاؤل ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
P < .05	1.99*	الامل ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي
P < .05	1.97*	المرونة ← السلوك الريادي ← الارتجال التنظيمي

\* is significant at the 0.05 level.





الشكل(3)النموذج الفرضي للعلاقة بين ابعاد رأس المال النفسي ومتغير الارتجال التنظيمي من خلال السلوك الريادي كمتغير وسيط.

#### الاستنتاجات والتوصيات

بناء على نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية بهدف الخروج بمجموعة من التوصيات المناسبة التي تأمل الباحثة ان تعين المعنيين بها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغير المستمر في البيئة العراقية بوجه عام والبيئة التعليمية على وجه الخصوص.

#### اولا : الاستنتاجات

- 1- على الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي حول مفهوم واهمية رأس المال النفسي، الا ان هناك اجماعا واسعا فيما بينهم حول ابعاد هذا المتغير الاربعة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، والمرونة) المعززة لنمو وتطوير السلوك الابداعي والريادي للأفراد المنعكس ايجابيا على القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال.
- 2- اتضح من خلال نتائج الاحصاء الوصفي وجود إدراك مرتفع من قبل التدريسين عينة البحث اتجاه المحافظة على الاستقرار النفسي المطلوب في مواجهة المواقف والمهمات المختلفة بصورة جيدة من خلال امتلاكهم مستوى متقدم من أبعاد متغير رأس المال النفسي.
- 3- اشارت نتائج ادراك السلوك الريادي لدى عينة البحث القدرة على إيجاد ونمو الموارد الريادية لتقديم افضل الخدمات التعليمية عن طريق التعاون والتشارك مع زملائهم، او بالطرق التي ينظمون بها مهام عملهم اليومية.
- 4- وجود مستوى مقبول لدى عينة البحث اتجاه المتغير التابع(الارتجال التنظيمي) في ضوء ماتم عرضه سابقا

من النتائج الخاصة بالتساؤل المتعلق بمشكلة البحث. لذا تدرك العينة التكيف مع الحاجات والظروف المتغيرة بطرق إبداعية جديدة لم يخطط لها المؤدي من قبل.

5- اظهرت نتائج تحليل الاحصاء الاستدلالي وجود علاقة ارتباط بين ابعاد رأس المال النفسي(الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الامل، المرونة) ومتغير السلوك الريادي والارتجال التنظيمي.

6- عكست مؤشرات التأثير غير المباشر التي اظهرتها نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين ابعاد رأس المال النفسي والارتجال التنظيمي عن طريق السلوك الريادي كمتغير وسيط، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع فرضيات البحث.

#### اولا: التوصيات

- 1- في ضوء ما اظهرته التحليلات الاحصائية من نتائج علاقات الارتباط والتأثير المعنوية بين متغيرات البحث تؤكد الباحثة على ضرورة ايلاء قادة ومسؤولي المنظمة المبحوثة اهتماما اكبر لهذه العلاقات والعمل على تعزيزها وذلك من خلال البحث عن افضل الوسائل والطرق لجذب الافراد ذوي النفسية الايجابية المرتفعة مع وضع الخطط والآليات الكفيلة للاحتفاظ بهم.
- 2- ضرورة تقديم العون والدعم الكافي من قبل ادارة المؤسسة التعليمية المبحوثة لكل منتسب يقدم افكار جديدة يساهم في تطوير عمل المؤسسة لبلوغ مستويات عالية من الاداء.
- 3- ضرورة القيام بعملية التقييم الدوري للمساهمات الريادية التعليمية التي يقدمها التدريسيون والتي نالت قبول واستجابة بدرجة كبيرة بعد ترجمتها الى واقع ملموس ناجح لغرض تعزيزها من جهة واكتشاف

ومجموعة من الاعضاء بواقع عضو من كل كلية في الجامعة لرفع المؤهلات النفسية والعلمية للمنتسبين من الملاكات التدريسية والافراد العاملين.

6- ضرورة تبني المؤسسات التعليمية العراقية التي تعنى بدراسة مادة الادارة بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص موضوع رأس المال النفسي ضمن مفردات المواد المذكورة ليتسنى للطالب معرفة دور واهمية هذه الفلسفة الجديدة في منظمات اليوم.

اسباب فشل المساهمات الاخرى المقدمة من جهة ثانية.

4- تفعيل التعاون والتوأمة بين الجامعة المبحوثة والجامعات المتقدمة الاخرى سواء كانت اقليمية او عالمية بهدف الاستفادة من الخبرات والقدرات الريادية والارتجالية لديهم لحل المشكلات بطريقة تتلاءم مع شدة المنافسة القائمة بين المنظمات والتطورات الحاصلة.

5- ضرورة انشاء وتشكيل ادارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، تتألف من مدير الادارة

## المصادر

### أ- المصادر العربية

- الحسيني، كمال كاظم طاهر، 2015، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، م5، ع1، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المثنى، 171-188.
- الخطيب، محمد جواد، 2007، تقييم عوامل الانا لدى الشباب الفلسطيني في مواجهة الاحداث الصادمة، مجلة الجامعة الاسلامية، م15، ع2، 1051-1088.
- الساعدي، مؤيد يوسف، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العنزي، سعد علي حمود، وابراهيم، ابراهيم خليل، 2012، رأس المال النفسي: منظور فكري في المكونات والمركبات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م18، ع65، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 1-31.
- العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، 2010، عامر علي حسين، الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م16، ع58، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 1-28.

- الأنصاري، بدر محمد، 2007، إعداد صورة عربية لمقياس التوجو نحو الحياة، بحث مقدم للندوة العالمية الأولى حول الصحة النفسية في العالم الإسلامي خلال الفترة من 15-17 أكتوبر، اليمن المكتبة الالكترونية أطفال الخليج ذوي الاحتياجات الخاصة، ص1-18.
- جباد، علي رزاق، ودباس، هاشم فوزي، 2013، رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م19، ع71، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 147-165.
- حسان، ولاء اسحاق، 2009، فاعلية برنامج ارشادي مقترح لزيادة مرونة الانا لدى طالبات الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في الارشاد النفسي، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الحسيني، كمال كاظم طاهر، 2013، رأس المال النفسي واثره على الاستغراق الوظيفي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، م3، ع6، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المثنى، 1-24.

- Cunha, J. & Kamoche, K. (2012). Organizational Improvisation: What, When, How And Why, International Journal Of Management Review, 1(3), 299-341.
- Doll, W.J. & Deng, X. (2011), Antecedents of improvisation in IT-enabled engineering work, Journal of Organizational and End User computing, 23(3), 26-47.
- El Sawy, O. A., & Pavlou, P. A. (2008). IT-Enabled Business Capabilities for Turbulent Environments. MIS Quarterly Executive, 7(3), 139- 150.
- embracing improvisation. Journal of General Management, 31(3): 11-29.
- embracing improvisation. Journal of General Management, 31(3): 11-29.
- Fedai.M, Murat.K, Alptug.A, (2014), Entrepreneurial Behaviors: Are the People Restricted by Knowledge Inertia?, International Review of Management and Marketing Vol. 4, No. 1, pp.42-48.
- Foss, K& Foss, N and Klein,J(2007). Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization. Organization Studies, 28 (06): 1-20.
- Gupta, V. (2012). Psychological capital as a mediator of relationship between leadership and creative performance behavior: Empirical evidence from the Indian R&D Sector. Human resource management group room No. K-406, New Academic Block, Indian institute of management calcutta. Working paper series, Indian institute of management Calcutta, 1-30.
- Herbert, M., 2011. An exploration of relationship between psychological capital (hope, optimism, self- efficacy, resilience), occupational stress, العنزي, سعد, والساعدي, مؤيد, 2007, الارتجال التنظيمي: مدخل معاصر في اطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة, مجلة دراسات ادارية, م1, ع3, 118- 134.
- مبارك, مجدي عوض, 2009, الريادة في الاعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل, عالم الكتب الحديث, اردن, الاردن.
- المصادر الاجنبية
- Arshad, D& Hughesm, P, (2009), Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:3, No:6, P 948- 954.
- Baker, T., Miner, A. S. & Eesley, D. T. (2003), Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process. Research Policy, 32, 255-276.
- Bandura, A.(2007).Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness.In Locke (Ed.), The Blackwell Handbook of Principles in Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Publishing, 120-136.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J.R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement, Entrepreneurship Theory and Practice, 36(5), 889-913.
- Cole, K.D. 2007. Good for soul: The relationship between work, wellbeing, and psychological capital. Thesis in Ph.D. In economics at the university of Canberra.
- Crossan, M., Cunha, M.P., Vera, D. & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. Academy of Management Review, 30(1):129- 145.

- 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.
- Mathe, K. 2011. An individual ,unit, and organizational level examination of perceived external prestige, psychological capital ,and psychological empowerment in quick service restaurants, doctoral thesis, Oklahoma State University Stillwater, Oklahoma.
- McGee, E.A., (2011).An Examination of the stability of positive psychological capital using frequency-based measurement. Doctoral dissertation, tennessee research &creative exchange, University of tennessee, Knoxville.
- Millard, M.L. (2011).Psychological net worth: Finding the balance between psychological capital and psychological debt. Theses, dissertations, student scholarship: Agricultural leadership, education& communication department.
- Nejad, B.A.& Abbaszadeh, .M.S. (2012) Study of the Entrepreneurship in Universities as Learning Organization Based on Senge Model. *International Education Studies*, 5, 67-97.
- Obschonka, M., Silbereisen, R.K., Schmitt-Rodermund, E.& Stuetzer, M. (2011) Nascent Entrepreneurship and the Developing Individual: Early Entrepreneurial Competence in Adolescence and Venture Creation Success during the Career. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 121-133.
- <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.005>.
- burnout and employee engagement, master thesis of industrial psychology, university of stellenbosch.
- Jian,Y.,& Hanling L., 2009. Psychological capital as mediator in relationship among organizational socialization, knowledge integration and sharing management and service science, 2009. MASS '09. International conference on Vol.(0), 1-4.
- Kung, L, (2015), Organization Improvisational Capability and Configurations of Firm Performance in a Highly Turbulent Environment, A dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Auburn, Alabama.
- Larson. M, Norman. S, Hughes. L, Avey. J,(2013), Psychological capital: a new lens for understanding employee fit and attitudes, *international journal of leadership studies*, V 8,I 1, 28-43.
- Leone, L, (2010), A critical review of improvisation in organizations:
- Leone, L. (2010). A Critical Review of Improvisation in Organizations: Open Issues and Future Research Directions. Imperial College London Business School, Summer Conference on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology", June, 2010.
- Leybourne, S.A. (2006). Managing change by abandoning planning and
- Leybourne, S.A. (2006). Managing change by abandoning planning .
- Luthans, F. Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-222.

- antecedents the leaky pipeline in STEM. Thesis Master of Science, Purdue University graduate school ETD 20.
- Sharifirad, M.S. (2010). Relationship between knowledge inertia and organizational learning, *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 2, 323-327.
  - Sihag, P., & Sarikwal, L., 2014. Impact of Psychological Capital on Employee Engagement: A Study of IT Professionals in Indian Context, *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 1 (2), 127-139.
  - Stein, E, (2011), *Improvisation as Model for Real-Time Decision Making*, School of Graduate Professional Studies, Malvern, PA, USA, <http://www.springer.com>.
  - Teoh, Y & Wickramasinghe, N. (2011). A Strategic Improvisation Model: A Case Study of Healthcare Information Systems Design, PACIS 2011.
  - Vera, D, Nemanich, L, Castrillon, S & Werner, S, 2016, Knowledge-Based and Contextual Factors Associated with R&D Teams' Improvisation Capability, *Journal of Management*, Vol. 42 No. 7, 1874- 1903.
  - Zhengm, Y., Venters, W & Cornford, T, (2011), Collective agility, paradox and organizational improvisation: the development of a particle physics grid, *Information systems journal*, p1- 35.
  - open issues and future research directions, Paper to be presented at the Summer Conference on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School, June, P1- 36.
  - Peterson, S.J. and Byron, K. (2007). Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results from four Studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 785-803.
  - Qingquan, P. & Zongkui, Z. 2009. Psychological capital, coping style and psychological health: An empirical study from college students. *Information science and engineering, ICMSE, international conference*, 3391 – 3394.
  - Sapyaprapa, S, Tuicomepee, A, Watakakosol, R, (2013), Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences*.
  - Savitha, C.M.; Siddaramiah, B.S. & Nataraju, M.S. (2009). Development of a Scale to Measure the Entrepreneurial behavior of Rural and Urban Women Entrepreneur. *Mysore J. Agril. Sci.* 43(1): 119-121.
  - Scheier, M.F., & Carver, C.S. (2009). Optimism. In S.J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 656-663). Oxford: Wiley-Blackwell.
  - Seaton, G.A. (2011). Belonging uncertainty and psychological capital: An investigation of

المحقق (1)

م/استمارة استبيان

السيد/ السيدة التدريسي المحترم

تمثل هذه الاستبانة الأداة التي تمكن الباحث من الإيفاء بمتطلبات إعداد البحث الموسوم:

العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي في اطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية/ دراسة مسحية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت(ع) الأهلية. وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بان الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .

شاكرين تعاونكم معنا

أولاً: البيانات الشخصية :

أ- الكلية:

ب- الجنس: ذكر  أنثى  .

ت- اللقب العلمي: مدرس مساعد  مدرس  أستاذ مساعد  أستاذ

ث- المؤهل العلمي:

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:

آ- رأس المال النفسي الايجابي: الصفات الشخصية التي يعتقد علماء النفس بانها تسهم بزيادة انتاجية الفرد.

1- الكفاءة الذاتية:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
1.	اشعر بالثقة اثناء تحليل مشكلة طويلة الامد لايجاد حل لها.					
2.	اشعر بالثقة في الاتصال مع الاخرين لمعالجة المشاكل المرتبطة بالجامعة.					
3.	اشعر ان لي القدرة على اداء عملي بالرغم من الاعمال الاضافية التي اكلف بها.					
4.	اشعر بالثقة في اداء عملي تحت الضغط والظروف الصعبة.					
5.	اشعر بالثقة في تحقيق اهداف عملي.					
6.	اشعر بالثقة عند سعي للحصول على المعلومات الجديدة في مجال اختصاصي من اجل عرضها لزملائي والطلبة.					

2- التفاؤل:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
1.	أتفاءل بشأن ما يحدث لي مستقبلا في عملي.					
2.	احاول دائما ان اجد حل لكل مشكلة اثناء العمل.					

3.	دائما انظر الى الجانب المشرق لكل المشاكل التي تحدث في العمل.				
4.	عادة ما توقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عد التأكد.				
5.	اعتقد بان النجاح في العمل الحالي سوف يحدث كذلك مستقبلا.				
6.	دائما اتابع المشاكل ووجدت انها لا تستطيع ان تعمل شئ.				

3- الأمل:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
1.	في الوقت الحاضر اتابع بشكل نشيط اهداف عملي الأكاديمية.					
2.	امتلك عدة طرق لانجاز اهداف عملي.					
3.	عندما اجد تقييم أدائي اقل من المتوقع احاول التفكير بعدة طرق لتحسين ادائي الاكاديمي.					
4.	الآن اشعر بانني نشيط لانجاز اهداف العمل.					
5.	عندما اضع اهداف وخطط العمل، سوف اركز على تحقيق الاهداف الموضوعية.					
6.	اعمل لانجاز الاهداف الموضوعية باعتقاد " حيث هناك رغبة او ارادة، هناك وسيلة او طريق لتحقيقها.					

7- المرونة:

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
1.	ادير صعوبات العمل بطريقة او باخرى.					
2.	عادة ما تصدى للاشياء ذات الاعباء الكبيرة لانني واجهت الاصعب منها.					
3.	اذا حدث لي فشل في حياتي المهنية فسأحاول ان اجعله ناجحا في مرة اخرى.					
4.	اخرج احيانا من المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقي لكن اذا نجح العمل سوف يزول هذا الشعور.					
5.	انا غير فاقد الثقة ومستعد لمواجهة صعوبات العمل.					
6.	عندما اواجه انتكاسة في عملي استطيع تجاوزها بسرعة.					

ب- السلوك الريادي: الممارسات التي يعنى الافراد العاملين من خلالها الى اقتناص واستغلال الفرص الجديدة لتطوير المنظمة.

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
1.	احصل على الاجراءات المقترحة بكفاءة من خلال تجاوز الواقع البيروقراطي الى الواقع العملي.					
2.	اظهر الحماس لاكتساب المهارات الجديدة.					
3.	اغبر مسارات العمل بسرعة عندما لا تتحقق النتائج					
4.	اشجع زملائي على اخذ زمام المبادرة لتطبيق افكارهم الخاصة					
5.	الهم زملائي للتفكير في اعمالهم بطرق جديدة ومحفزة.					

6.	اكسر الوقت لمساعدة زملائي في العثور على طرائق جديدة لتحسين خدمات الجامعة.				
7.	أخذ دوري الايجابي تجاه الافكار الجيدة لزملائي.				
8.	اتحرك بجرأة قدما في طرائق جديدة واعدة قد تكون لدى البعض مخاطرتها عالية				
9.	اتصور بوضوح كيف يمكن ان يكون المستقبل وماهو المطلوب لذلك.				
10.	احصل على الحشد والتأييد من قبل زملائي لمواجهة التحديات.				
11.	اخلق بيئة عمل تمكن زملائي المتحمسون من اجراء التحسينات				

ج- الارتجال التنظيمي: ظاهرة تنظيمية تقدر الصعوبات الاستثنائية التي تمر بها المنظمة لأداء العمل في اي وقت وفي اي مكان على نحو سريع لمواجهة الظروف البيئية غير الواضحة والمتغيرة.

ت.	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	الاستجابة السريعة يعتمد نجاح قراري الارتجالي بالدرجة الأساس على الاستجابة السريعة للطلب المقدم من قبل المستفيد وفق نطاق تخصصي وعملي.					
2.						
3.						
4.	إعادة تشكيل يمكننا اعادة تكوين وتشكيل موارد كليتنا بنجاح للتفاعل مع طلبات المستفيدين من خدماتنا.					
5.						
6.						
7.	العمل المبدع يمكن أن تأتي بأفكار جديدة مع الموارد المتاحة لخدمة المستفيدين بسرعة جدا.					
8.						
9.						



The Relationship between positive psychological capital and organizational improvisation in the framework of pioneering behavior of the employees in Educational institutions :A survey of the opinions of the faculty members of Ahl al-Bayt University

Jenan shehab ahmed <sup>a</sup>

### **Abstract**

This research presents a theoretical and empirical framework on the relationship between positive psychological capital and organizational Improvisation from Entrepreneurial Behavior perspective, the research examined effect of (self efficacy, optimism, hope and resilience) on entrepreneurial behavior and organizational Improvisation. With data collection from sample of (65) persons from members of Teaching organization in Ahl al-Bait University in the holy Karbala, the researcher tested research hypotheses by using multiple regression analysis for mediator variable.

---

a – Inst. M.A. College of Management and Economics, University of Qadisiyah