



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الأول – يناير 2024



أثر محددات الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي
دراسة تطبيقية على العاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا

The Impact of Organizational Genetic Code Determinants on Positive Psychological Capital: An Applied Study on Employees at the Water Company in Qena Governorate.

د. محمود كمال عربي موسي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة جنوب الوادي بقنا

Mahmoud_kamal@com.svu.edu.eg

2023-09-27	تاريخ الإرسال
2023-11-12	تاريخ القبول
https://jsst.journals.ekb.eg/ رابط المجلة:	

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الشفرة الجينية التنظيمية وتأثيرها على رأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 351 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، تم استخدام حزمة الإحصاء الاجتماعي (SPSS) لتحليل البيانات، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفرة الجينية التنظيمية في أبعادها المختلفة (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي في أبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدى موظفي شركة مياه الشرب، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي في أبعاده المختلفة، بناءً على هذه النتائج، يوصي الباحث بأن شركة مياه الشرب بمحافظة قنا يجب أن تعتمد استراتيجية بناء شاملة ومتكاملة تستفيد من مزايا الشفرة الجينية التنظيمية الحالية وتتجنب أي نقائص في بعض مكوناتها، بهدف تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى موظفي الشركة.

الكلمات المفتاحية: الشفرة الجينية التنظيمية، رأس المال النفسي الإيجابي، شركة مياه الشرب بمحافظة قنا.



Abstract:

The study aimed to identify the determinants of organizational genetic code and measure their impact on positive psychological capital in the Drinking Water Company in Qena Governorate. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 351 employees in the company. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for data analysis.

The results showed a statistically significant relationship between the organizational genetic code in its various dimensions (decision rights, information, incentives, and organizational structure) and the enhancement of positive psychological capital in its various dimensions (Self-Efficacy- Optimism- Hope- Resilience) among the employees of the Drinking Water Company. Furthermore, the results indicated a statistically significant effect of the organizational genetic code in its dimensions on the enhancement of positive psychological capital in its various dimensions.

Based on these results, the researcher recommends that the Drinking Water Company in Qena Governorate adopt a comprehensive and integrated building strategy that leverages the advantages of the current organizational genetic code and avoids any deficiencies in its components, with the aim of enhancing the positive psychological capital of its employees.

Keywords: Organizational DNA Genes (Genetic Code), Positive Psychological Capital, Qena Drinking Water Company.

الإطار العام للدراسة:

أولاً-المقدمة:

يُعد المورد البشري هو العنصر الأساسي في أي منظمة، لأنه يمثل العامل الحيوي الذي يتحكم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، فإن المورد البشري هو العامل الوحيد الذي لديه القدرة على التفكير والتكيف والتغيير والتطوير والتحسين المستمر، وهو الذي يمكنه إنجاز أي منظمة وتمييزها عن الآخرين، ومن المهم أيضاً فهم المنظمات ودورها في المجتمعات، وتختلف المنظمات من حيث حجمها ونوعها وهيكلها وأهدافها، لكنها تعتمد جميعها على العنصر البشري في تحقيق أهدافها (Badarny & Egbariya, 2022).

وتتميز كل منظمة بسماتها الفريدة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، حتى تلك التي تعمل في نفس المجال، ولما كانت المنظمات تخضع لنفس القانون الطبيعي لسائر الكائنات الحية من حيث التكوين الجيني والوراثي ولذلك، قام العديد من الباحثين بدراسة هذه السمات التي تعد الحمض النووي التنظيمي للمنظمة (Khorasgani et al., 2015)، ويمكن استخدام مفهوم الجينات الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي كمسميات مجازية للتعبير عن الجينات الموروثة في المنظمة منذ نشأتها في الشكل الإداري في الشركات لتحسين أداء الموظفين وتعزيز الفرق العاملة. فالجينات الوراثية التنظيمية تحدد عملية تشغيل الجينات الأخرى داخل الخلايا، ويمكن استخدام تحليل الجينات لتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء العام للموظفين (Nafei, 2014)، وتحدد الجينات الوراثية للمنظمات بشكل أساسي الإشارات الجينية التي تؤثر على الأساليب التنظيمية وتحدد اتجاهات الحياة المؤسسية ويمكن استخدام هذه الإشارات الجينية لتحليل الأنماط التنظيمية والتعرف على ممارسات الأعمال التي تميز المؤسسات عن غيره (Chris & Trimble, 2005)، ويتميز الحمض النووي الخاص بالمنظمات بالقابلية للتعديل والتغيير، بخلاف الحمض النووي الخاص بالبشر، مما يجعل المنظمات قادرة على إصلاح العيوب في جيناتها. وعلى الرغم من أهمية الجينات التنظيمية في عمل المنظمات، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي حتى الفترة الحالية (شرقي، 2022).

وفي الآونة الأخيرة تركز الاهتمام في علم النفس الإيجابي على دراسة كيفية تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق رفاهية الفرد وتطوير قدراته من خلال توسيع نطاق استخدام علم النفس في تخفيف المعاناة التي قد يواجهها في بيئة العمل (Avey, 2010) ومع الاعتراف المتزايد بأهمية وقيمة الموارد البشرية كميزة تنافسية في المنظمات اليوم، ظهر مفهوم رأس المال النفسي والذي يعبر عن " الحالة النفسية الإيجابية، التي تتطور في ضوء إدراك الفرد



أنه من خلال ما يبذله من جهد، وما يمتلكه من قدرات يمكنه تحقيق النجاح "فاعلية الذات" ولديه مؤشرات حاضرة وفي المستقبل تؤهله للإنجاز، ويقدم تفسيرات متفائلة حول نجاحه وفشله "التفاؤل" وإصراره على تحقيق أهدافه، وعند الضرورة يعيد توجيه مساراته نحو تحقيق الأهداف، بغية تحقيق النجاح "الأمل" وإذا لزم الأمر فإنه في الوقت الذي يواجه فيه صعوبات وتحديات، نجده يستعيد توازنه وينهض من جديد لتحقيق النجاح "المرونة والقدرة على التأقلم" (Luthans et al., 2006)، ويحمل رأس المال النفسي أهمية بالغة للفرد والمنظمة كمؤشر لتمييز الأفراد الذين يعتقدون في قدراتهم على النجاح، والمثابرة في تحقيق الأهداف، والتفاؤل، والأمل ومواجهة المشكلات، وبالتالي تحسين أداء الفرد والمؤسسة (Luthans et al., 2007). ويؤثر رأس المال النفسي الإيجابي بشكل إيجابي على العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية مثل الرفاهية، والدعم الاجتماعي، والرضا، والمشاركة في العمل، والابتكار، والأداء (Zewude, 2021 منصور، 2021).

ووفقاً لتوجهات وجهود الحكومة المصرية تأسست شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة قنا في عام 1985 كجزء من جهود الدولة لتحسين خدمات المياه والصرف الصحي في جميع أنحاء البلاد وبالأخص في صعيد مصر، على مر السنوات، قامت شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة قنا بتوسيع نطاق خدماتها وتحسين كفاءتها في توفير المياه النقية وخدمات الصرف الصحي للمجتمع، وتم تنفيذ مشاريع توسعة وتحديث للشبكات والمحطات المائية ومحطات معالجة الصرف الصحي لتلبية احتياجات السكان المتزايدة في المحافظة، وهي تعتبر من الجهات المسؤولة عن ضمان توفر المياه النظيفة والخدمات للمجتمع في محافظة قنا.

واستناداً لما سبق يسعى الباحث في الدراسة الحالية لقياس أثر الجينات الوراثية التنظيمية على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا.

ثانياً- الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في هذا الجزء الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة من حيث أهم المفاهيم والأبعاد المرتبطة بكل متغير مع التركيز على الارتباط بعملية القياس فيما يتعلق بالجزء الميداني، ثم يتبعها بمراجعة تحليلية للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع على النحو التالي:

1. الخلفية النظرية للدراسة:

أ. الشفرة الجينية التنظيمية Organizational DNA Genes

ساهمت التطورات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة بشكل كبير في ظهور العديد من المفاهيم التي تساعد المؤسسات علي تحسين أدائها وضمان استمراريتها، أحد المفاهيم التي تم النظر فيها مؤخرًا هو الحمض النووي التنظيمي الذي يصف المنظمات بجانب وراثي. يستند الحمض النووي التنظيمي إلي مبدأ أن كل منظمة لها خصائص وراثية حصرية تشبه أي كائن حي، وتتمثل هذه الصفات في العناصر البنائية والرئيسية والطبيعية (الحمض النووي). وبالتالي، يمكن من خلال دمج علوم الإدارة مع واقع الوراثة والأحياء، تطوير طرق فعالة لتطوير المنظمات لمواجهة التغيرات المستمرة (Abdel-Raheem & Mohamed Saad, 2019)

وظهر مفهوم الحمض النووي التنظيمي لدي شركة بوز ألن للاستشارات الإدارية Booz Allen Hamilton وهي شركة استشارية عالمية تقدم خدمات استشارية للمنظمات الحكومية والخاصة والمنظمات غير الربحية في مختلف القطاعات. تهدف الشركة إلي تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات وتعزيز الكفاءة والفعالية، ويرى خبراء الشركة أن فهم الحمض النووي التنظيمي للمنظمة يساعد علي تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والفاعلية، وتقدم الشركة خدمات استشارية متخصصة للمنظمات لمساعدتها في فهم حمضها النووي التنظيمي وتحسينه. تم إجراء استبيان دولي وشمل الاستبيان 100 ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية، وثلاثة وعشرين قطاعًا في مجالات مختلفة، وثمانية أقسام داخل كل شركة وكان الهدف من هذا الاستبيان هو تقييم الحمض النووي التنظيمي للمنظمات في هذه الولايات والقطاعات والأقسام، وتم توفير تقرير مفصل للمنظمات المشاركة في الاستبيان مع توصيات واضحة لتحسين الحمض النووي التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام (Neilson, 2004).

وكانت الركائز الأساسية الأربعة للحمض النووي او ما يطلق عليها الكروموسومات للحمض النووي أو "الجينات التنظيمية أو الشفرة الوراثية أو البصمة الوراثية" وهي ضرورية لفهم هوية المنظمة ووظائفها القيادية والإدارية، وتشخيص كل ركيزة وحل المشكلات، ويمكن أن يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز التوحيد والتوافق داخل المنظمة، تمتعت كل منظمة بسماتها الفريدة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، حتي تلك التي تعمل في نفس المجال. حث هذا المفهوم الجديد العديد من الباحثين علي محاولة اكتشاف مثل هذه السمات، والتي تعتبر بمثابة الحمض النووي التنظيمي، وتؤكد الشركة أن الحمض النووي التنظيمي يشمل عدة عناصر أساسية كانت هناك أربعة متغيرات أو كروموسومات تحدد جين التنظيم: مثل حقوق اتخاذ القرار



،والهيكل التنظيمي والمحفزات، والمعلومات والعمل الجماعي والاتصالات، بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على سلوك وأداء المنظمة (Neilson & Van Nuys, 2005).

ويمكن التعرف على التعليمات (الشفرة الوراثية) اللازمة لأداء الوظائف المتنوعة في المؤسسة من خلال الحمض النووي التنظيمي DNA، حيث تبدأ الجينات الوراثية للمؤسسة في التشكل والتمثل منذ بداية تأسيسها، وتتأثر بطبيعة تنفيذ العمل من قبل أصحابها الأوائل، والتي ترتبط بتوارث العادات والتقاليد وأنظمة العمل المطبقة، وتعمل المؤسسة وفقاً لهذه الوظائف. ومن خلال DNA التنظيمي، يمكن الكشف عن هذه التعليمات الوراثية اللازمة لأداء الوظائف المختلفة في المؤسسة (Brook, 2012).

ويوجد تشابه واضح بين مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة DNA مع مفهوم الجينات الوراثية للإنسان، حيث تحمل البصمة الوراثية للمؤسسة DNA المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية المشروع، ويعتبر الحمض النووي التنظيمي إطاراً يشمل جوانب متعددة منها الهندسة المعمارية للمؤسسات ويحدد كيفية عملها من حيث البنية التنظيمية. وبالتالي فإن تكوين الحمض النووي التنظيمي DNA يعد المحدد الرئيسي لهوية المؤسسة المتميزة التي تساعد في دعم وجودها في السوق وتشكل محوراً أساسياً للتوجه الريادي للمؤسسات التي تركز بجديّة على توليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المؤسسة (Nafei, 2014; مصطفى، 2023).

▪ مفهوم الشفرة الجينية الوراثية التنظيمية:

- نظرية أو مجاز يحتوي على عناصر تصف هوية المنظمة وتساعد في التعبير عن الأنشطة التنظيمية كما يصف الحمض النووي في الطبيعة الجوانب اللازمة لخلق كائن حي فريد (Neilson et al., 2005).
- العوامل الأساسية التي تحدد "شخصية المنظمة" وتساعد في شرح أدائها وفهم سبب اختلاف الأداء وأسلوبه واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف. ويتم ذلك من خلال تحديد الوحدات المكونة للحمض النووي المنظمي (Hess & Ludwig, 2017).
- أداة تساعد الإدارة والمديرين لتحديد الخصائص المميزة للمنظمة، أي الكود الجيني للمنظمات الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Aamina and Hadjer, 2021).
- استخدام قواعد لخلق علاقات مثمرة ووضع توقعات سلوك الموظفين (Holoday, 2005).
- تقنية أو وسيلة تستخدم لتحديد المشاكل التي تواجه المنظمات وتعيق أدائها، بالإضافة إلى طرق أخرى للتغلب على هذه المشاكل (Thomas, 2007).

- نظامًا يحاول اكتشاف المنظمة عن طريق تحديد نقاطها القوية والضعيفة، بالإضافة إلى تحديد العلاجات المناسبة (Gharmy, 2006).
- التفردية هي عملية فريدة أو سمة فريدة داخل المنظمة التي لا يمكن تكرارها بسهولة، وأن فهم هذه التفردية واكتشافها يمكن من خلال فهم القيم الأساسية والخدمات التي تقدمها المنظمة لأفراد خارجها (Khorasgani, 2015).
- في ضوء التعريفات السابقة: يشير هذا المصطلح إلى العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المؤسسة والسمات الفريدة لها، وتفسر أسلوب أدائها وتجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات، حيث تحدد مواطن القوة والضعف فيها وتساعد أيضًا في التنبؤ بسلوك وأداء الأفراد داخلها. يترابط هذه الجينات ويتأثر بعضها ببعض، وأي تقصير في أي منها يؤثر سلبًا على الجينات الأخرى وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام، وهو مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المؤسسة ويساعد على فهم سبب اختلاف أدائها وأسلوبها ونتائج أعمالها واستراتيجياتها وأهدافها (David et al., 2006)، وذلك من خلال تحديد الوحدات المكونة للحمض النووي. تم وضع الحمض النووي للمؤسسات بواسطة شركة بوز ألن هاملتون Hamilton Allen Booz بهدف تسهيل تحديد الصعوبات التي تواجه المؤسسات ومعالجتها.

ومن خلال التعريفات المتعددة يعرف الباحث الشفرة الجينية التنظيمية إجرائيًا على أنها : "مجموعة المحددات التي تحدد Organizational DNA للمنظمة، وتؤثر على الأداء والسلوك والثقافة والقيم في المنظمة. وتتضمن قاعدة المعلومات المتاحة التي تمثل مصدر المعرفة لجميع الأفراد المتعاملين مع الشركة، وتوافر الدعم والمحفزات التي تشجع الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالي، ودعم حقوق اتخاذ القرارات وتشمل الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات وتكون واضحة وسليمة يحدد من خلالها مسار العمل بالشركة ويشارك فيها الجميع، مع وجود هيكل يقوم بتنظيم الشركة والتركيب الداخلي لها ورسم خطوط السلطة والمسؤولية بين العاملين بالشركة".

■ محددات (أبعاد) الشفرة الجينية التنظيمية:

تتميز كل منظمة بسماتها الفريدة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، حتى تلك التي تعمل في نفس المجال. ولذلك، قام العديد من الباحثين (Nafei, 2015; Khorasgani et al., 2015; Qabaja, 2018; Neilson, 2003; Alshawabkeh, 2021; al., 2015; وآخرون، 2018؛ لنبدة، 2015) بدراسة هذه السمات التي تعد الحمض النووي التنظيمي للمنظمة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أربعة متغيرات تحدد الجينات التنظيمية وهي: حقوق اتخاذ



القرار، والمعلومات، والدوافع، والهيكل. ويساهم تحديد الجينات التنظيمية في تحديد هوية المنظمة ووظائفها القيادية والإدارية، مثل الهيكل التنظيمي والقرارات والعمل الجماعي والاتصالات وتشخيص كل ركيزة وحل المشكلات يمكن أن يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز التوحيد والتوافق داخل المنظمة، والحمض النووي يعتبر الركيزة الأساسية للوراثة، في حين تحتوي الجينات علي التعليمات الوراثية التي تشفر الصفات الوراثية للكائن الحي، وتستخدم البصمة الوراثية لتحديد الهوية الفردية (Neilson & Pasternack, 2005).

أشار (Vijay & Chris, 2005) في دراستهم إلي أن الصبغة الوراثية للمؤسسات تحدد بشكل أساسي الإشارات الجينية التي تؤثر علي الأساليب التنظيمية وتحدد اتجاهات الحياة المؤسسية ويمكن استخدام هذه الإشارات الجينية لتحليل الأنماط التنظيمية والتعرف علي ممارسات الأعمال التي تميز المؤسسات عن غيرها ويتم تناقله عبر الاجيال في المنظمة ويشكل عصب الحياة التنظيمية ويشعر به العملاء فيفضلون المنظمة دون غيرها .

ويري (Elsakaan et al., 2021) تعتبر مكونات الحمض النووي التنظيمي كجزء من ثقافة المنظمة (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والهيكل) مهمة جدًا لجميع الموظفين لأنها تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكيفية التعامل معها، كما تساعد علي تحسين السلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة وكلما ارتفع مستوى الحمض النووي التنظيمي الكلي، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي. وكلما ارتفعت درجة (حقوق القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، المحفزات)، زاد أداء المنظمة والتميز المؤسسي في المنظمة المحلية ويؤثر كل مكون من المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي علي زيادة التميز المؤسسي للمنظمة المحلية. لذلك، من الضروري إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد الحمض النووي التنظيمي كمصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الميزة التنافسية التي لها أهمية قصوي لأداء المؤسسة.

وعليه يري الباحث، أن الشفرة الجينية التنظيمية تتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر علي Organizational DNA الأداء والسلوك والثقافة والقيم في المنظمة. ومن أجل الاستفادة الكاملة من الشفرة الجينية التنظيمية، وتتضمن المعلومات والمحفزات والهيكل وحقوق اتخاذ القرار، يجب تحليلها وتوفيرها بشكل فعال للأفراد في المنظمة وتحديد كيفية استخدامها بشكل فعال لتعزيز الأداء في المنظمة، وتقوم الدراسة الحالية بتبني هذه العناصر "الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والدوافع، والمعلومات" كما تستخدم الدراسة استعارة الشفرة الجينية التنظيمية للتعبير مجازاً عن الحمض النووي التنظيمي لوصف هذه العناصر بشكل

مبسط ومفهوم، مشيرة إلى أن هذه العناصر يجب أن تتناسب مع بعضها البعض ومع استراتيجية المنظمة لضمان النجاح والاستمرارية في المستقبل ويمكن عرضها علي النحو التالي :

• محدد حقوق اتخاذ القرار Decision-making rights :

حقوق اتخاذ القرار هي المحدد الهام لأي منظمة لان كل امور المنظمات قائمة علي اتخاذ قرارات فقد عرفها (داغر، 2000) بأنها: "حقوق المشاركة في صنع القرارات واختيار الخيارات الأفضل وفقاً للمعايير الأخلاقية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، واستناداً ل Kirrane وزملائه فإن منح العاملين الحرية في إبداء الآراء ومشاركتهم في العملية الإدارية، يضمن تعزيز شعورهم بالأهمية، وتحسين مكاناتهم الإدارية والتنظيمية (Kirrane et al., 2016) ، ويشير (Bordia, 2005) إلي أن اتخاذ القرارات يعتبر أحد الأساسيات في أي نظام أو منظمة، حيث يؤثر بشكل كبير علي جميع الأعمال والأنشطة فيها. ولذا، يجب علي الشركات أن تولي اهتماماً كبيراً لحقوق اتخاذ القرار وتحديد السلطات والمسؤوليات المخولة لمن يتخذون القرارات، وتجعلها واضحة ومحددة، حتي يتمكنوا من اتخاذ القرارات بسهولة ويسر، ويؤثر ذلك علي سير العمل في الشركة لذلك ، يتعين علي المنظمة أولاً تعيين سلطات ومسؤوليات أولئك الذين يتخذون القرارات ، وجعلها واضحة قدر الإمكان (Bordia, 2005) .

ووفقاً (Abubakar et al ., 2018) فإن حقوق اتخاذ القرار تشير إلي الحقوق التي يتمتع بها الأفراد أو المجموعات لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بحرية وبناءً علي المعلومات المتاحة لهم، وبالتالي حقوق القرار هي التقنيات الأساسية لعملية صنع القرار الفعلية في المنظمة، إلي جانب مدي كفاءتها لعمل المنظمة، وسرعة توريد المنتجات، والخدمات الجيدة، والوقت اللازم للحصول علي النتيجة (Nafei, 2014) كما يري (Neilson et al ., 2008) فإن حقوق اتخاذ القرار هي عبارة عن مكون أساسي للجينات التنظيمية في المنظمات ، حيث يتم إعطاء الأفراد والمجموعات حقوق اتخاذ القرارات المستقلة بشأن مسائل محددة في المنظمة. ويعرف (Hamilton, 2005) حقوق القرار بأنها "الآلية الأساسية لكيفية اتخاذ القرارات بالفعل"، وتشمل هذه الحقوق الحق في الوصول إلي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل صحيح، والحق في الاختيار من بين الخيارات المتاحة، والحق في التعبير عن الرأي والتأثير علي القرار النهائي وتعتبر حقوق القرار أساسية لتحقيق العدالة والديمقراطية في المنظمات والمؤسسات، وتساعد علي تحسين عملية صنع القرار وزيادة فعالية المنظمة.

وفقاً لـ (Prindle, 2017) يري أن عنصر اتخاذ القرار يشتمل علي الجينات التنظيمية التالية: جين ثقافة المنظمة، جين استراتيجية المنظمة، جين أسلوب القيادة المتبع، جين درجة



الامركزية وتفويض السلطات، وجين حدة البيئة التنافسية، ووفقاً لـ (Sarran,2017) يؤكد التاريخ الشخصي للفرد في المجتمع علي تأثيره الكبير علي سلوكه المهني، فعندما يشعر الفرد بالاستقرار والراحة في عمله ومشاركته في اتخاذ القرار، فإن ذلك يؤثر إيجاباً علي أدائه ومن ثم فالقرارات المرنة تساعد علي التكيف مع البيئة. وتتأثر القرارات التي يتخذها الفرد بالبيئة التي يعيش فيها والضغط الخارجية التي يتعرض لها.

ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة أن حقوق اتخاذ القرار تعد جزءاً من الشفرة الوراثية التنظيمية للمنظمات ويعني ذلك أن تلك الحقوق تمثل عنصراً أساسياً في هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية فهي تسهم بشكل كبير في تحديد كيفية تنظيم وإدارة العمل في المنظمة، مما يشير إلي أن حقوق اتخاذ القرار ليست مجرد مسألة تنظيمية أو إدارية بسيطة، وإنما هي أحد عناصر الثقافة التنظيمية الأساسية التي تؤثر علي سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة. وبالتالي، فإن إدارة المنظمات يجب أن تضمن توفير حقوق اتخاذ القرار اللازمة للأفراد والمجموعات في المنظمة كجزء من الشفرة الوراثية التنظيمية لتحقيق أداء عالي ومستدام للمنظمة.

• المحفزات Motivators .

تعتبر المحفزات أمراً ضرورياً لنجاح أي مؤسسة، حيث تشمل الأهداف والحوافز والبدائل المهنية التي يمتلكها الموظفون سواء كانت مادية او معنوية، وتؤثر بشكل كبير علي أدائهم. وبالإضافة إلي الجوانب المالية، فإن المحفزات تشمل أيضاً الأهداف والتفضيلات والإنجازات. ويتعين علي المديرين الاهتمام بالمحفزات الإيجابية والسلبية لتحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Ivancevich,2002; Nafei,2014)، وتشمل المحفزات أكثر من المال والجانب المالي، وهي تتضمن الأمور غير المالية الأخرى مثل الأهداف والتفضيلات والإنجازات (Ivancevich,2002)؛ وبعبارة أخرى، فإن الإيجابيات (المالية وغير المالية) والسلبيات (العقوبة) هي اعتبار تحفيزي آخر يجب علي المديرين مراعاته (Thompson,2003) وتؤثر المحفزات بشكل كبير علي سلوك الأفراد والمجموعات في الشركات، وتعتبر المحفزات الداخلية أكثر فعالية في تحفيز الأفراد وتحقيق الإنجازات، وتحفز الأفراد علي العمل بشكل أكثر إنتاجية وفاعلية والمحفزات هو أداة قوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أولاً، للجوائز تأثير كبير علي مواقف الموظفين. ثانياً لأن تعويض الموظفين هو عادة تكلفة تنظيمية كبيرة وبالتالي يتطلب اهتماماً وثيقاً (Noe,1994).

والمحفزات هو محرك أداء الموظفين في أي منظمة ،بعض المديرين يقللون من قيمة المحفزات المعنوية، فهي ضرورية لأي موظف ويمكن أن تؤدي إلي قفزة في أدائه. يؤثر التقدير

علي الموظفين ويمكن أن يغير حتى الأداء الضعيف إلي المنجزين (Kaptein, 2015) ويجب استخدام التوجيه والتدريب والتقدير علي نطاق أوسع مع الموظفين جنبًا إلي جنب مع الأدوات الخارجية، والحوافز هي المكافآت الإيجابية التي يحصل عليها الأفراد أو المجموعات في المنظمة عند تحقيقهم أهدافًا محددة أو أداء مستوي معين من العمل. وتأتي الحوافز علي شكل مزايا مالية أو غير مالية مثل المكافآت النقدية، العلاوات، الترقيات، الإجازات، الإجازات الإضافية وتستخدمها المؤسسات لتشجيع العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء (Robbins, 2017).

ويري (Jefferson, 2018) المحفزات تشمل العوامل التي تدفع الأفراد لتحقيق النجاح والإنجاز في العمل، وتنقسم إلي نوعين: المحفزات الداخلية والخارجية، وتتمثل المحفزات الداخلية في الرغبة الحقيقية للشخص في القيام بالعمل بشكل جيد، والحصول علي الإنجاز والارتياح الذاتي، بينما تتمثل المحفزات الخارجية في المكافآت المادية مثل المرتب والمزايا الأخرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن المحفزات الداخلية أكثر تأثيرًا في تحفيز الأفراد ورغبتهم في الاستمرار في العمل، بينما المحفزات الخارجية تعتبر أقل فعالية في هذا الصدد. وبالتالي، فإن تحسين المحفزات الداخلية مثل توفير فرص التعلم والتطوير المهني والتحديات الجديدة قد يساعد علي زيادة الارتياح وتحفيز الأفراد للاستمرار في العمل.

ويري الباحث وفقًا للدراسات السابقة أن المحفزات أحد عناصر الشفرة الوراثية التنظيمية في الشركات وتشير المحفزات إلي العوامل التي تحفز وتدفع الأفراد للعمل بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة وتنقسم المحفزات إلي نوعين: المحفزات الداخلية والمحفزات الخارجية، المحفزات الداخلية تشمل العوامل التي تنشأ من داخل الفرد نفسه، مثل الرغبة في تحقيق الإنجاز والارتياح الذاتي، والشعور بالإنجاز والتحدي، والتطور المهني. بينما تشمل المحفزات الخارجية العوامل التي تأتي من خارج الفرد، مثل المكافآت المادية والمرتبات والمزايا الأخرى.

• محدد المعلومات Information :

يمكن اعتبار المعلومات عنصر أساسي في الشفرة الجينية التنظيمية والذي يؤثر علي Organizational DNA والأداء المبتكر في المنظمة. ويشير ذلك إلي أهمية جمع وتحليل المعلومات في المنظمة وتوفيرها بشكل فعال للأفراد في المنظمة لتعزيز الأداء المبتكر والإبداعي في المنظمة (Bordia & Neely, 2005) ويمكن أن تؤدي المعلومات دورين حاسمين في منظمات اليوم: الاستجابة التنظيمية للضغوط التجارية (Turban, 1999) وتعزيز وظائف الأعمال الرئيسية (Wheelen, 2000) وتشرح المعلومات المقاييس المستخدمة لقياس الأداء، وكيفية



تنسيق الأنشطة، وكيفية نقل المعرفة ويتعين مراقبة تدفق المعلومات بين الإدارات ونقلها في القنوات القانونية داخل المنظمة. يمكن القيام بذلك أفقيًا بين الإدارات المختلفة أو عموديًا بين الموظفين ومديريهم. (Neilson, 2015) ويتجسد دور المعلومات في المقاييس المستخدمة لقياس الأداء وتنسيق الأنشطة ونقل المعرفة في المنظمة، ويمكن أن تلعب المعلومات دورين حاسمين في مؤسسات اليوم: الاستجابة التنظيمية لضغوط الأعمال وتعزيز وظائف العمل الرئيسية. توضح المعلومات المقاييس المستخدمة لقياس الأداء وكيفية تنسيق الأنشطة ونقل المعرفة (Hamilton, 2004; Neilson et al., 2015).

ومن وجهة نظر (Abdel-Raheem & Saad, 2019) يمكن اعتبار المعلومات كأحد عناصر الشفرة الجينية التنظيمية فهي تشير إلى البيانات والمعرفة التي تتاح للمنظمة والتي تؤثر على السلوك والأداء الفردي والجماعي في المنظمة ويمكن أن تتضمن المعلومات في المنظمة المعرفة الفنية والتقنية والعلمية والمعلومات المالية والمعرفة الحسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، ويمكن للمعلومات أن تؤثر على Organizational DNA من خلال تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات والتوجهات في المنظمة، وبالتالي تؤثر على الأداء المبتكر في المنظمة. ويشير الباحثون إلى أن المعلومات يمكن أن تؤثر على Organizational DNA في شكل الإدراكات الفردية والجماعية والتي يمكن أن تؤثر على القدرة على التعلم والتكيف والتطور في المنظمة (Makinrilas et al., 2015).

ويرى الباحث وفقًا للدراسات السابقة أن المعلومات ركيزة أساسية لأي منظمة فتوافر المعلومات يؤثر على باقي محددات الشفرة الوراثية كالمحفزات واتخاذ القرار، ولذا يجب على إدارة الشركة أن تدرك كيفية تدفق المعلومات بين الإدارات ونقلها عبر القنوات المخصصة بشكل قانوني ورسمي، سواء أفقيًا بين الإدارات المختلفة أو عموديًا بين الموظفين ومديريهم. فالإتصال داخل وخارج الشركة أمرًا بالغ الأهمية حيث يساعد تدفق المعلومات الإدارة على اتخاذ القرارات ويساعد التفاعل بين الموظفين على التطور والتعاون بسهولة ويسر.

• محدد الهيكل التنظيمي: Structure

الهيكل أحد مكونات البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة فهو يحدد تنظيم المنظمة والتركيب الداخلية لها، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي والهيكل الإداري والهيكل الجغرافي وغيرها من الهياكل الداخلية للمنظمة (Mukif & Al-Rubaie, 2021)، ويبين الهيكل التنظيمي الصورة العامة لمظهر التسلسل الهرمي التنظيمي، وكيفية ترابط التسلسل الإداري والصناديق في الرسم البياني التنظيمي، ويسلط الضوء على عدد الطبقات في التسلسل الهرمي ومدى التحكم لكل

طبقة (Nafei,2014) والهيكل هو مجموع كيفية تقسيم المنظمة لعملها إلي مهام متميزة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الإدارات (Hodge,1991).

وفقاً لرأي (Chris ,2005) يشكل الهيكل التنظيمي المجموعة الأساسية الأولى لصبغة التنظيم، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي السلم الهرمي والنمط الثقافي والقيادة والتنظيم والتوجيه والمعايير والإجراءات الرسمية ويمكن لعدد المرؤوسين المحدد أن يؤثر علي مدي قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها. وبالإضافة إلي ذلك، فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يؤثر علي طريقة التعاون والتنسيق بين الموظفين والإدارة، وعلي العلاقات بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الهيكل التنظيمي يعد جزءاً أساسياً من صبغة التنظيم ويساعد في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

ويري (Ahmady et al .,2016; Govindarajan et al., 2006) تختار الشركات هياكل مناسبة لدعم استراتيجيتها، وهي تتألف من علاقات بين العناصر التنظيمية التي تشكل فلسفة وجود النشاط التنظيمي. يعرض الهيكل التنظيمي صورة عامة لتسلسل التنظيم الهرمي وكيفية ربط خطوط الإبلاغ في المخطط التنظيمي. ويظهر عدد الطبقات في التسلسل الهرمي ومدي التحكم لكل طبقة. ويمثل الهيكل التنظيمي مجمل كيفية تقسيم المنظمة لتنفيذ مهام متميزة وتحقيق الاتصال الفعال والتنسيق والتكامل الجيد بين الإدارات، فالهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي لأي منظمة، فالهيكل يعد عاملاً مهماً في تحديد Organizational DNA وتأثيره علي الأداء الفردي والجماعي في المنظمة، لذا يمكن اعتبار الهيكل كجزء من البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة والذي يؤثر علي Organizational DNA والأداء المبتكر في المنظمة. ويشير ذلك إلي أهمية تصميم الهيكل الداخلي للمنظمة بشكل يتناسب مع الأهداف والاحتياجات والقيم لتحقيق الأداء الفردي والجماعي والإبداعي في المنظمة (Soroush et al., 2014).

وينبغي أن يُنظر إلي الهيكل التنظيمي كنتيجة منطقية لعملية إعادة التنظيم، وليس كنقطة بداية إنها النتيجة التي يتم التوصل إليها بعد عملية وضع حقوق القرار والمعلومات والحوافز في الاعتبار (Daft, 2001) يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة الجهود التي توزع فيها قوة العمل في المنظمة بين مختلف الأقسام والإدارات، مما يضمن التواصل والتنسيق والتكامل الفعال، لتحقيق الأداء المبتكر في المنظمة، يجب تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتناسب مع أهداف واحتياجات وثقافة المنظمة. يتم توجيه الأفراد في المنظمة باستخدام الهيكل الداخلي لتعزيز الأداء المبتكر والإبداع. يجب أن يتم تصميم الهيكل بشكل يتناسب مع البصمة الوراثية التنظيمية للمنظمة (Govindarajan & Trimble ,2005).



ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة ضرورة مراعاة المرونة واتخاذ القرارات والتواصل عند تصميم هيكل تنظيمي للشركة في المستقبل، وأنه لا يوجد شكل صحيح أو خاطئ للهيكل التنظيمي لأي منظمة، ويمكن أن تؤدي استخدام أنواع مختلفة من الهياكل وفقاً لاحتياجات قسم ما في بعض الأحيان إلى حل مشكلات مختلفة. ومع ذلك، إذا تم إساءة استخدام الهيكل داخل المنظمة، فإن توحيد الهيكل يمكن أن يكون الحل الأفضل.

ب. رأس المال النفسي الايجابي Positive Psychological Capital :

تركز التحولات في العلوم التنظيمية على تعزيز الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد، مما يؤدي إلى زيادة فعالية السياسات والممارسات الإدارية وتحسين الرفاهية النفسية والبدنية لأعضاء المنظمة. في عام 1999، ظهر علم النفس الإيجابي كتوجه جديد، وقدم Martin Seligman ، رئيس الجمعية الأمريكية لعلم النفس، بوضع أسسه الأولية. يهدف علم النفس الإيجابي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والمرونة والأمل والتفاؤل، وتعتبر هذه الصفات جزءاً من رأس المال النفسي للفرد، والذي يؤثر بشكل كبير في أداء الأفراد في بيئة العمل. يركز علم النفس الإيجابي على استشراف الفرص بدلاً من التركيز على التهديدات، وتعزيز الإمكانيات بدلاً من التركيز على العقبات. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى تحقيق الصحة الشاملة للموظفين بدلاً من التركيز على المشاكل وعلاجها، ويسعى لاكتشاف السمات الإيجابية لدى الأفراد، وذلك بهدف تقليل السلوكيات السلبية وتعزيز الأداء الإيجابي في محيط العمل. (الكرداوي، 2013 Peterson, 2010.) وعلى الرغم من علم النفس الإيجابي يُعتبر إضافة حديثة نسبياً لعلم النفس، على الرغم من أن جذوره تمتد لأكثر من أربعين عاماً (Seligman, 2006) يركز هذا العلم على استكشاف مكامن القوة والقدرات لدى البشر، ويقدم أساليب بحث بديلة لاكتساب المعرفة بهدف مساعدة الأفراد على التقدم نحو حياة تتسم بالقوة والحيوية. يهدف العلم الإيجابي أيضاً إلى دراسة وتطوير السلوك التنظيمي الإيجابي في مجال العمل، والذي يمكن قياسه وتطويره وإدارته بشكل فعال لتحسين الأداء المهني. يركز العلم الإيجابي على نقاط القوة في الأفراد وكيف يمكنهم النمو والتحول للتركيز على فهم وتطوير ما هو صحيح وملائم لهم، وكيف يمكنهم أن يحيوا حياة مثمرة ومفيدة (Luthans & Avolio, 2007) .

ولذا يعرض الباحث في هذا الجزء المفاهيم المرتبطة برأس المال النفسي الإيجابي والأبعاد المكونة له علي النحو التالي:

■ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي:

في السنوات الأخيرة، ازدادت اهتمام المنظمات بالتنافسية والأداء والنتائج التنظيمية الإيجابية، وقدمت الدراسات مجموعة متنوعة من الطرق للاستفادة من علم النفس الإيجابي لتحقيق هذه النتائج (Lewis, 2011). ومن أهم المفاهيم التي برزت في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي الإيجابي (POB) Positive Organizational Behavior، رأس المال النفسي (PsyCap) كمركب مهم، ويؤكد مفهوم PsyCap الإيجابي علي "الجوانب الإيجابية له علي العاملين بدلاً من سمات الشخصية، وفيما يتعلق بتطوير هذه الجوانب، يُفترض أنها ستوفر ميزة تنافسية علي منافسيها، رأس المال النفسي الإيجابي هو "الحالة النفسية الإيجابية التي تمكن الأفراد والمؤسسات والمنظمات من الاستفادة من الموارد المادية والاجتماعية والإنسانية المتاحة لهم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (Luthans et al., 2004).

وتعريف رأس المال النفسي الإيجابي يعود إلى الباحثين Carolyn و Fred Luthans و M. Youssef-Morgan في عام 2003، حيث قدموا هذا المفهوم كمجموعة من القوى والموارد النفسية التي تسهم في تعزيز الأداء والتكيف النفسي للأفراد في بيئة العمل، فقد تم تعريف رأس المال النفسي الإيجابي (Positive Psychological Capital) هو مفهوم يشير إلى مجموعة من الصفات والموارد النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد، والتي تساهم في تعزيز أدائه ورفاهيته النفسية. يتضمن رأس المال النفسي الإيجابي مكونات مثل الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية (Luthans & Avolio, 2007).

ويعرف (Kirrane & Flood, 2016) مجموعة مكونات مرتبطة ببعضها البعض، مثل الأمل والتفاؤل والكفاءة والمرونة. يتطور وينمو رأس المال النفسي عندما يتم توفير الرفاهية النفسية للعاملين، وتُمنح لهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أداء متميز في العمل ومواجهة التحديات، ووفقاً لـ (Gohel, 2012) مجموعة من المشاعر النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف، وتساهم في تعزيز رفاهيته النفسية. تشمل هذه المشاعر الأمل في تحقيق الأهداف، والتفاؤل تجاه المستقبل، وزيادة القدرة على التحمل والتعافي في حالة التعرض للتحديات والأزمات، والاعتقاد في القدرة على تجاوز تلك المشكلات. يُعزز وجود هذه المشاعر الإيجابية مستوى الرضا والمشاركة الفعالة في العمل، ويؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.



ويمكن تعريف رأس المال النفسي إجرائياً في هذه الدراسة "حالة من الإيجابية متمثلة في الأمل والتفاؤل لدي العاملين وتنمية كفاءتهم الذاتية، ورفع مستوى المرونة لديهم، وتوجيه كافة جهودهم لتحقيق الأهداف وقبولهم للتحديات والصعوبات ومواجهتها والعودة للحالة الطبيعية. ويتكون من الأبعاد الأربعة التالية (Luthans et al., 2007) .

▪ أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي:

رغم أن مصطلح "رأس المال النفسي" يستخدم في مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة بالاقتصاد والاستثمار وعلم الاجتماع، إلا أنه يستند إلى حركة علم النفس الإيجابي الناشئة. لم يمض وقت طويل حتى بدأ علم النفس الإيجابي، حيث تحدى الباحث مارتن سيليجمان التركيز على العيوب والاختلالات والمشاكل النفسية، وبدأ في التركيز على الجوانب الإيجابية والقوية للأفراد والمجتمعات، وقدم سيليجمان فكرة وجود "رأس مال نفسي" يمكن بناؤه عندما نستثمر في أنفسنا ومستقبلنا. يتمثل ذلك في التركيز على النقاط القوية والصحية والحيوية للأفراد، بدلاً من التركيز على النقاط الضعيفة والمرضية. يقترح سيليجمان أنه يمكن للأفراد تعزيز رأس المال النفسي من خلال تطوير وتعزيز الأمور الإيجابية في حياتهم، مثل الأهداف والأحلام والعلاقات الإيجابية والتحصيل العلمي والتجارب الإيجابية الأخرى، مما يساهم في الرفاهية النفسية والنجاح الشخصي، ويهدف هذا النهج الإيجابي إلى توجيه الاهتمام إلى جوانب العزيمة والقوة والمرونة لدى الأفراد، وتعزيز الصحة النفسية والرفاهية، ويركز على تعزيز الجوانب الإيجابية والتطوير الشخصي للأفراد والمجتمعات (Chen & Lim, 2012).

فقد تناولت العديد من الدراسات (عبد الله، 2021 ; Idris & Manganaro, 2015 ; Spence and Fida, 2017; Amunkete & Rothmann, 2014; Luthans, 2007 ; Sweetman et al., 2011; Carter, 2019; Zewude & Hercz, 2022) الأبعاد المكونة لرأس المال النفسي الإيجابي: حيث يتكون رأس المال النفسي الإيجابي من أربعة عناصر رئيسية وهي: وهي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) وفيما يلي عرضاً لتلك الأبعاد:

• الكفاءة الذاتية: Self-Efficacy

الكفاءة تعني حسن إستغلال واستثمار الموارد المتاحة بالمنظمة، أما على مستوى الفرد كيفية الإستفادة من مهارات العاملين، وتشير إلي امتلاك الفرد الثقة لبذل الجهود الضرورية للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، وهي الإيمان بالقدرة علي تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية

ونجاح. ويزيد الكفاءة الذاتية من الثقة في النفس والقدرة على التحمل والتكيف مع التحديات التي يواجهها الفرد في بيئة العمل بالمنظمة (Luthans et.al,2007) .

الكفاءة الذاتية ترتبط بتقييم الفرد لقدرته على تحقيق مستوى محدد من الإنجاز، ومستوى قدرته على التحكم بالمشكلات، واعتقاد الفرد وثقته في قدرته الشخصية التي تنعكس على أنشطة أدائه وجهوده المبذولة لتجاوز المشكلات والتحديات وتحقيق الأهداف، والكفاءة الذاتية من المحددات الأساسية للشخصية، فهي تشير إلى فاعلية الفرد في مواجهة التحديات والمواقف الجديدة، وإدراكه لقدراته واعتقاده بأنها كافية لمواجهة المشكلات والتحديات (نجيب، 2021).

وفقاً لـ (Avey,2009; Reichard,2011) يعتمد مفهوم الكفاءة الذاتية على نظرية الإدراك الاجتماعي Bandura وتشير إلى "الإيمان الذي يمتلكه الفرد في قدرته على تعبئة الدافع والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة في سياق معين بنجاح، وهو حالة، وليس سمة شخصية، ومن ثم فهي الثقة في قدرة الفرد على تنفيذ وإنجاز المهام بنجاح". يعتقد الموظفون الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية أنهم يخلقون نجاحهم الخاص.

وتعتبر الكفاءة الذاتية عن إدراك الفرد نحو ذاته بأن لديه من القدرة ما يمكنه من تعديل سلوكه بسرعة ومرونة في اتجاه إيجابي نحو موقف معين (العايدي، 2011)، والتي تمكن الأفراد من الحكم حول قدرتهم على تنظيم وتنفيذ طرق العمل لإنجاز الأداء المطلوب ويتم ذلك من خلال امتلاكهم لنظام ذاتي يعمل كمقياس يمكنهم من العمل على رقابة أفكارهم ومشاعرهم ودوافعهم وأعمالهم (Pajores, 2000).

ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة: الكفاءة الذاتية هي ثقة الشخص في قدراته على تنفيذ سلوك معين بغض النظر عن التحفيز الخارجي، ويفهم المفهوم بأنه تصور الفرد لقدرته على تعديل سلوكه بسرعة ومرونة في اتجاه إيجابي تجاه موقف محدد. تعزز الكفاءة الذاتية الرغبة في تحمل المخاطرة والتحدي، وتزيد من الاستعداد للتعلم والتنمية الشخصية. يمكن تعزيز الكفاءة الذاتية وتطويرها من خلال الخبرات والتدريب والتحفيز الإيجابي، وذلك بتعزيز اعتقادات الأفراد بقدرتهم على التأقلم والنجاح في مختلف المجالات والمواقف، ومن المهم أن نلاحظ أن الكفاءة الذاتية يمكن تعزيزها وتطويرها عبر الخبرات والتدريب والتحفيز الإيجابي، حيث يمكن للأفراد تعزيز اعتقاداتهم بأنهم قادرين على التأقلم والنجاح في مختلف المجالات والمواقف.

• التفاؤل: Optimism

ويشير إلى إيجاد الصفة الإيجابية المميزة (Attribution) وتوقع الأفضل بشأن تحقيق النجاح حاضراً ومستقبلاً، والإيمان بأن الأحداث المستقبلية ستكون إيجابية وناجحة. ويزيد



التفاؤل من الحماس والإصرار والتحمل ويساعد علي تحسين الصحة النفسية والعملية (Luthans et.al, 2004). كما أوضح (Seligman, 2002) يوصف التفاؤل من خلال النمط التفسيري الإيجابي للفرد، بأن المتفائلون يميلون لجعل الأحداث الإيجابية مستمرة نتيجة لعوامل ذاتية، بينما الأحداث السلبية ناتجة عن عوامل خارجية وتكون بمثابة أحداثاً مؤقتة ، أن نتيجة ذلك فإن المتفائلين يتميزون بأن لديهم توقعات إيجابية عن مخرجات أحداث محددة، ويؤمنون بقدرتهم علي تحقيق النجاح في مجالات عديدة، والثبات والاستمرارية في تحقيق ذلك النجاح، وعند تعرضهم للفشل يقومون بمواجهة ذلك الفشل من خلال العديد من الاسهامات غير المحدودة.

ويعتمد التفاؤل علي نظرية الإسناد attribution theory ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعظم الأبحاث التي أجراها (Seligman (2006) والباحثون في "حركة علم النفس الإيجابي" (Norman et al., 2010). يُعرّف بأنه "أسلوب توضيحي إيجابي ينسب الأحداث الإيجابية إلي أسباب داخلية ودائمة ومنتشرة ، والأحداث السلبية إلي أسباب خارجية ومؤقتة ومحددة الموقف" (Avey et al., 2009)

استناداً الي (Snyder & Lopez, 2001) فإن هناك تفسير آخر للتفاؤل بافتراض أن الأفراد المتفائلين يتوقعون أن الأشياء الجيدة ستحدث لهم والتي بدورها سيكون لها انعكاسات سلوكية ومعرفية هامة، كما أن رأس المال النفسي يأخذ بعين الاعتبار قيمة التفاؤل الذي يرتبط بالمخرجات الإيجابية ويتضمن الدوافع والعواطف الإيجابية وقدرة كبيرة من الواقعية التي تحدد ما الذي يستطيع الفرد إنجازه في موقف محدد، وما الذي لا يستطيع الفرد إنجازه في موقف ما، وذلك لأن التفاؤل غير الواقعي سيؤدي لنتائج سلبية (Luthans, 2002).

يشير التفاؤل إلي "تكوين سمات إيجابية وتوقعات إيجابية للأحداث المستقبلية". يتوقع الموظفون المتفائلون أن يكون لديهم تجارب إيجابية وبالتالي ، لا يتم بالضرورة تقييم الظروف المعاكسة علي أنها حالات فشل ، ولكن باعتبارها فرصاً يمكن تطويرها لتحقيق النجاح (Carver & Scheier, 2002).

ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة: أن الشخص المتفائل يتميز بعدة صفات وقدرات. يتمتع المتفائل بالثقة بالنفس والجرأة في المخاطرة، كما يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات بوعي وهذوء. يتكيف المتفائل بشكل أفضل مع الواقع ويتمتع بمرونة في التعامل مع ضغوط الحياة وتحدياتها. يتبنى المتفائل أساليب مرنة لمواجهة المشكلات ويولي اهتماماً وتفعيلاً أكبر للعمليات العقلية والمعرفية لتجاوز المواقف الصعبة والتحديات، بالإضافة إلى ذلك، يتميز المتفائل

بالإصرار اللازم لتحقيق النجاح والتفوق. يعتقد المتفائل أن هناك فرصًا للتحسن والتطور في المستقبل، وبالتالي فإنه يستثمر الجهود لتحقيق أهدافه ويواجه التحديات بإيجابية وتفاؤل.

• الأمل: Hope

يستند الأمل إلى دراسة عالم النفس الإيجابي C. Rick Snyder علي أنه "حالة تحفيزية مرتبطة بالتفاعل بين ثلاثة محددات ، وهي الأهداف والوكالة والمسارات" (Snyder et . , 2002) . فالأمل له تأثير إيجابي علي الأداء في مكان العمل، حيث أن الأشخاص الذين لديهم أمل يكون لديهم دافعية وثقة كبيرة في قدرتهم علي القيام بالمهام المطلوبة منهم ولديهم مسارات بديلة عند التعرض للعقبات مما ينتج عنه أداء مرتفع (Luthans & Youssef, 2004).

ويتم تعريفه علي أنه "المثابرة علي الأهداف ، وعند الضرورة ، إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف (الأمل) من أجل النجاح" (Avey, 2009) وينطلق الأفراد لإنجاز أهدافهم من خلال إحساسهم وإدراكهم لقدراتهم والتي تمدهم بتصميم ذاتي وقوة إرادة لاستثمار الطاقة الضرورية لتحقيق أهدافهم، فالأفراد الذين يمتلكون الأمل غالباً ما يتم حفزهم من خلال شعورهم بامتلاكهم القدرات لتطوير الطرق للوصول إلي ما يرغبون في تحقيقه والتي تمدهم بالقدرة علي خلق مسارات بديلة تجاه تحقيق أهدافهم إذا ما حدثت معوقات ضد مسارهم الرئيسي الذي تم تبنيه (Snyder & Lopez, 2001).

ويشير الأمل إلى الإيمان بقدرة الفرد علي بدء الأعمال والحفاظ عليها وإنشاء طرق للوصول إلى الأهداف. الموظفون الذين يأملون في أعلى درجات الأمل لديهم إيمان بقدرتهم الشخصية علي تحقيق نجاحهم أيضاً (Avey et al., 2011) والأمل هو الإيمان بأن الأهداف يمكن تحقيقها مع الاستمرار في المحاولة والتدريب والتعلم الدائم. ويساعد الأمل علي تحمل الصعاب والتحديات والمشاكل وتحقيق النجاح، ويشير إلي الإصرار والسعي لتحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف عند الضرورة بغية تحقيق النجاح (Luthans et al., 2005).

ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة أن: الأمل هو مفهوم مهم في علم النفس ويُعتبر الأمل عاملاً حافزاً يحفز الفرد ويدفعه للنشاط والحركة. يُفهم الأمل على أنه إدراك الفرد لقدراته وإمكانياته، والتوجه نحو المسارات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، والأمل يعتبر قوة داخلية تحفز الأفراد على التحسين والتطوير، ويمنحهم القوة والاصرار للتغلب على الصعاب والتحديات. يعزز الأمل الرغبة في تحقيق الأهداف ويساعد على تحقيق النجاح. يمكن أن يكون للأمل تأثير إيجابي على الصحة النفسية والعاطفية للأفراد، حيث يعزز الشعور بالسعادة والرضا ويساهم في تعزيز الشعور بالتحكم الذاتي والقدرة على التكيف مع التحديات



وعلاوة على ذلك، يمكن تنمية الأمل من خلال ممارسات مثل تحديد الأهداف الواقعية والملائمة وتوفير الدعم الاجتماعي وتعزيز القدرة على التحمل والتكيف مع التغييرات.

• المرونة والقدرة علي التكيف والتأقلم (Resilience):

تختلف المرونة عن عناصر رأس المال النفسي الثلاثة الأخرى نظراً لأنها تعتبر بمثابة رد فعل وليس مبادرة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، وبمعني آخر فإن المرونة تمثل استجابة للأحداث وبخاصة المعوقة منها وليس صنع الأحداث، فعندما يواجه الأفراد أو الجماعة معوقات أثناء أدائهم للمهام المطلوب إنجازها، فإن المدي الذي عنده يعود الأفراد مرة أخرى بسرعة وبفاعلية يكون هو ناتج المرونة (Clapp-Smith et al., 2009) ، و بالتالي فالأفراد الذين يمتلكون المرونة يميلون لأن يكونوا أكثر كفاءة في خبرات الحياة المتنوعة بما في ذلك إمكانية التطوير في العديد من خبرات الحياة المتنوعة في ظل ظروف قد يتعرضون فيها إلي تهديد (Coutu, 2002).

يُشار بمصطلح "الصمود" أو "المرونة النفسية" إلي القدرة علي التحمل والتكيف مع المشاكل والصعوبات التي يواجهها الفرد في سعيه لتحقيق أهدافه المرجوة. يعتبر الصمود ضرورياً للتغلب علي التحديات والمحن التي قد تواجه الفرد في حياته، ويساعد علي العودة إلي الحالة المناسبة بعد تجربة صعوبات أو أزمات، وهي القدرة علي التعامل مع التحديات والصدمات والأزمات بشكل فعال والتعافي منها بسرعة. وتزيد المرونة من القدرة علي التكيف مع التغييرات وتحسين الأداء (Luthans et al., 2004).

تعتبر المرونة اقل عناصر رأس المال النفسي التي حصلت علي اهتمام في الأدب التنظيمي، حيث تعرف في مجال الصحة النفسية بأنها التكيف الإيجابي عند مواجهة المخاطر أو المعوقات (Reed & Masten , 2002) وتم تطبيقها في مكان العمل من قبل (Luthans, 2002) والذي عرفها بأنها قدرات نفسية إيجابية للارتداد أو العودة مرة أخرى من العقبات، وعدم التأكد، والصراع، والفشل، بل وحتى التغييرات الإيجابية والتقدم الذي يحرزه الفرد، وزيادة المسؤوليات الملقاة علي عاتقه، ويمكن أن تُعزي المرونة إلي الدراسات التي أجرتها (Masten & Reed, 2002) يُعرّف بأنه "قدرة قابلة للتطوير للارتداد أو الارتداد من الشدائد أو الصراع أو الفشل أو حتي الأحداث الإيجابية والتقدم والمسؤولية المتزايدة" (Avey, 2009).

وفي رأي (Kashdan & Rottenberg, 2010) ان انخفاض المرونة يؤدي الي العديد من الاضطرابات النفسية كالقلق والتوتر والاكتئاب. فتعبر المرونة عن العديد من العمليات الدينامية التي تنمو عبر الوقت، وتعكس تكيف الشخص: يتكيف لإعادة تشكيل الموارد العقلية،

ويغير منظوره، ويوازن بين رغباته واحتياجاته، ومجالات الحياة وتغييراتها ومتطلباتها، وفقاً (Masten, 2001)، تعني المرونة "فئة من الظواهر تتميز بنتائج جيدة علي الرغم من التهديدات الخطيرة للتكيف أو التنمية". تميل إلي أن تكون أكثر تفاعلية من استباقية،. المرونة هي التكيف الجيد للفرد مع الظروف الصارمة من منظور تنموي ؛ ومن ثم ، فهو مرتبط بالعملية وليس بالنتيجة .

ويري الباحث وفقاً للدراسات السابقة أن: المرونة تعزز الاستمتاع بالحياة، وتزيد من جاذبية الفرد وقدرته على التواصل وجذب الدعم وتحقيق أهدافه الشخصية والجماعية. تعكس المرونة الكفاءة الذاتية المرتفعة، وتتضمن القدرة على الاستمتاع، والتفكير من منظورات متعددة، وتقدير الذات، واتخاذ مبادرة في حل المشكلات، والتكيف المرن، والاستفادة من الخبرات والمعلومات السابقة في المواقف الحالية و باستمرار الممارسة والتطبيق، يمكن تنمية المرونة وتعزيز القدرة على التكيف والتعامل بفعالية مع المواقف المختلفة

2. عرض وتحليل الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالدراسة الحالية وفقاً لمعيار الأحدث ثم الأقدم، ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلي قسمين علي النحو التالي:

أ. دراسات تناولت موضوع الجينات التنظيمية:

هدفت دراسة (مصطفى، 2023) إلى دراسة تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي والثقة التنظيمية، واختبار دور الثقة التنظيمية كعامل وسيط في هذه العلاقة. تم إجراء الدراسة علي 378 موظفاً في شركات الأدوية، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلة الشخصية وقائمة الاستقصاء، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للجينات التنظيمية علي الإبداع التنظيمي والثقة التنظيمية، وتوسطت الثقة التنظيمية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الثقة والتعاون بين العاملين واستخدام سياسة الحوارات غير الرسمية ومشاركة العاملين في صنع القرارات وإنشاء إدارة لأنظمة المعلومات.

بينما هدفت دراسة (Messih & Abdeen, 2022) إلى اختبار العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والأبعاد الفردية والجماعية للمؤسسة التعليمية في القطاع المصرفي المصري. وأظهرت النتائج أن اللبنة الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي ترتبط بشكل مباشر ومهم بالمستوي الفردي والفريقي في المؤسسة التعليمية، وهي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والدوافع والهيكل التنظيمي. تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات علي 384 موظفاً في بنوك



مختلفة في مصر، وكانت أبرز نتائج البحث أن القطاع المصرفي المصري يمكن أن يحسن التعلم الفردي والجماعي من خلال تشخيص اللبانات الأساسية الخاصة بالحمض النووي التنظيمي، وكانت أهم التوصيات: ضرورة تقديم المزيد من الاهتمام لأبعاد الحمض النووي التنظيمي كمصدر رئيسي للقطاع المصرفي المصري لتعزيز التعلم الفردي والجماعي في جميع البنوك المصرية.

وأجري (Azmy, 2022) دراسة بهدف فهم أسباب الجمود الاستراتيجي في صناعة الملابس والمنسوجات في مصر، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا الجمود. تم التركيز على الحمض النووي التنظيمي وحقوق القرار والمعلومات والدوافع والتنظيمية، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، أظهرت النتائج أن الحمض النووي التنظيمي يؤثر سلبًا على الجمود المعرفي والاجتماعي المعرفي والسلوكي في الشركات المصنعة للملابس والمنسوجات في مصر، باستثناء التأثير الإيجابي للمعلومات على الجمود المعرفي. وتوصي الدراسة بتحليل عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة في البحوث المستقبلية وتحسين الاستجابات اللازمة لمواجهة التغيير وتجنب الجمود الاستراتيجي.

واستهدفت دراسة (ابراهيم، 2022) تحديد دور الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في قياس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الخاصة، وقد تم جمع البيانات من خلال أسلوب الاستقصاء، وشملت العاملين في الجامعات المصرية الخاصة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في هذه الجامعات، وتوصي الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في هذه الجامعات، وتطوير العمل لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ذات السياق هدفت دراسة (Elsakaan et al., 2021) إلى التعرف على دور الأداء التنظيمي كمتغير وسيط بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي في الشركات البترولية في الإسكندرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطوير عدد من الفرضيات واختبارها باستخدام (432) استبانة صالحة للاستخدام. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة، أظهرت الدراسة تأثيرًا إحصائيًا بمستوي معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي كمتغير وسيط. كما أظهرت الدراسة علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بتحفيز المنظمات والمؤسسات على تحقيق التميز من خلال غرس

معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية والاهتمام بمكونات الحمض النووي التنظيمي لتحديد المنظمة نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل معها.

وأجري (هارون، 2021) دراسة بهدف التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في أندية دور القوات المسلحة المصرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والدراسات المسحية والتحليلية، وتم جمع البيانات من عينة طبقية تتكون من مديري النشاط الرياضي والمديرين الفنيين والإداريين والمدربين، بإجمالي عدد 100 فرد. وأظهرت النتائج أن الجينات التنظيمية تلعب دورًا هامًا في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية، وخصوصًا الهيكل التنظيمي والمحفزات وجودة المعلومات وحقوق اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تسهيل وصول المعلومات والأفكار عبر قنوات الاتصال الرسمية، وربط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها الإدارة بنظم تقييم الأداء ضمن معايير تتسم بالعدالة، وتفسح الإدارة بالنادي المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم وطرح الأفكار الجديدة

وأجري (إسماعيل، 2020) أكثر من دراسة بهدف قياس تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية كذلك علي الإخلال بالعقد النفسي لدي العاملين في المستشفيات الجامعية في مصر. وتم تصميم استبيان وقد بلغ حجم العينة 384 فردًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، وهذا يشير إلي أن العاملين الذين يمتلكون جينات تنظيمية قوية يمكن أن يكونوا أكثر ثقة بالمنظمة التي يعملون فيها. وأيضاً، أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجينات التنظيمية علي أبعاد الثقة التنظيمية، وهذا يعني أن جميع أبعاد الجينات التنظيمية يمكن أن تؤثر علي مستوى الثقة التنظيمية للعاملين.

وسعت دراسة (زيد، 2019) لفحص العلاقة بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي وتأثيرها علي رأس المال الفكري، تم تطبيق هذه الدراسة في الشركة العامة لموائئ العراق، تستند الدراسة إلي جمع البيانات باستخدام استبيان مسح يتم توزيعه علي 30 مديرًا لهذه الشركة وخلصت الدراسة إلي بعض الاستنتاجات، وهي إعطاء المديرين الحق في أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار، بالإضافة إلي التأثير المتغير للحمض النووي التنظيمي علي رأس المال الفكري، مع إيلاء اهتمام كبير لدافع الموظفين. وتشير النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلي أهمية التركيز علي الأبعاد التنظيمية للحمض النووي؛ حق اتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والحافز.

وهدف دراسة (Qabaja, 2018) إلى فهم تأثير الحمض النووي التنظيمي علي الحوكمة الجيدة لشركة المياه في الأردن. وتشمل الدراسة أربع متغيرات مستقلة هي حقوق القرار



والمعلومات والدوافع والهيكل التنظيمي. وتحدد هذه المتغيرات المستقلة للحمض النووي التنظيمي، صمم الباحث أداة استبيان واحدة لموظفي شركة المياه في الأردن تضمنت 161 مشاركًا في عينة الدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق جاد للحمض النووي التنظيمي في شركة المياه في الأردن. وقدمت الدراسة مساهمات نظرية وعملية من خلال تجذر النموذج الفكري للبحث ومتغيراته في أدبيات نظرية المنظمات وتوصية النهج والآليات التي تدعم الممارسين وصناع القرار في سلطة المياه في الأردن.

واستطاع (Nafei, 2014) التعرف على الدور الذي يلعبه الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، وتم استخدام عدة فرضيات واختبارها باستخدام الاستبيانات. تم جمع البيانات من 300 موظف في شركات الصناعة في مصر بنسبة استجابة 81%، وأظهرت النتائج أن اللبنة الأساسية للحمض النووي التنظيمي ((الهيكل التنظيمي، حقوق القرار والدوافع والمعلومات)) تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على قطاع التنمية البشرية والحمض النووي التنظيمي كمصدر رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية. وتشير الدراسة إلى أن هناك نقصًا حادًا في دراسة الحمض النووي التنظيمي في مصر، وأن فهمًا أكبر للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي ذات أهمية كبيرة.

أجرت (Rashid,2007) بحثًا حول نظرية وخبرات عملية متعلقة بحمض النووي للمؤسسة وأداء الابتكار، وتركزت الدراسة على تطوير إطار عمل للابتكار وتعزيز أداء الابتكار في المؤسسات، بناءً على حاجة إثبات الإطارات النظرية وتحديد مدي تأثير عناصر حمض النووي على أداء الابتكار، وفقًا لرؤية Hamilton. وتركزت الدراسة على جزئين، الأول هو تحديد مدي تناسب العناصر الأربعة للحمض النووي في المؤسسات الصناعية العراقية، والثاني هو تحديد مدي تأثير تناسب عناصر حمض النووي على أداء الابتكار. تم اختيار ثلاث مؤسسات صناعية عراقية للتحقق من هذه المشكلة، وتم تصميم استبيان يحتوي على 49 سؤالاً وتوزيعه على 27 مديرًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر حمض النووي الأربعة للمؤسسة لديها علاقة إيجابية ومعنوية بأداء الابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة استكشاف وسيلة لخلق الظروف اللازمة للمؤسسات في الاقتصادات الناشئة للابتكار وخلق المعرفة.

ب. الدراسات السابقة المرتبطة برأس المال النفسي الايجابي:

هدفت دراسة (Kariri & Radwan, 2023) لمعرفة تأثير رأس المال النفسي على المسؤولية الاجتماعية للفرد من خلال الوساطة للتمكين النفسي، تم اختيار عينة عشوائية 813 من الموظفين والموظفات في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية لجمع البيانات، وكانت أداة

الدراسة عبارة عن استبيان منظم، تشير النتائج الإيجابية وذات الأهمية الإحصائية إلى أن التأثير المباشر لرأس المال النفسي على المسؤولية الاجتماعية إيجابي. وبالإضافة إلى ذلك، أدى التمكين النفسي إلى توسط كبير وإيجابي في العلاقة بين رأس المال النفسي والمسؤولية الاجتماعية، وكشفت أن رأس المال النفسي له تأثير كبير غير مباشر على المسؤولية الاجتماعية.

بينما سعت دراسة (علي، 2023) لتحديد العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والإجهاد الوظيفي في وزارة الصحة في دولة الكويت، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بالوزارة (345 مفردة من الأطباء والإداريين والتمريض والوظائف الفنية الطبية). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لرأس المال النفسي الإيجابي على استنزاف جهود العاملين والتباعد النفسي، وشعور التشاؤم، وتدني الفعالية المهنية. توصي الدراسة بأن يهتم مسؤولو الوزارة برأسمالهم النفسي ودرجة رضا المرضى، ويعملوا على تحسين النظم الإدارية وخفض الإجهاد الوظيفي.

وفي نفس السياق أجري (Mikus, 2022) دراسة ركز فيها على فهم كيفية تعامل المعلمين مع التوتر وكيف يؤثر ذلك على رفاهيتهم حيث يعمل المعلمون في بيئات صعبة للغاية. استخدمت الدراسة أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل)، والتكيف المستقبلي (التأقلم الاستباقي والوقائي)، والرفاهية المرتبطة بالعمل (الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل). تم الانتهاء من استطلاع عبر الإنترنت من قبل 213 مدرساً في المدارس الثانوية في ألمانيا. أشارت تحليلات الانحدار الهرمية المتعددة إلى أن التفاؤل والكفاءة الذاتية كانا من المؤشرات المهمة للتأقلم الاستباقي، وتوقع الأمل في التأقلم الوقائي. كان للتفاؤل والأمل والمرونة تأثير كبير على الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، تنبأ الأمل والتفاؤل والتعامل الاستباقي بشكل كبير بمشاركة العمل. توسّطت المواجهة الاستباقية في العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين والمشاركة في العمل وكذلك بين التفاؤل والمشاركة في العمل، في حين أن التأقلم الوقائي لم يكن وسيطاً مهماً. تشير النتائج إلى أن تطوير أبعاد رأس المال النفسي والتعامل الاستباقي من خلال التدخلات يمكن أن يكون وسيلة قيمة لزيادة رفاهية المعلمين.

وجاءت دراسة (عبدالله، 2022) للتعرف على دور رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي في قطاع البنوك الحكومية (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة)، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان 231 إجابة، وقد توصلت



الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي. وتبين أن رأس المال النفسي الإيجابي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة الناعمة (التواصل والاتصال، العمل كفريق، التخطيط والتنظيم، الذكاء العاطفي، التفكير الناقد، إدارة الأزمات) على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة). وأخيرًا، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي.

وقامت دراسة (Zewude,2021) بهدف التحقق من دور التوسط لمواجهة الضغوط بين رأس المال النفسي ورفاهية المعلمين، على عينة قوامها 836 معلمًا من ثلاث جامعات حكومية متنوعة عرقيًا. أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي ومواجهة الضغوط ورفاهية المعلمين كانت لديها أفضل توافق في بياناتنا، وكان لرأس المال النفسي علاقة إيجابية برفاهية المعلمين، ومواجهة الضغوط، والتعامل مع الانسحاب والتعامل السلبي مع القبول والتغيير. وتم التوسط الكامل للتأثير غير المباشر لرأس المال النفسي على رفاهية المعلمين من خلال مواجهة الضغوط. كما أن رأس المال النفسي أثر إيجابيًا ومباشرًا على رفاهية المعلمين ومواجهة الضغوط. وتم التوسط الكامل للتعامل مع القبول والتغيير من خلال رأس المال النفسي وأبعاد رفاهية المعلمين، بينما لم يتم التوسط الكامل للتعامل مع الانسحاب. وأثر رأس المال النفسي بشكل مباشر وإيجابي على مواجهة الضغوط (القبول والتغيير) وأثر سلبيًا على التعامل مع الانسحاب.

وسعت دراسة (عشري، 2020) إلى اختبار تأثير المتعة في مكان العمل كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي الإيجابي كوسيط تفاعلي على الارتباط الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. تم إجراء البحث على عينة تتألف من 334 فردًا، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان تم توزيعها على الفرد في العينة، وتم جمع 229 استبيانًا صحيحًا بمعدل استجابة بلغ 68.6%. باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، توصل البحث إلى وجود علاقة مباشرة ومعنوية بين المتعة في مكان العمل وكل من رأس المال النفسي الإيجابي والارتباط الوظيفي. وتم التوصل أيضًا إلى وجود علاقة مباشرة ومعنوية بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي.

تم إجراء دراسة ل (Luthans & Youssef, 2017) بعنوان "رأس المال النفسي: فهم وتطبيقات" توصلت الدراسة إلى أن "رأس المال النفسي" أو "PsyCap" يستند ببساطة إلى علم النفس الإيجابي بشكل عام والسلوك التنظيمي الإيجابي بشكل خاص. تشمل الموارد النفسية الإيجابية التي يتكون منها رأس المال النفسي الأمل والفعالية والمرونة والتفاؤل، ويُعتبر HERO هو الاختصار الذي يمثل هذه العناصر، تركز الدراسة بشكل خاص على الآثار العملية لرأس المال النفسي، وتشمل تطوير رأس المال النفسي والقيادة الإيجابية.

وقامت دراسة (سعد & إبراهيم، 2012) بغرض استكشاف مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap) المشتق من علم النفس الإيجابي وتطبيقه في محيط العمل. يُعتبر PsyCap مفهوماً شاملاً يمتد إلى أشكال أخرى من رأس المال، مثل رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وقد تم تعريفه بأنه "الحالة النفسية الإيجابية للفرد" ويتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي (الفعالية الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة). يتمحور البحث حول استعراض شامل للأدبيات المتعلقة وتحليل المراجع ذات الصلة لاستخلاص استنتاجات وتوصيات عملية لدعم اعتماد PsyCap كدافع للمؤسسات والقادة في ثقافتهم وتطويره كجزء منها. وعلى الرغم من أن العناصر الأربعة لـ PsyCap تحظى بمستوى كبير من النظرية والبحث، إلا أن تأثيرها التحفيزي المشترك سيكون أكبر وأكثر تأثيراً من أي بنية فردية.

بينما قام (Luthans et al., 2010; 2008:2007:2004) بمجموعة من الدراسات تتناول الدراسات البنوية الأساسية الناشئة لرأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap) وتأثيرها على النتائج الإيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي. وتهدف هذه الدراسات إلى استكشاف إمكانية تطوير رأس المال النفسي من خلال التدخلات التدريبية وتحديد تأثير ذلك على أداء المشاركين، وتشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين رأس المال النفسي للموظفين وأدائهم ورضاهم والتزامهم، وبين المناخ الداعم ورضا الموظفين والتزامهم. يتوسط رأس المال النفسي للموظفين العلاقة بين المناخ الداعم وأدائهم، وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين العامل المركب وأداء العمل والرضا، مما يشير إلى أن العامل المركب قد يكون مؤشراً أفضل للأداء والرضا من الجوانب الفردية الأربعة، وكذلك تشير النتائج إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يكون له تأثير قوي على الأداء والرفاهية للأفراد والمنظمات.



ج. تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- من خلال عرض الدراسات السابقة وجهود الباحثين فيها كدراسة (Nafei, 2014; Soroush.,2014; Rashid,2007; Makingrilas et al.,2015; Valbuena et al.,2018; Qabaja,2018; Alshawabkeh, Z.2021; Elsakaan et al.,2021) حول الجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي أو البصمة الوراثية أو ما يطلق عليه باللغة الإنجليزية مصطلح Organizational DNA كتعبير مجازي عن الكود أو الشفرة أو الميزة أو الهوية المميزة للمنظمة والتي توارثتها منذ تأسيسها عبر الزمن تنتقل من موظف إلي موظف علي اعتبار ان الإنسان هو مكون أساسي من مكونات أي منظمة فكما أن الإنسان له جينات وراثية حمض نووي وشفرة وراثية مميزة كذلك المنظمات ولكن ما يختلف بين الإنسان والمنظمات أن البصمة الوراثية لا تتغير ولكن المنظمات يمكن في بعض جوانبها التغيير والتطوير ولكن لا يمكن تغيير البصمة الوراثية للمنظمة بسهولة، حيث إنها تمثل الهوية المميزة للمنظمة وتاريخها وذاكرتها التنظيمية، وتنتقل من جيل إلي آخر. ولكن يمكن تغيير بعض الجوانب الأخرى في المنظمة مثل الثقافة التنظيمية والإجراءات والسياسات والتقنيات المستخدمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلي تغيير بعض العناصر الداخلية في البصمة الوراثية للمنظمة ومن المهم أن يتم هذا التغيير بشكل مدروس وعلي أساس مرن، حتي لا يؤثر هذا التغيير سلباً علي الهوية والتاريخ التنظيمي للمنظمة، ويتم الحفاظ علي ما يميزها عن غيرها من المنظمات.
- ركزت هذه الدراسات جوانب مختلفة من الحمض النووي التنظيمي ، بما في ذلك مكوناته ، وتأثيره علي الأداء التنظيمي ، وكيف يمكن إدارته والاستفادة منه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن بعض النتائج الرئيسية لهذه الدراسات أهمية مواءمة الحمض النووي التنظيمي مع استراتيجية العمل ، ودور القيادة في تشكيل الحمض النووي للمؤسسة ، وتأثير الحمض النووي التنظيمي علي مواقف الموظفين وسلوكهم. بشكل عام ، تسلط هذه الدراسات الضوء علي الدور الحاسم الذي يلعبه الحمض النووي للمؤسسة في تشكيل ثقافة المنظمات وهيكلها وأدائها ، وتؤكد علي حاجة الشركات لإدارة الحمض النووي التنظيمي والاستفادة منه لتحقيق أهدافها.
- مكونات الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار-المعلومات-المحفزات-الهيكل) وهي الأبعاد الأكثر قبولاً وتطبيقاً في الدراسات السابقة (Nafei, 2014;

Soroush.,2014; Rashid,2007; Makingrilas et al.,2015;
Valbuena et al.,2018; Qabaja,2018; Aamina & Hadjer,2021.;
Alshawabkeh;2021; Elsakaan et al.,2021)

- وقد أفادت الدراسات السابقة التي تم عرضها في الجزء السابق بعدد من الاستنتاجات المهمة، ومنها:
 - تحديد الشفرة الجينية التنظيمية المناسبة في المؤسسات يؤثر بشكل كبير علي أدائها، ويمكن أن يؤدي إلي تحسين الإنتاجية والربحية.
 - الجينات التنظيمية يمكن استخدامها لتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي.
 - تطوير برامج تدريبية وتطوير المهارات يمكن أن يؤدي إلي تحسين الجينات التنظيمية في المؤسسات.
 - الجينات التنظيمية يمكن أن تؤثر علي الثقافة والقيم في المؤسسات، ويمكن أن تؤدي إلي تحسين أداء المؤسسات في المجتمع.
 - الجينات التنظيمية يمكن أن تؤثر علي الابتكار في المؤسسات، حيث إنها يمكن أن تشجع علي تبني نهج ابتكاري والمخاطرة.
 - التغيير في الجينات التنظيمية يمكن أن يساعد علي تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات، ويمكن أن يؤدي إلي تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات.
 - الجينات التنظيمية تحسن الأداء والمرونة، كما تشير إلي أن المنظمات التي تمتلك حقوق اتخاذ القرار والمعلومات وهياكل محددة ودوافع جيدة تستجيب للمخاطر والفرص بسهولة أكبر.
- وعلي الجانب الآخر من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها حول رأس المال النفسي الإيجابي: تشير النظريات والبحوث (عبد الله، 2021، Amunkete & Rothmann, 2015; Idris & Manganaro, 2017; Spence and Fida, 2014) إلي أن رأس المال النفسي الإيجابي هو بنية أساسية ناشئة ومهمة لتحقيق النتائج الإيجابية علي المستوي الفردي والتنظيمي. فإن تطوير المواقف الإيجابية للأفراد يتحقق بسهولة أكبر ويمنع تطور المواقف السلبية بفضل هذا النوع من الرأس المال النفسي. وفي السنوات الأخيرة لوحظ اهتمام متزايد من العلماء برأس المال النفسي، الذي يعزز القدرات النفسية الإيجابية والتي ترتبط بسلوكيات الفرد وإدائه في العمل وتشير الدراسات الحديثة إلي أن رأس المال النفسي الإيجابي يؤثر بشكل إيجابي



- علي العديد من المتغيرات النفسية والسلوكية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز وسلوكيات المواطنة. وقد أظهرت الدراسات أن رأس المال النفسي الإيجابي يزيد من المواقف الإيجابية ويقلل من المواقف السلبية في المنظمات، وبالتالي فهو يعد عاملاً مهماً لتحسين الأداء الوظيفي والمنظمات بشكل عام. وبالتالي، فإن رأس المال النفسي الإيجابي يعتبر مفهوماً مهماً ولا غني عنه في بيئة العمل الحديثة.
- يمثل رأس المال النفسي الإيجابي مصدرًا هامًا للطاقة والتحفيز والتحسين في بيئة العمل، ويعتبر عاملاً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
 - يؤثر رأس المال النفسي الإيجابي بشكل إيجابي علي الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ويعزز مستويات الرضا والسعادة والاستقرار في العمل.
 - يعد رأس المال النفسي الإيجابي عاملاً مهماً في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، ويؤثر علي جودة الحياة بشكل إيجابي.
 - يمكن استخدام برامج التدريب والتطوير وإدارة العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية كوسائل لتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي في بيئة العمل.
 - رأس المال النفسي قد طور المواقف الإيجابية للأفراد بسهولة أكبر، كما أنه منع الأفراد من تطوير المواقف السلبية، ويزيد رأس المال النفسي من المواقف الإيجابية ويقلل من المواقف السلبية في المنظمات.
 - يمكن استخدام الرأس المال النفسي الإيجابي كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية والمناخ العام في العمل.
 - تحتاج الشركات والمؤسسات إلي الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي بشكل مستمر، وتوفير بيئة عمل مناسبة تعزز هذا النوع من الرأس المال للمحافظة علي الأداء الوظيفي وتحسينه.

د. الفجوة البحثية:

تتمحور فجوة البحث في هذه الدراسة حول:

- قياس أثر محددات الشفرة الجينية التنظيمية علي رأس المال النفسي الإيجابي في شركة المياه بمحافظة قنا، علي الرغم من أن الدراسات السابقة قد قامت بقياس عدة أبعاد للشفرة الجينية التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة ستركز علي تحديد الأثر الإيجابي للشفرة الجينية التنظيمية علي رأس المال النفسي في قطاع المياه مع اختيار الأبعاد (حقوق اتخاذ القرار-الهيكل-المعلومات-المحفزات)، وأبعاد رأس المال النفسي

- الإيجابي (الكفاءة الذاتية - التفاؤل - الأمل - المرونة) وهي الأبعاد الأكثر قبولاً واتفاقاً مع أهداف الدراسة الحالية.
- سيتم استخدام قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات، وهذا سيتيح الفرصة لإجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في قطاعات وبلدان مختلفة.
 - سيتم الجمع بين متغيرين لم تدرس معاً في الدراسات السابقة الأجنبية والعربية علي حد علم الباحث، وهو ما يجعل هذه الدراسة مهمة وفريدة من نوعها.
 - يعتقد الباحث أن هذه الدراسة ستساهم في استكمال الجهود البحثية السابقة وتوسيع فهمنا لأثر الشفرة الجينية التنظيمية علي رأس المال النفسي الإيجابي بشركة المياه من حيث الهدف والمنهج العلمي المتبع ومجال التطبيق المقترح.
- ثالثاً- مشكلة الدراسة:

يعد رأس المال النفسي الإيجابي مفهوماً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. يعمل على تعزيز الثقة والأمل والتفاؤل والتحمل النفسي للأفراد، وهو يعزز الأداء والرضا والالتزام في المنظمات، ويُعدُّ التركيز على هذا الجانب النفسي الإيجابي مهمًا، حيث يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، والالتزام التنظيمي، والأداء العام، وبالتالي على فاعلية الشركة ككل.

وتُشير مراجعة الجهود البحثية السابقة إلى وجود فجوة بحثية في الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت العلاقة بين الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي، وتحديدًا في سياق شركة مياه الشرب بمحافظة قنا. يعني ذلك أن هناك نقصاً في البحوث السابقة التي تفحص تأثير العوامل الجينية التنظيمية على الجوانب النفسية الإيجابية للعاملين في هذا القطاع، وبناءً على ذلك، يتطلب المجال دراسة لفهم وقياس العلاقة بين الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا.

لذا، توجد حاجة إلى دراسة منهجية لتحديد ولتحليل أثر الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا، وذلك من خلال تحليل الأبعاد الرئيسية لكل منهما وتحديد تأثير كل بُعد في الآخر. يُعدُّ ملء هذه الفجوة البحثية ضروريًا لتعزيز فهمنا لهذه العلاقة وتوفير إطار للتدخلات التنظيمية التي يمكن أن تحسن رأس المال النفسي الإيجابي وأداء العاملين في قطاع المياه بمحافظة قنا.



وعليه يمكن للباحث صياغة المشكلة البحثية في شكل تساؤل رئيسي " ما هو أثر أبعاد الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا؟

وهناك مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تنبثق منه، بما في ذلك:

1. ما هي مكونات الشفرة الجينية التنظيمية في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا؟
2. ما هي العلاقة بين الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا؟
3. هل تؤثر محددات الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي؟ من خلال تحليل هذه التساؤلات، يمكن للباحث أن يقدم نظرة شاملة حول العلاقة بين الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا، ويساهم في معالجة الفجوة البحثية المذكورة سابقاً.

رابعاً- أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على محددات الشفرة الجينية التنظيمية في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا.
3. قياس أثر محددات الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي.
4. تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا، تساهم في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين من خلال توافر أبعاد الشفرة الجينية التنظيمية.

خامساً- أهمية الدراسة:

تتميز الدراسة المقترحة بأهمية علمية وتطبيقية على عدة مستويات:

1. على المستوى العلمي
- تعزز فهماً لدور الشفرة الجينية التنظيمية في تحقيق رأس المال النفسي الإيجابي في سياق شركات المياه. من خلال تحليل العلاقة بين البعد الجيني التنظيمي ورأس المال النفسي الإيجابي، يمكننا توسيع معرفتنا بآليات التأثير والتفاعل بينهما وفهم العوامل المؤثرة.

- تساهم في توسيع نطاق الأبحاث السابقة وتعزيز المعرفة في مجال رأس المال النفسي والشفرة الجينية التنظيمية. قد توفر الدراسة نتائج جديدة ومفيدة تساهم في تطوير نظريات السلوك التنظيمي وإثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة.
- 2. على المستوى التطبيقي:
 - توفر أدلة واضحة للمسؤولين في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا حول كيفية تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي للموظفين. بناءً على نتائج الدراسة، يمكن توجيه استراتيجيات التطوير المؤسسي وبرامج التدريب والتطوير لتعزيز الجوانب الإيجابية للشفرة الجينية التنظيمية وبالتالي تحسين رأس المال النفسي.
 - يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز رضا الموظفين والأداء التنظيمي في شركات المياه الأخرى والقطاعات ذات الصلة. توفر الدراسة نماذج وأدلة قابلة للتطبيق يمكن استخدامها للتحسين المستمر وتعزيز البيئات التنظيمية الإيجابية.

سادساً- الدراسة الميدانية :

1. منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة. بدأ الباحث بعرض الأدبيات العلمية المتعلقة بإطار النظري لمتغيرات الدراسة. ثم قام بتصميم استبيان لجمع البيانات من المجتمع المستهدف. تم تحديد عينة من المشاركين في الدراسة وتم استخدام الخطوات المناسبة لجمع آراءهم والحصول على إجابات علمية ومنطقية على أسئلة الاستبيان. تم استخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات واختبار الفروض المحددة. وأخيراً، تم استخلاص النتائج من الدراسة، وبناءً عليها تم إصدار التوصيات المناسبة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا، وقد قام الباحث بسحب عينة بلغت 351 فرداً من هذا المجتمع، وقد استخدم الصيغة التالية في تحديد حجم العينة: في حالة المجتمعات غير المحدودة

$$n = \frac{z^2 pq}{D^2}$$



ويصح بحجم المجتمع في حالة المجتمعات المحدودة كالتالي:

$$n^* = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

حيث:

P: نسبة الظاهرة في المجتمع ويمكن اعتبارها 50% لأنها تعطي أكبر عدد للعينة.

q: (1 - نسبة الظاهرة في المجتمع) أي أن $q=1-p$.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95% وهي تساوي 1.96.

D: نسبة الخطأ المسموح به، في حدود 5%.

n: حجم العينة في حالة المجتمع غير المحدود.

n^* : حجم العينة المصحح في حالة المجتمعات المحدودة.

N: حجم المجتمع.

وبالتطبيق في الصيغة السابقة يكون حجم العينة المناسب (في حالة المجتمع غير المحدود)

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{D^2} = 384$$

ويصح بحجم المجتمع في حالة المجتمعات المحدودة كالتالي:

حجم العينة المصحح (حيث حجم المجتمع = إجمالي العاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا والبالغ عددهم 3985 فرداً)

$$n^* = \frac{384}{1 + \frac{383-1}{3985}} = 351$$

وللحصول علي العدد المطلوب قام الباحث بتوزيع 450 قائمة استقصاء، تم استرداد 364

قائمة بنسبة استجابة 72.8%، تم اختيار عدد 351 قائمة صالحة أي بنسبة استجابة

80.8% صالحة للتحليل الإحصائي، ويوضح الجدول التالي عدد القوائم الموزعة والمستردة

والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (1)

عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستردة	نسبة الاستجابة الكلية	عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستجابة الصالحة للتحليل الإحصائي
450	364	%80.8	351	%78

المصدر: من إعداد الباحث من خلال توزيع قوائم الاستقصاء إلكترونيًا علي الإيميل عن طريق Google drive، وتلقي الردود علي تلك القوائم، وقام بمراجعتها وتحليلها.

3. أداة القياس (أداة جمع البيانات)

اعتمد الباحث في الدراسة علي قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويتكون هذا الاستقصاء من ثلاثة أقسام رئيسة تندرج تحتها أبعاد فرعية كما يلي:

- القسم الأول: يتضمن (محددات الشفرة الجينية التنظيمية) ويندرج تحته أربعة أبعاد فرعية كما يلي: "حقوق اتخاذ القرار-المعلومات-المحفزات-الهيكل التنظيم" وتم إشتقاقها من استقصاء دراسات كل من Neilson,2015; Qabaja,2018; Nafei, 2015; Rashid & Chalab, 2003; Alshawabkeh, 2021; (داغر، 2015)
- القسم الثاني: يتضمن (رأس المال النفسي الإيجابي) ويندرج تحته أربعة أبعاد فرعية كما يلي: "الثقة-الأمل-التفاؤل-المرونة" وتم إشتقاقها من استقصاء دراسات كل (عبد الله، 2021; Idris&Manganaro,2015; Spence and Fida,2017; Luthans, 2007; Sweetman et al Amunkete & Rothmann,2014; Luthans, 2007; 2011). الأبعاد المكونة لرأس المال النفسي الإيجابي: حيث يتكون رأس المال النفسي الإيجابي من أربعة عناصر رئيسية وهي: وهي (الفعالية الذاتية،التفاؤل،الأمل،المرونة).

- القسم الثالث: يتضمن المتغيرات الديموغرافية: النوع، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5



وبعد أخذ متوسط الاستجابات، ونظراً لأن المدى (5 - 1 = 4) يتوزع علي خمس مسافات فإن طول المسافة = $5 \div 4 = 0.80$ ، لذا فقد تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 - 1.79	-1.80	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
	2.59			

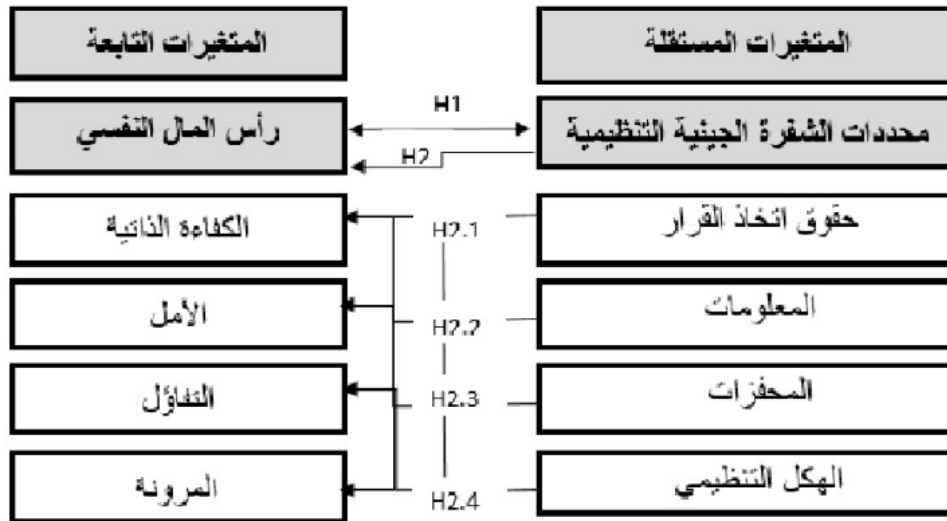
وقد أكد الباحث علي غلاف القائمة أن البيانات سيتم معاملتها بسرية تامة، وسيقتصر استخدامها على البحث العلمي، وعلى المستوى التجميعي، دون أدني إشارة لأي بيانات شخصية عن المستجيب مثل الاسم، كما أكد على أهمية تلك الاستجابات في تحقيق أهداف الدراسة ضماناً للدقة، والحيادية والموضوعية، وعدم التحيز.

4. متغيرات الدراسة وقياسها:

جاءت متغيرات الدراسة في ضوء أهداف الدراسة وفروضها كما يوضحها الشكل التالي:

شكل (1)

متغيرات الدراسة



5. فروض الدراسة:

تسعي الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.
- الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعادها (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

ويمكن صياغة الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثاني علي النحو التالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في (الكفاءة الذاتية) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في (الأمل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في (التفاؤل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) في (المرونة) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.



6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والمتملة في استجابات العينة علي أسئلة قائمة الاستقصاء:
- معامل ارتباط سبيرمان: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بإيجاد معامل "ارتباط سبيرمان" بين كل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للأبعاد.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ❖ توصيف متغيرات الدراسة: تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية لتوصيف متغيرات الدراسة:
- التكرارات والنسب المئوية Frequency tables: وذلك لتوصيف المتغيرات الديموغرافية لعينة بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات تلك المتغيرات.
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات: ويستخدم المتوسط الحسابي Mean لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة بخصوص أبعاد الدراسة الأساسية، كما استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف علي مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل لكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- ❖ تحليل النتائج واختبار الفروض: تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فروضها:
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Person Correlation: لقياس معنوية واتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression: ويستخدم في حالة اختبار معنوية تأثير عدة متغيرات مستقلة Independent variables، في متغير تابع Dependent variable، وينتج عنه معادلة إحصائية، تستخدم للتنبؤ بالمتغير التابع، في حالة معرفة قيم المتغيرات المستقلة، ومن أهم الأساليب المستخدمة في تحليل الانحدار ما يلي:

- معامل التحديد R^2 : هو مربع معامل الارتباط المتعدد ويبين نسبة التغيرات في المتغير التابع والتي تقوم بتفسيرها وشرحها المتغيرات المستقلة.
- اختبار (F.test): هو أحد أساليب تحليل التباين (ANOVA) ويختبر معنوية نموذج الانحدار ككل، وتعتمد في الحكم علي مستوي المعنوية المحسوب Sig، فإذا كان أقل من 0.05 أمكن قبول معنوية النموذج.
- اختبار (T.test): وذلك لاختبار معنوية المعلمات المقدرة (أي ثابت الانحدار، ومعلمات الانحدار) وتعتمد في الحكم علي مستوي المعنوية المحسوب Sig. فإذا كان أقل من 0.05 أمكن قبول معنوية المعالم المقدرة.

7. توصيف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

يهدف توصيف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة إلي التعرف علي مواصفات تلك العينة من حيث النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، للتأكد من تمثيلها لمجتمع الدراسة، وملاءمتها لاستيعاب أسئلة قائمة الاستقصاء، والرد عليها بدقة وموضوعية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2)

البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	عدد	نسبة %
النوع	ذكر	225	64.1
	أنثي	126	35.9
العمر	أقل من 30 سنة.	39	11.1
	من 30 - 35 سنة.	62	17.7
	من 35 - 40 سنة.	82	23.4
	من 40 - 45 سنة.	109	31.1
	من 45 سنة فأكثر	59	16.8
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	39	11.1
	جامعي	270	76.9

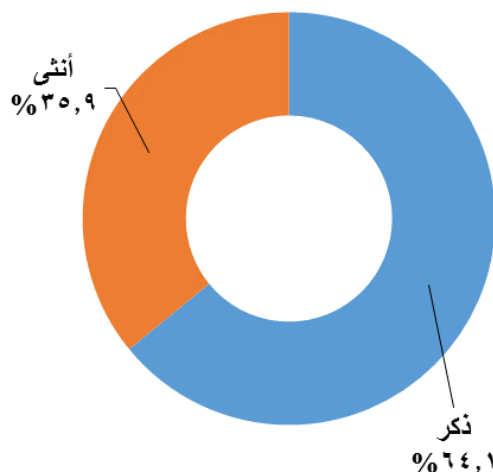


المتغيرات	الفئات	عدد	نسبة %
سنوات الخبرة	أعلى من جامعي	42	12.0
	أقل من 5 سنوات	98	27.9
	من 5 - 10 سنوات	74	21.1
	من 10 - 15 سنة	102	29.1
	من 15 سنة فأكثر	77	21.9
الإجمالي		351	100

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول السابق ما يلي :

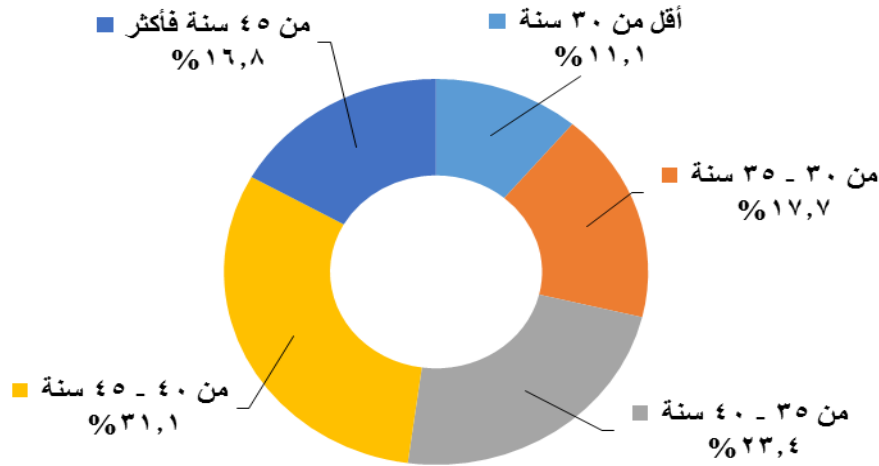
- توزيع عينة بحسب النوع: اتضح أن النسبة الأكبر من العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 64.1%، أي ما يقارب ثلثي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 35.9% من إجمالي العينة، أي ما يزيد علي ثلث العينة، مما يدل علي تنوع العينة وشمولها لكلا النوعين "الذكور والإناث" وقد يرجع زيادة عدد الذكور في العينة عن الإناث إلي أن نسبة كبيرة من العاملين بمحطة مياه الشرب بمحافظة قنا من الذكور، ويوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة بحسب النوع كما يعرضها الشكل رقم (2) التالي:



شكل (2)

توزيع عينة الدراسة بحسب النوع

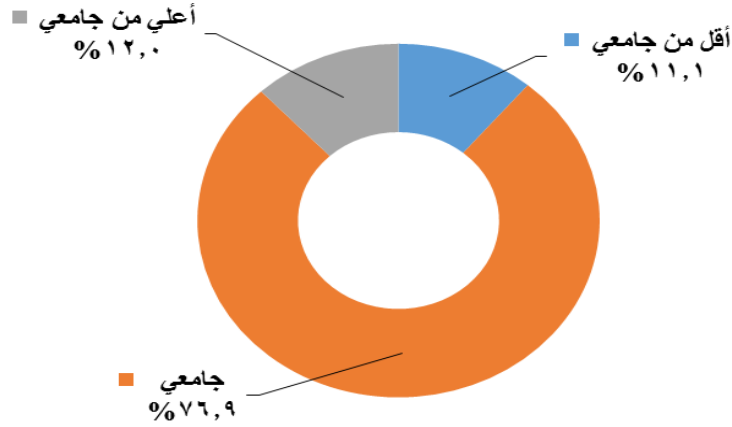
- توزيع عينة الدراسة بحسب العمر: تركزت عينة الدراسة في فئتي العمر "من 40 - 45 سنة" و "من 35 - 40 سنة" حيث بلغت نسبتهما 31.1%، 23.4% من إجمالي العينة علي التوالي، يلي ذلك الفئتان "من 30 - 35 سنة"، "من 45 سنة فأكثر" حيث بلغت النسبتان 17.7%، 16.8% علي التوالي، بينما كانت أقل النسب في الفئة "أقل من 30 سنة" حيث بلغت النسبة 11.1%، مما يدل علي تركيز العينة في فئات العمر المتوسطة والمرتفعة، وهي الفئات الأكثر استجابة، كما أنها الفئات الأكثر قدرة علي توصيف الواقع العملي بدقة وموضوعية. ويوضح الشكل رفق (3) التالي توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:



شكل (3)

توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

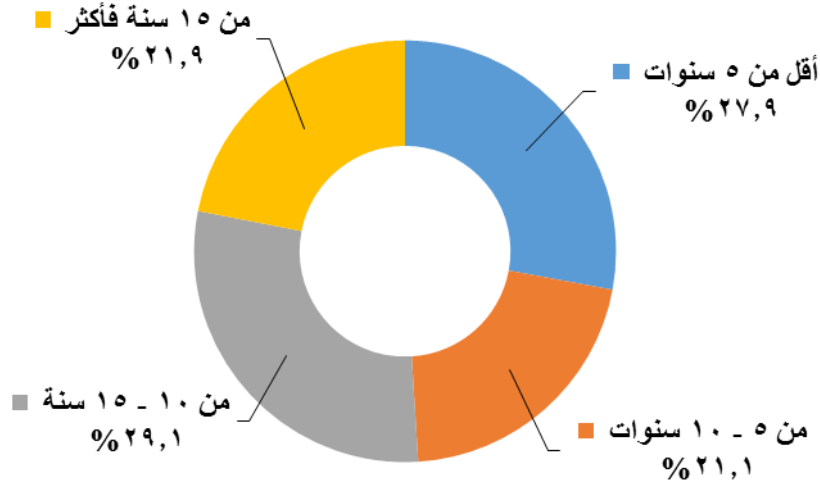
توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي: وجد أن ما يزيد علي ثلاثة أرباع العينة حاصلون علي مؤهلات جامعية حيث مثلوا نسبة 76.9% من إجمالي العينة، يلي ذلك الحاصلون علي مؤهلات أعلى من الجامعية بنسبة 12.0%، بينما كانت أقل نسبة هم الحاصلين علي مؤهلات أقل من الجامعية حيث بلغت نسبتهم 11.1%، وبذلك يتضح أن التأهيل العلمي لعينة الدراسة يعتبر مناسباً لفهم أسئلة قائمة الاستقصاء والرد علي أسئلتها بدقة وموضوعية، ويوضح الشكل رقم (4) التالي توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:



شكل (4)

توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

- توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة: تنوعت خبرة عينة الدراسة، وكان أعلاها في الفئة "من 10-15 سنة" حيث مثلوا نسبة 29.1% من إجمالي العينة، يلي ذلك الفئة "أقل من 5 سنوات" حيث بلغت نسبتهم 27.9%، ثم الفئتان "من 15 سنة فأكثر" و "من 5-10 سنوات" حيث بلغت النسبتان 21.9%، 21.1% علي التوالي، وبذلك تمثلت كافة الخبرات في عينة الدراسة، مما يحفزهم علي الإجابة علي قائمة الاستقصاء بحيادية وموضوعية. ويوضح الشكل رقم (5) التالي توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:



شكل (5)

توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

يستنتج الباحث من خلال النتائج المرتبطة بتوصيف خصائص عينة الدراسة: أن عينة الدراسة تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة وهم العاملين بمحطة مياه الشرب بمحافظة قنا، وتتبع

التوزيع الطبيعي، كما أنها مؤهلة علمياً للإجابة علي أسئلة قائمة الاستقصاء بدقة وموضوعية، وفي فئات عمرية مناسبة، وذات خبرة في مجال عملهم.

8. صدق وثبات أداة الدراسة

قبل البدء في توصيف وتحليل متغيرات الدراسة نبدأ باختبار صلاحيتها من حيث: الاتساق الداخلي **Internal consistency**، وثبات وصدق المقياس **Reliability**، وفيما يلي نتائج تلك الاختبارات:

○ اختبار الاتساق الداخلي لأبعاد قائمة الاستقصاء

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل بعد من أبعاد قائمة الاستقصاء مع القسم الذي ينتمي إليه ذلك البعد، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستقصاء وذلك من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان للرتب بين كل بعد من أبعاد قائمة الاستقصاء، والمتوسط العام للقسم الذي ينتمي إليه ذلك البعد، وفيما يلي نتائج الاتساق الداخلي:

اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة: محددات الشفرة الجينية التنظيمية

يوضح الجدول التالي معامل ارتباط كل بعد من أبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية مع الدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه:

جدول (3)

نتائج الاتساق الداخلي لمحددات الشفرة الجينية التنظيمية

الأبعاد	معاملات الارتباط R	معاملات الصلاحية ⁽¹⁾
حقوق اتخاذ القرار	**0.793	0.885
المعلومات	**0.821	0.902
المحفزات	**0.830	0.907
الهيكل التنظيمي	**0.852	0.920

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (** دالة عند مستوي معنوية 0.01)

$$(1) \text{ معامل الصلاحية} = 2 * R / (1 + R) \text{ ، حيث } R \text{ معامل الارتباط.}$$

يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للقسم الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.793، و0.852 وهي موجبة، وذات دلالة إحصائية عند



مستوي دلالة 0.01، والذي انعكس بدوره علي معاملات الصلاحية فقد تراوحت بين 0.885، 0.920 لتلك الأبعاد، وهذا يؤكد أن أبعاد المقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

- اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة: رأس المال النفسي الإيجابي يوضح الجدول (4) التالي معامل ارتباط كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مع الدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه:

جدول (4)

نتائج الاتساق الداخلي لرأس المال النفسي الإيجابي

الأبعاد	معاملات الارتباط R	معاملات الصلاحية ⁽¹⁾
الكفاءة الذاتية	**0.847	0.917
الأمل	**0.778	0.875
التفاؤل	**0.830	0.907
المرونة	**0.847	0.917

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (** دالة عند مستوى معنوية 0.01)
(1) $2 * R / (1 + R)$ = معامل الصلاحية ، حيث R معامل الارتباط.

يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للقسم الذي تنتمي إليه تلك الأبعاد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.778، 0.847 وهي موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، والذي انعكس بدوره علي معاملات الصلاحية فقد تراوحت بين 0.875، 0.917 لتلك الأبعاد، وهذا يؤكد أن أبعاد المقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

- ب. ثبات الاستقصاء :

يقصد بثبات الاستقصاء أن يعطي هذه الاستقصاء نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها علي أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتبر الحصول علي ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ثبات أبعاد المقياس باستخدام ألفا كرونباخ:

جدول (5)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستقصاء

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا	معامل الصدق (*)
محددات الشفرة الجينية التنظيمية			
حقوق اتخاذ القرار	5	0.774	0.880
المعلومات	5	0.764	0.874
المحفزات	5	0.779	0.883
الهيكل التنظيمي	6	0.762	0.873
رأس المال النفسي الإيجابي			
الكفاءة الذاتية		0.733	0.856
الأمل	6	0.764	0.874
التفاؤل	6	0.784	0.885
المرونة	6	0.760	0.872

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات يتضح من الجدول أن معاملات الثبات قد تراوحت بين 0.733، 0.784 علي أبعاد قائمة الاستقصاء، والذي انعكس بدوره علي معاملات الصدق فقد تراوحت بين 0.856، 0.885 وهذا يدل علي أن أبعاد الاستقصاء تتمتع بدرجة معقولة من الثبات يطمئن الباحث إلي تطبيق نتائجها علي مجتمع الدراسة.

9. نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة لتوصيف تلك المتغيرات من حيث النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوسط الحسابي النسبي)، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) بهدف تحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، وفيما يلي نتائج توصيف المتغيرات:



أ. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة: محددات الشفرة الجينية التنظيمية
يهدف توصيف محددات الشفرة الجينية التنظيمية إلي تحديد درجة تطبيق أبعاد محددات الشفرة
الجينية التنظيمية للعاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا من وجهة نظر عينة الدراسة،
وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6) التالي:

جدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية

ترتيب	درجة الموافقة	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي نسبي %	وسط حسابي	أبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية
2	محايد	76.2	23.8	0.78	65.8	3.29	X1 حقوق اتخاذ القرار
1	موافق	77.1	22.9	0.80	69.8	3.49	X2 المعلومات
4	محايد	69.3	30.7	0.93	60.9	3.04	X3 المحفزات
3	محايد	71.9	28.1	0.87	62.1	3.11	X4 الهيكل التنظيمي
	محايد	76.1	23.9	0.77	64.5	3.23	X المتوسط العام

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية " يلاحظ في جداول الإحصاء الوصفي ما يلي:

$$\text{الوسط الحسابي النسبي} = (\text{الوسط الحسابي} \div \text{الانحراف المعياري}) \times 100.$$

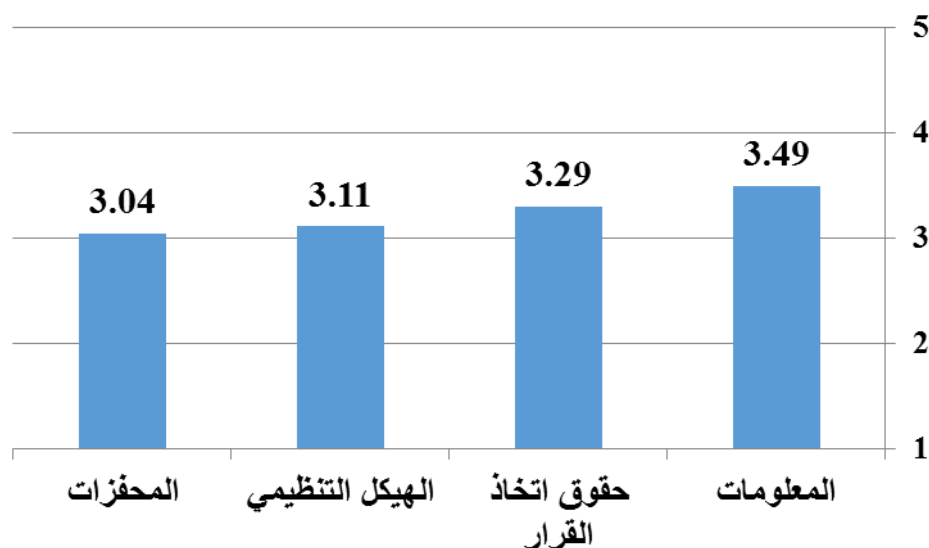
$$\text{معامل الاختلاف} = (\text{الانحراف المعياري} \div \text{الوسط الحسابي}) \times 100.$$

$$\text{نسبة الاتفاق} = 100 - \text{معامل الاختلاف}.$$

يظهر الجدول ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة علي أبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية علي المستوي العام "محايد" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.23 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 64.5%، بانحراف معياري قدره 0.77، ويدل صغر الانحراف المعياري علي تقارب الاستجابات وتجانسها، فقد بلغ معامل الاختلاف 23.9%، أي بنسبة اتفاق 76.1%، مما يدل علي أنها مطبقة بدرجة متوسطة، ولم تصل إلي حيز القبول والاستحسان والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، وقد جاءت تلك المحددات مرتبة وفقاً لدرجة تطبيقها من وجهة نظر العينة كما يلي:
- جاء في الترتيب الأول "المعلومات" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.49 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 69.8% أي أن درجة الموافقة "موافق"، بانحراف معياري قدره

- 0.80، فقد بلغ معامل الاختلاف 22.9%، أي بنسبة اتفاق 77.1%، ورغم الموافقة علي مستوى المعلومات إلا أنه لم يصل إلي حيز التميز والاستحسان، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5 مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر.
- جاء في الترتيب الثاني "حقوق اتخاذ القرار" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.29 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 65.8% أي أن درجة الموافقة "محايد"، أي أنها متواجدة بدرجة متوسطة، ولم تصل إلي حيز التميز والاستحسان، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5 مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، كما بلغ الانحراف المعياري 0.78، أي أن معامل الاختلاف 23.8%، أي بنسبة اتفاق 76.2%.
- جاء في الترتيب الثالث "الهيكل التنظيمي" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.11 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 62.1% أي أن درجة الموافقة "محايد"، أي أنه متواجد بدرجة متوسطة، ولم يصل إلي حيز التميز والاستحسان، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، كما بلغ الانحراف المعياري 0.77، فقد بلغ معامل الاختلاف 28.1%، أي بنسبة اتفاق 71.9%.
- جاء في الترتيب الأخير "المحفزات" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.04 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 60.9% أي أن درجة الموافقة "محايد"، أي أنها متواجدة بدرجة متوسطة، ولم تصل إلي حيز التميز والاستحسان، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، كما بلغ الانحراف المعياري 0.93، فقد بلغ معامل الاختلاف 30.7%، أي بنسبة اتفاق 69.3%.
- ويوضح الشكل (6) التالي متوسط استجابات العينة حول أبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية مرتبة وفقاً لأهميتها، ومستوي تواجدها من وجهة نظر العينة:



شكل (6)

متوسط استجابات العينة حول أبعاد محددات الشفرة الجينية التنظيمية

ب. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة: رأس المال النفسي الإيجابي
يهدف توصيف رأس المال النفسي إلي تحديد درجة أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي
للعاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا من وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما
وضحها الجدول التالي:

جدول (7) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

ترتيب	درجة الموافقة	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي نسبي %	وسط حسابي	أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي
1	موافق	78.1	21.9	0.78	71.7	3.58	Y1 الكفاءة الذاتية
2	موافق	77.7	22.3	0.76	68.1	3.41	Y2 الأمل
3	محايد	77.0	23.0	0.77	67.2	3.36	Y3 التفاؤل
4	محايد	74.0	26.0	0.81	62.4	3.12	Y4 المرونة
	محايد	78.8	21.2	0.72	67.6	3.38	Y المتوسط العام

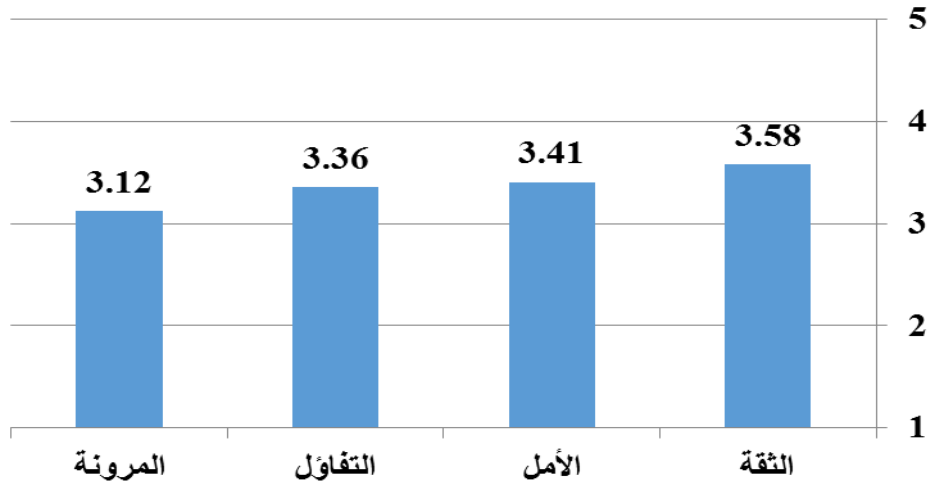
المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية يظهر الجدول ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة علي أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بمحطة مياه الشرب بمحافظة قنا علي المستوي العام "محايد" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.38 مما يدل علي أن

الوسط النسبي قد بلغ 67.6%، بانحراف معياري قدره 0.72، ويدل صغر الانحراف المعياري علي تقارب الاستجابات وتجانسها، فقد بلغ معامل الاختلاف 21.2%، أي بنسبة اتفاق 78.8%، مما يدل علي أنها متواجدة بدرجة متوسطة، ولم تصل إلي حيز القبول والاستحسان والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، وقد جاءت تلك الأبعاد مرتبة وفقاً لدرجة الموافقة من وجهة نظر العينة كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول "الكفاءة الذاتية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.58 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 71.7% أي أن درجة الموافقة "موافق"، بانحراف معياري قدره 0.78، فقد بلغ معامل الاختلاف 21.9%، أي بنسبة اتفاق 78.1%، ورغم الموافقة علي مستوى الكفاءة الذاتية إلا أنه لم يصل إلي حيز التميز والاستحسان، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5 مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر.
- جاء في الترتيب الثاني "الأمل" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.41 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 68.1% أي أن درجة الموافقة "موافق"، بانحراف معياري قدره 0.76، فقد بلغ معامل الاختلاف 22.3%، أي بنسبة اتفاق 77.7%، ورغم الموافقة علي مستوى الأمل إلا أنه لم يصل إلي حيز التميز والاستحسان، والذي تراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5 مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر.
- جاء في الترتيب الثالث "التفاؤل" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.36 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 67.2% أي أن درجة الموافقة "محايد"، أي أنه متواجد بدرجة متوسطة، ولم يصل إلي حيز التميز والاستحسان، مما يدل علي أنه بحاجة إلي التحسين المستمر، كما بلغ الانحراف المعياري 0.77، أي أن معامل الاختلاف 23.0%، أي بنسبة اتفاق 77.0%.
- جاء في الترتيب الأخير "المرونة" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.12 مما يدل علي أن الوسط النسبي قد بلغ 62.4% أي أن درجة الموافقة "محايد"، أي أنها متواجدة بدرجة متوسطة، ولم تصل إلي حيز التميز والاستحسان، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، بانحراف معياري 0.81، أي أن معامل الاختلاف 26.0%، أي بنسبة اتفاق 74.0%.

ويوضح الشكل (7) التالي متوسط استجابات العينة حول أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مرتبة وفقاً لأهميتها، ومستوي تواجدها من وجهة نظر العينة:



شكل (7)

متوسط استجابات العينة حول أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

10. إختبار فروض الدراسة

▪ إختبار الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

ولاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (8) التالي:

جدول (8) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Y4 الصدمة	Y3 التفاؤل	Y2 الأمل	Y1 الكفاءة الذاتية	X4 الهيكل التنظيمي	X3 المحفزات	X2 المعلومات	X1 حقوق اتخاذ القرار	المتغيرات
							1	X1
						1	*0.778 *	X2
					1	*0.742 *	*0.731 *	X3
				1	*0.775 *	*0.786 *	*0.778 *	X4
			1	*0.817 *	*0.761 *	*0.826 *	*0.771 *	Y1
		1	*0.799 *	*0.767 *	*0.748 *	*0.770 *	*0.800 *	Y2
	1	*0.783 *	*0.814 *	*0.800 *	*0.766 *	*0.803 *	*0.803 *	Y3
1	*0.801 *	*0.786 *	*0.824 *	*0.831 *	*0.781 *	*0.793 *	*0.785 *	Y4

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

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

يظهر الجدول ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (الكفاءة الذاتية) كأحد



- أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.771، 0.826، 0.761، 0.817 علي التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 لكلٍ منها.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (الأمل) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.800، 0.770، 0.748، 0.767 علي التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 لكلٍ منها.
 - وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (التفاؤل) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.803، 0.803، 0.766، 0.800 علي التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 لكلٍ منها.
 - وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (المرونة) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.785، 0.793، 0.781، 0.831 علي التوالي، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 لكلٍ منها.

يخلص الباحث من ذلك إلي قبول الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

▪ اختبار الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية بإجراء تحليل الانحدار المتعدد

Multiple regrssion، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression

Sig.	F test	R Square	مستوي المعنوية Sig.	T test	المعاملات	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.000	294.6	0.773	0.000	6.742	0.635	ثابت الانحدار	Y1 الكفاءة الذاتية
			0.003	2.997	0.138	X1 حقوق اتخاذ القرار	
			0.000	7.768	0.360	X2 المعلومات	
			0.000	3.528	0.131	X3 المحفزات	
			0.000	6.111	0.270	X4 الهيكل التنظيمي	
0.000	230.7	0.727	0.000	6.194	0.619	ثابت الانحدار	Y2 المتغير التابع Y2 الأمل
			0.000	7.146	0.349	X1 حقوق اتخاذ القرار	
			0.000	4.055	0.199	X2 المعلومات	
			0.000	4.136	0.162	X3 المحفزات	
			0.002	3.090	0.145	X4 الهيكل التنظيمي	
0.000	282.0	0.765	0.000	4.779	0.451	ثابت الانحدار	Y3 المتغير التابع Y3 التفاؤل
			0.000	6.107	0.282	X1 حقوق اتخاذ القرار	
			0.000	5.544	0.257	X2 المعلومات	
			0.000	4.106	0.152	X3 المحفزات	
			0.000	4.517	0.200	X4 الهيكل التنظيمي	
0.000	299.9	0.776	0.128	1.525	0.147	ثابت الانحدار	Y4 المتغير التابع Y4 المرونة
			0.000	4.255	0.201	X1 حقوق اتخاذ القرار	
			0.000	4.431	0.211	X2 المعلومات	
			0.000	4.808	0.182	X3 المحفزات	
			0.000	7.242	0.328	X4 الهيكل التنظيمي	



اختبار الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (الكفاءة الذاتية) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

يظهر الجدول أن تأثير المتغيرات (المستقلة) علي المتغير التابع Y1 الكفاءة الذاتية حسب قوة تأثيرها كالتالي:

X2 المعلومات

X4 الهيكل التنظيمي

X1 حقوق اتخاذ القرار

X3 المحفزات

ويمكن من الجدول صياغة النموذج التالي:

$$Y1 = 0.635 + 0.138 * X1 + 0.360 * X2 + 0.131 * X3 + 0.270 * X4 + \varepsilon$$

حيث Y1 الكفاءة الذاتية، X1 حقوق اتخاذ القرار، X2 المعلومات، X3 المحفزات، X4 الهيكل التنظيمي، ε الخطأ العشوائي.

ويظهر النموذج تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع Y1 "الكفاءة الذاتية" كما يلي:

- يؤثر المتغير X2 المعلومات علي المتغير Y1 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.360.
- يؤثر المتغير X4 الهيكل التنظيمي علي المتغير Y1 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.270.
- يؤثر المتغير X1 حقوق اتخاذ القرار علي المتغير Y1 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.138.
- يؤثر المتغير X3 المحفزات علي المتغير Y1 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.131.

اختبار معنوية النموذج

- ثبتت معنوية النموذج وفقاً لاختبار F حيث بلغت قيمة $F = 294.6$ بمستوي معنوية 0.000 مما يؤكد معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.

اختبار معنوية المتغيرات المستقلة

- ثبتت معنوية المتغيرات وفقاً لاختبار T كالتالي:
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X1 حقوق اتخاذ القرار 2.997 بمستوي معنوية 0.003 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.

- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير $X2$ المعلومات 7.768 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01 .
 - بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير $X3$ المحفزات 3.528 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01 .
 - بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير $X4$ الهيكل التنظيمي 6.111 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01 .
- القدرة التفسيرية للنموذج
- بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 77.3% ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 50.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

يخلص الباحث من ذلك إلي قبول الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (الكفاءة الذاتية) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

اختبار الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (الأمل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

يظهر الجدول أن تأثير المتغيرات (المستقلة) علي المتغير التابع $Y2$ الأمل حسب قوة تأثيرها كالتالي:

$X1$ حقوق اتخاذ القرار

$X2$ المعلومات

$X3$ المحفزات

$X4$ الهيكل التنظيمي

ويمكن من الجدول صياغة النموذج التالي:

$$Y2 = 0.619 + 0.349 * X1 + 0.199 * X2 + 0.162 * X3 + 0.145 * X4 + \epsilon$$

حيث $Y2$ الأمل، $X1$ حقوق اتخاذ القرار، $X2$ المعلومات، $X3$ المحفزات، $X4$ الهيكل التنظيمي، ϵ الخطأ العشوائي.

ويظهر النموذج تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع $Y2$ "الأمل" كما يلي:



- يؤثر المتغير X1 حقوق اتخاذ القرار علي المتغير Y2 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.349.
- يؤثر المتغير X2 المعلومات علي المتغير Y2 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.199.
- يؤثر المتغير X3 المخفزات علي المتغير Y2 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.162.
- يؤثر المتغير X4 الهيكل التنظيمي علي المتغير Y2 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.145.
- اختبار معنوية النموذج
- ثبتت معنوية النموذج وفقاً لاختبار F حيث بلغت قيمة $F = 230.7$ بمستوي معنوية 0.000 مما يؤكد معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.
- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة
- ثبتت معنوية المتغيرات وفقاً لاختبار T كالتالي:
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X1 حقوق اتخاذ القرار 7.146 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X2 المعلومات 4.055 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X3 المحفزات 4.136 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X4 الهيكل التنظيمي 3.090 بمستوي معنوية 0.002 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.
- القدرة التفسيرية للنموذج
- بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 72.7%، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 72.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

يخلص الباحث من ذلك إلي قبول الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (الأمل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

- اختبار الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (التفاؤل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

يظهر الجدول أن تأثير المتغيرات (المستقلة) علي المتغير التابع Y3 التفاؤل حسب قوة تأثيرها كالتالي:

X1 حقوق اتخاذ القرار

X2 المعلومات

X4 الهيكل التنظيمي

X3 المحفزات

ويمكن من الجدول صياغة النموذج التالي:

$$Y3 = 0.451 + 0.282 * X1 + 0.257 * X2 + 0.152 * X3 + 0.200 * X4 + \epsilon$$

حيث Y3 التفاؤل، X1 حقوق اتخاذ القرار، X2 المعلومات، X3 المحفزات، X4 الهيكل التنظيمي، ϵ الخطأ العشوائي.

ويظهر النموذج تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع Y3 "التفاؤل" كما يلي:

- يؤثر المتغير X1 حقوق اتخاذ القرار علي المتغير Y3 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.282.

- يؤثر المتغير X2 المعلومات علي المتغير Y3 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.257.

- يؤثر المتغير X4 الهيكل التنظيمي علي المتغير Y3 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.200.

- يؤثر المتغير X3 المحفزات علي المتغير Y3 تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.152.

اختبار معنوية النموذج

- ثبتت معنوية النموذج وفقاً لاختبار F حيث بلغت قيمة $F = 282.0$ بمستوي معنوية 0.000 مما يؤكد معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.

اختبار معنوية المتغيرات المستقلة

- ثبتت معنوية المتغيرات وفقاً لاختبار T كالتالي:

- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X1 حقوق اتخاذ القرار 6.107 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.

- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X2 المعلومات 5.544 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.

- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X3 المحفزات 4.517 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01.



- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير $X4$ الهيكل التنظيمي 4.106 بمستوي معنوية 0.002 مما يدل علي معنويتها عند مستوي معنوية 0.01 .

القدرة التفسيرية للنموذج :

- بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 76.5% ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 76.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

يخلص الباحث من ذلك إلي قبول الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (التفاؤل) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

اختبار الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (المرونة) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

يظهر الجدول أن تأثير المتغيرات (المستقلة) علي المتغير التابع $Y4$ المرونة حسب قوة تأثيرها كالتالي:

$X4$ الهيكل التنظيمي

$X2$ المعلومات

$X1$ حقوق اتخاذ القرار

$X3$ المحفزات

ويمكن من الجدول صياغة النموذج التالي:

$$Y4 = 0.147 + 0.201 * X1 + 0.211 * X2 + 0.182 * X3 + 0.328 * X4 + \varepsilon$$

حيث $Y4$ المرونة، $X1$ حقوق اتخاذ القرار، $X2$ المعلومات، $X3$ المحفزات، $X4$ الهيكل التنظيمي، ε الخطأ العشوائي.

ويظهر النموذج تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع $Y4$ "المرونة" كما يلي:

- يؤثر المتغير $X4$ الهيكل التنظيمي علي المتغير $Y4$ تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.328 .

- يؤثر المتغير $X2$ المعلومات علي المتغير $Y4$ تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.211 .

- يؤثر المتغير $X1$ حقوق اتخاذ القرار علي المتغير $Y4$ تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.201 .

- يؤثر المتغير $X3$ المحفزات علي المتغير $Y4$ تأثيراً طردياً، وبلغ ذلك التأثير 0.182 .

اختبار معنوية النموذج:

- ثبتت معنوية النموذج وفقاً لاختبار F حيث بلغت قيمة $F = 299.9$ بمستوي معنوية 0.000 مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية 0.01.
- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة:
- ثبتت معنوية المتغيرات وفقاً لاختبار T كالتالي:
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X1 حقوق اتخاذ القرار 6.107 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل على معنويتها عند مستوى معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X2 المعلومات 5.544 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل على معنويتها عند مستوى معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X3 المحفزات 4.517 بمستوي معنوية 0.000 مما يدل على معنويتها عند مستوى معنوية 0.01.
- بلغت قيمة $T = 5.736$ للمتغير X4 الهيكل التنظيمي 4.106 بمستوي معنوية 0.002 مما يدل على معنويتها عند مستوى معنوية 0.01.
- القدرة التفسيرية للنموذج:
- بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 77.6%، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 77.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

يخلص الباحث من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي (المرونة) كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

مما سبق يري الباحث أن درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة جاءت كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (10) درجة تأثير المتغير المستقلة في المتغيرات التابعة

المرونة	التفاؤل	الأمل	الكفاءة الذاتية	المتغيرات التابعة
				المتغيرات المستقلة
0.201	0.282	0.349	0.138	حقوق اتخاذ القرار
0.211	0.257	0.199	0.360	المعلومات
0.182	0.152	0.162	0.131	المحفزات
0.328	0.200	0.145	0.270	الهيكل التنظيمي



يخلص الباحث من النتائج السابقة إلي قبول الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا.

سابعاً- حدود الدراسة: تقوم الدراسة الحالية علي الحدود التالية:

- اعتمد الباحث علي عينة من العاملين بشركة مياه الشرب كوحدة معاينة وعليه يمكن تعميم النتائج علي جميع العاملين بالشركة محل الدراسة
 - اعتمد الباحث علي قائمة الاستقصاء واستخدام مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة واطهرت درجة مناسبة وملاءمة من الاعتمادية
 - اعتمد الباحث علي قياس متغيرات الدراسة من خلال متغيرين (الشفرة الجينية التنظيمية، ورأس المال النفسي الإيجابي)
 - تم جمع وتحليل بيانات الدراسة في الفترة من 2022 إلي 2023 م
- ثامناً- مناقشة نتائج الدراسة :

توصل الباحث - بعد أدبيات الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية - للنتائج التالية:

1- نتائج خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التطبيق لمحددات لشفرة الجينية التنظيمية في شركة مياه الشرب بمحافظة قنا تعتبر متوسطة ، حيث جاءت درجة الموافقة علي المستوي العام "محايد" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.23، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، وجاء ترتيب تلك المحددات كما يلي:

- المعلومات بمتوسط استجابات 3.49، أي بدرجة موافقة "موافق".
- حقوق اتخاذ القرار بمتوسط استجابات 3.29، أي بدرجة موافقة "محايد".
- الهيكل التنظيمي بمتوسط استجابات 3.11، أي بدرجة موافقة "محايد".
- المحفزات بمتوسط استجابات 3.04، أي بدرجة موافقة "محايد".

ب- تبين من نتائج الدراسة أن درجة موافقة العينة علي مستوي رأس المال الإيجابي بمحطة مياه الشرب بمحافظة قنا علي المستوي العام "موافق" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.38، ورغم الموافقة إلا أنها لم تصل إلي حيز التميز من وجهة نظر العينة، مما يدل علي أنها بحاجة إلي التحسين المستمر، وقد جاء ترتيب الأبعاد من حيث درجة الموافقة كما يلي:

- جاء أعلاها "الكفاءة الذاتية" ثم "الأمل" بمتوسط استجابات 3.58، 3.41 علي التوالي.
- يلي ذلك "التفاؤل" و "المرونة" بمتوسط استجابات 3.36، 3.12 علي التوالي.
- 2- نتائج خاصة باختبار فروض الدراسة
- أ- تم قبول الفرض الرئيس الأول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وتعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا" لما يلي:
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (الكفاءة الذاتية) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.771، 0.826، 0.761، 0.817 علي التوالي، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 لكلٍ منها.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (الأمل) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.770، 0.800، 0.748، 0.767 علي التوالي، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 لكلٍ منها.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (التفاؤل) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.803، 0.766، 0.800 علي التوالي، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 لكلٍ منها.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي) وبين بعد (المرونة) كأحد أبعاد تعزيز رأس المال الإيجابي، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.785، 0.793، 0.781، 0.831 علي التوالي، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 لكلٍ منها.

ب- تم قبول الفرض الرئيس الثاني بفروضة الفرعية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لدي العاملين بشركة مياه الشرب بقنا"، حيث جاء ذلك التأثير كما يوضحه الجدول التالي:



جدول (13)

درجة تأثير الشفرة الجينية التنظيمية بأبعادها علي رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده

المرونة	التفاؤل	الأمل	الكفاءة الذاتية	المتغيرات التابعة
				المتغيرات المستقلة
0.201	0.282	0.349	0.138	حقوق اتخاذ القرار
0.211	0.257	0.199	0.360	المعلومات
0.182	0.152	0.162	0.131	المحفزات
0.328	0.200	0.145	0.270	الهيكل التنظيمي

كما أخذت معادلات الانحدار المتعدد الصيغ التالية:

- $Y1 = 0.635 + 0.138 * X1 + 0.360 * X2 + 0.131 * X3 + 0.270 * X4 + \varepsilon$
- $R \text{ square} = 77.3\%$.
- $Y2 = 0.619 + 0.349 * X1 + 0.199 * X2 + 0.162 * X3 + 0.145 * X4 + \varepsilon$
- $R \text{ square} = 72.7\%$.
- $Y3 = 0.451 + 0.282 * X1 + 0.257 * X2 + 0.152 * X3 + 0.200 * X4 + \varepsilon$
- $R \text{ square} = 76.5\%$.
- $Y4 = 0.147 + 0.201 * X1 + 0.211 * X2 + 0.182 * X3 + 0.328 * X4 + \varepsilon$
- $R \text{ square} = 77.6\%$.

حيث أن:

X1 حقوق اتخاذ القرار، X2 المعلومات، X3 المحفزات، X4 الهيكل التنظيمي

Y1 الكفاءة الذاتية، Y2 الأمل، Y3 التفاؤل، Y4 المرونة

ε الأخطاء العشوائية.

3/2/3 تم قبول الفرض الرئيس الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين بشركة مياه الشرب (محل الدراسة) نحو درجة توافر الشفرة الجينية التنظيمية تعزي لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع - العمر - المؤهل - الخبرة) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إتجاهات العاملين بشركة مياه الشرب (محل الدراسة) نحو درجة توافر الشفرة الجينية التنظيمية تعزي للمؤهل العلمي فكلما تحسن المؤهل العلمي كلما تحسنت إتجاهات العاملين نحو درجة توافر الشفرة الجينية التنظيمية، وللعمر، ولسنوات الخبرة فكلما تقدم العمر وزادت الخبرة كلما تحسنت إتجاهات العاملين نحو درجة توافر الشفرة الجينية التنظيمية.

تاسعاً-توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للمسؤولين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة قنا في شكل خطة عمل كما يوضحها الجدول رقم(14) التالي :

جدول رقم(14)

توصيات الدراسة المقترحة وآليات التنفيذ

م	التوصية	آليات التنفيذ
	توصيات مرتبطة بكل مكون من مكونات الشفرة الجينية التنظيمية ورأس المال النفسي الإيجابي :	
	1.4 الشفرة الجينية التنظيمية	
حقوق اتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الشفافية وإظهار الشفافية في عملية اتخاذ القرارات، و تشجيع المشاركة واستدراج آراء ومساهمات الموظفين، و توفير المعلومات اللازمة والمفصلة للموظفين قبل اتخاذ القرارات، و توضيح الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة باتخاذ القرارات للعاملين بالشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • من خلال تقديم المعلومات اللازمة والمتعلقة بالقرارات للموظفين وضمن الحدود المسموح بها من السرية. يساهم ذلك في بناء الثقة . • تعزيز الشفافية في نشر المعلومات ذات الصلة بالعمل واتخاذ القرارات. يشعر الموظفون بالثقة والدعم والاهتمام عندما يتم مشاركة المعلومات معهم بشكل شفاف ومفتوح. • من خلال تشجيع وتعزيز مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المهمة. يمكنك تنظيم جلسات عمل جماعية وورش عمل لجمع آراء وأفكار الموظفين وتضمينها في عملية صنع القرار. • التأكد من توفير المعلومات الكافية والدقيقة للموظفين. يمكنك تحسين نظام إدارة المعلومات الداخلي للشركة وتوفير أدوات ومصادر تقنية تسهل الوصول إلي المعلومات المهمة. • توضيح صلاحيات ومسؤوليات كل فرد في الشركة. يجب أن يكون لدي الموظفين فهم واضح لصلاحياتهم وحدود اتخاذ القرارات، مما يساعدهم علي العمل بفعالية وثقة أكبر.



<ul style="list-style-type: none">• إنشاء نظام إلكتروني يسهل وصول الموظفين إلى المعلومات المحددة و يتيح تحديثها بشكل دوري.• تخصيص الموارد المالية والمادية الداعمة لذلك وتوفير الدعم الفني والبشري المستمر من قبل مجلس إدارة الشركة• تحسين نظام الاتصال الداخلي في الشركة لتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام المختلفة. يمكنك استخدام وسائل الاتصال المتنوعة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات والمنصات الرقمية.• توفير التدريب وورش العمل للموظفين لتعزيز مهاراتهم في تحليل واستخدام المعلومات بفاعلية.• إنشاء آليات تحقق من جودة وموثوقية المعلومات المقدمة، بما في ذلك التحقق من مصدر المعلومات واستخدام أدوات تحليلية موثوقة.• تعيين مسؤول مختص بضمان تحديث المعلومات بانتظام وتوفيرها بشكل عاجل عند الحاجة.	<ul style="list-style-type: none">• توفير وصول سهل وملائم للمعلومات المحددة، وضمان جودتها وموثوقيتها من خلال التحقق من مصدرها وتحليلها بشكل صحيح، وتطوير آليات لتحديث المعلومات بانتظام وضمان دقتها، بالإضافة إلى توجيه وتعليم الموظفين حول استخدام المعلومات بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات.	المعلومات
--	--	-----------

<p>المحاضر</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتعريف المحفزات المهمة لأداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة، وتوفير محفزات ملائمة تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، مع تعزيز العدالة والشفافية في نظام المحفزات وتوضيح المعايير المستخدمة، وتشجيع التوازن بين المحفزات المادية وغير المادية، وتقديم ملاحظات وتقييمات دورية للموظفين لتحقيق المحفزات المرتبطة بالأهداف المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل احتياجات الموظفين وتحديد المحفزات المهمة التي تؤثر على أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. • بتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز إنتاجيتهم، من خلال تنظيم برامج تحفيزية مثل المكافآت والترقيات والتدريب والتطوير الشخصي. • عقد شراكة مع الجامعات المحيطة بجامعة جنوب الوادي بالتنسيق مع مركز التدريب التابع للشركة وتقديم عدة مواضيع كالقيادة الإيجابية، وتعزيز التواصل والتعاون، وتحفيز العاملين، وتطوير مهارات الإدارة. • تقديم الدعم اللازم للموظفين، سواءً من خلال التوجيه والتدريب أو من خلال توفير فرص النمو المهني والتطوير، من خلال إنشاء برامج للتوازن بين العمل والحياة الشخصية وتعزيز الصحة والرفاهية. • التركيز علي وضع نظام محفزات يتسم بالعدالة والشفافية، وتوضيح المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتوزيع المحفزات. يجب أن يكون هناك توازن بين العدالة الداخلية (بين الموظفين) والعدالة الخارجية (بين الموظفين والمنظمة). • مراقبة وتقييم فعالية نظام المحفزات وتأثيره على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المنظمة بإجراء تعديلات وتحسينات على الآلية بناءً على النتائج وتعلم الشركة.
----------------	---	--



- قم بتقييم وتحديث هيكل التنظيم الحالي، باعتبار توزيع المسؤوليات والمسؤوليات وفقاً لأهداف الشركة. قم بتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الأقسام المختلفة وتوفير هيكل مرن يمكنه التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلي تحديث وتطوير مع تحديد الأهداف والمتطلبات من هذا التحديث مع عمل إعادة توزيع للمسؤوليات بما يتناسب مع التغييرات مع عمل مراقبة وتقييم للتعديلات التي تتم للتأكد من مدي جدواها
- تحسين التنظيم والتوزيع الوظيفي الحالي للشركة وتحسينه إذا لزم الأمر قد يتضمن ذلك إعادة توزيع الوظائف وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل أفضل لتحقيق التنظيم والكفاءة.
- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل الشركة، من خلال تنظيم فرق عمل متعددة الاختصاصات وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة.
- توفير هيكل مرن وقادر علي التكيف التنظيمي مع التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية والداخلية. قم بتوفير مرونة في الهيكل التنظيمي لتمكين التغيير والتكيف السريع.

2.4 رأس المال النفسي الإيجابي

<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الشفافية والاتصال: في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات داخل الشركة. تأكد من توفير المعلومات اللازمة والدقيقة والتواصل بصدق مع الموظفين. هذا سيساعد في بناء الثقة وتعزيزها. • تعزيز التواصل الفعال: بتوفير فرص للتواصل الفعال بين فرق العمل والإدارة. استخدم أساليب الاتصال المتنوعة مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل والمنصات الرقمية لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار والملاحظات. • تقييم مدي رضا العاملين عن العمل عن طريق الاجتماعات الدورية، والمناقشات، والاستبيانات، والتحسين المستمر لبيئة العمل. • تعزيز الشهادة والتقدير: بتوفير الشهادة والتقدير للموظفين الذين يظهرون الثقة والأداء المميز. قد يشمل ذلك توجيه الكلمات الإيجابية وتقديم المكافآت والمرونة في سياسات الترقيات. 	<p>أهتمام مجلس إدارة الشركة بتعزيز الشفافية والاتصال، وتقييم رضا الموظفين، وتعزيز الشهادة والتقدير.</p>	<p>الثقافة الذاتية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون التواصل داخل المنظمة مليئًا بالأفكار المشجعة والثناء والتحفيز. قم بتعزيز ثقافة التقدير والإيجابية، وتكريم الإنجازات والمساهمات المميزة للموظفين. • تصمم بيئة عمل تشمل ذلك توفير مساحات مشتركة مريحة وملهمة، وتعزيز التعاون وروح الفريق، وتوفير فرص الترفيه والاسترخاء. • تقديم فرصًا للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم آرائهم. يشعر الموظفون بالتفاؤل عندما يشعرون بأن صوتهم مسموع وأنهم جزء من صنع التغيير. • تقديم دعمًا للموظفين في تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية. قد يشمل ذلك توفير خيارات مرنة للعمل، وبرامج الرعاية الصحية والعافية، وتشجيع الإجازات والاستجمام. 	<p>ضرورة تعزيز التواصل الإيجابي والبيئة العمل الإيجابية في الشركة و التشجيع والثناء للموظفين، وتصمم بيئة عمل تحفزهم وتحمسهم. وتقديم فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء، وتقديم الدعم لتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.</p>	<p>التفاؤل</p>



<ul style="list-style-type: none">• توفير برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يمنحهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة وتطوير خبراتهم. هذا سيزيد من الأمل والثقة في قدراتهم للتقدم والنمو في مساهم المهني.• تشجيع الموظفين على تبني المبادرة والابتكار في أداء مهامهم. قد يشمل ذلك إنشاء بيئة تشجع التجريب وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمر.• أن يكون القادة قدوة في تعزيز الأمل والتفاؤل. عن طريق التواصل الفعال وتوجيه الموظفين نحو الأهداف وتقديم الدعم المستمر، يمكن للقادة تعزيز روح الأمل والثقة في الشركة.• تشجيع التقدير والاعتراف العلني للإنجازات والجهود المبذولة من قبل الموظفين• توضيح رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية بشكل واضح وملهم. ينبغي توزيع هذه الرؤية على جميع الموظفين ليشعروا بالأمل والتفاؤل بشأن المستقبل.• تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والابتكارات بهدف تحسين العمليات وتحقيق التطور. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء منصات للتعبير عن الأفكار وتوفير الدعم والموارد لتنفيذها.• توفير فرصًا للتدريب والتطوير الشخصي للموظفين حيث يمكنهم تعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم. سيزيد ذلك من الثقة والأمل في قدراتهم الشخصية والمهنية.	<p>محاولة إهتمام قيادات الشركة بتعزيز التطوير المهني والابتكار، وتوفير برامج التدريب المستمر التي تشجع على الثقة والابتكار وتقبل الفشل كجزء من التعلم. وأن يكونوا قدوة في التفاؤل وتقديم التقدير. وتوضيح الرؤية والأهداف، وفرص التدريب لزيادة الثقة والأمل في قدرات الموظفين.</p>	<p>الأمل</p>
---	---	--------------

<ul style="list-style-type: none">• تشجيع الموظفين علي التكيف مع التغيرات والتحديات والابتكار في أساليب العمل والعمليات، وتقديم الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات وتعزيز ثقافة المرونة.• تقديم فرصًا للتعلم المستمر وتطوير المهارات في الشركة، من خلال توفير الدورات التدريبية وورش العمل والموارد التعليمية لتعزيز المرونة والقدرة علي التكيف مع التغيرات.• تشجيع العاملين علي اتباع الأساليب العلمية الحديثة في التفكير ومعالجة الأخطاء وتحمل المواقف الصعبة والأحداث المجهدة، مثل العصف الذهني، والتفكير خارج الصندوق،... إلخ.• تعزيز ثقافة التجريب والتعلم من الأخطاء للموظفين علي المحاولة والتجريب وعدم الخوف من الأخطاء، وتقديم الدعم لهم للاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم وتحسين الأداء.	<p>نشر ثقافة التكيف والابتكار في الشركة وتقديم الدعم للموظفين في التكيف مع التغيرات والتشجيع على استخدام الأساليب العلمية الحديثة وتعزيز ثقافة التجريب والتعلم من الأخطاء.</p>	<p>محمود كمال عربي</p>
---	--	------------------------



عاشرًا-المراجع:

1-المراجع العربية:

- إسماعيل، محمد يوسف محمد يوسف. 2020. تأثير الجينات التنظيمية علي الثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية و التجارية،مج. 21، ع. 4، ج. 1، ص ص. 546-569.
- داغروصالح، عبد الرحمن (2000). إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية، الرياض: الدار العالمية للنشر.
- زيد صادق ماجد. 2019. تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA في رأس المال الفكري : دراسة استطلاعية علي عينة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق. العلوم الاقتصادية،مج. 14، ع. 54، ص ص. 70-107.
- سعد علي حمود، & ابراهيم خليل ابراهيم. (2012). رأس المال النفسي الايجابي (منظور فكري في المكونات والمركزات الجوهرية للبناء والتطوير). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 18(65), 1-1.
- سعد، بهاء الدين مسعد، & ابراهيم، شيماء مهدي. (2022). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية الخاصة). مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(4)، 1-65 .
- شرقي، خليل. 2022. التوجهات البحثية و الفكرية ل DNA التنظيمي : دراسة ببليومترية. أبحاث اقتصادية و إدارية،مج. 16، ع. 1، ص ص. 463-480.
- العايدي، أحمد عبد المنعم أحمد. (2011). الرضا المهني لدي معلم المرحلة الابتدائية وعلاقته بكل من الكفاءة الذاتية للمعلم والتحصييل الأكاديمي للتلميذ رسالة ماجستير. علم نفس تربوي. جامعة القاهرة. معهد الدراسات والبحوث التربوية.
- عبد اللاه، ه. ف & .هاني فتحي. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 1227-1286, 3(2) .
- عبد الله، عبدالعال عبد الله عبدالعال. (2021) رأس المال النفسي وأثره في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية علي مجموعة شركات المحمول في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، م 12، ع 3، 153 - 190.
- عشري، ت. إ.، & تامر إبراهيم. (2020). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي (بالتطبيق علي معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة). المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 50(4)، 429-472.

- علي, شيماء موسى (2023). دور رأس المال النفسي الإيجابي في تقليل الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التجارية والبيئية, 2(1), 120-140.
- الكرداوي, مصطفى محمد. (2013). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأي المال النفسي ومستوي الشعور بالاحتقان التنظيمي لدي العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. دورية الإدارة العامة، م 53 ، ع 3 ، 741-810.
- لبدة، شاهيستا السعيد(2015)، اثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤوسين الابتكارية : دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة طنطا.
- محمد نجيب" عبد العال عبد اللاه، ه. ه. & هايدي. (2021). التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الاصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(2)، 1-48.
- مصطفى, مني سامي محمود. (2023). أثر الجينات التنظيمية علي الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1)، 267-320.
- منصور، محمد مدحت الكيلاني. (2021) عدم الأمان الوظيفي كوسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والرفاهية النفسية: دراسة تطبيقية علي العاملين المؤقتين (اليومية) بالكادر العام الإداري بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- هارون, ع. ع. ع. ع. ع. & .عبدالحليم عبدالناصر علي عبدالحليم. (2021). دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان(91، يناير جزء 1)، 103-118.
- 2-المراجع الإنجليزية:

- Aamina, M., & Hadjer, D. (2021). The influence of organizational DNA on the quality of healthcare services-An empirical study in the university hospital center of Sidi-BelAbbas. *Economics and Sustainable Development Review*, 4(3), 322-338.
- Abdel-Raheem, A. B., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.



- Abubakar, A. M., Inuwa, B. B., & Hamma, M. (2018, January). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. In 1st International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2017) (pp. 88-90).
- Ahmady, G.A., Mehrpour, M. and Nikooravesh, A., Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, pp.455-462. (2016).
- Alshawabkeh, Z. (2021). The Role of Organizational DNA in Enhancing the Strategic Balance in Commercial Banks in Madaba, *Management Science Letters*, 11: 1639–1650.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.
- Avey J. B., Luthans F., Jensen S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693
- Avey J. B., Reichard R. J., Luthans F., Mhatre K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Azmy Zaky Abdelaziz, A., & Karmy Gad El Karim Srour, C. (2022). Examining the Effect of Organizational DNA on Strategic Inertia: An Evidence from the Egyptian Textiles and Garments Companies. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 13(4), 672-726.
- Badarny, L. A., & Egbariya, S. A. (2022). The Role of Education Institutions in Investing Human Element: An Empirical Study inside the Green Line. *Central European Management Journal*, 30(4), 1622-1634.
- Bandura A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bordia, R., Kronenberg, E., and Neely, D., Innovations Organizational DNA. Retrieved from

- <http://www.boozallen.com> (2005).
- Brook, J. (2012). Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization. *Strategic HR review*, 12(1), 10-15.
- Carter, JW, Youssef-Morgan, CM. (2019) the positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. *Human Resource Development Quarterly*. 30: 383– 405. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21348>
- Carver C. S., Scheier M. F. (2002). Optimism. In Snyder C. R., Lopez S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York, NY: Oxford University Press.
- Chris, Trimble (2005)" Strategic Management and Business Policy " 11th Ed, by Pearson Education, Inc, Prentice - Hall, New Jersey.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Coutu. D. L (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*. 80(3). 46- 55.
- Daft, R.L., *Organizational Theory and Design*, 7th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH. 2001
- David, G., & Neilson, G. (2006). Organizational to Executive: It's in the DNA. *Ivey Business Journal*, 11(2), 1-16.
- Elsakaan, R.A.-E.M., Ragab, A.A., El-Gharbawy, A. and Ghanem, A.-N. (2021) the Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8, 1-13.
- Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA. Harvard Business School.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2006). Organizational DNA for Structure Innovation, Management Span and Layers.
- Hamilton, B. (2004). Organizational DNA. Booz & Company. Retrieved from <http://www.orgdna.com>



- Hamilton, M. A. (2005). The right to decide: A fundamental right of patients. *Journal of vascular surgery*, 41(6), 1098-1101.
- Hamilton, R. T. (1996). The four key elements of innovation: Collaboration, experimentation, iteration, and risk-taking. *Research Technology Management*, 39(1), 43-47”.
- Hess, E., & Ludwig, K., 2017, United Parcel Service, Inc.: The Challenge of Protecting Organizational DNA, *Darden Case VOL 9, No 2*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2975238>.
- Hodge, B., & Anthony, W., *Organization Theory: A Strategic Approach*, Allyn & Bacon, Inc., 1991.
- Holladay, R. (2005). Simple rules: organizational DNA. *OD PRACTITIONER*, 37(4), 14.
- Idris, A. M., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269.
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (2002), *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Company, Inc.
- Jefferson, R. (2018). *Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave*, PhD Thesis, Walden University
- Kaptein, Muel, (2015) *the Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA* (August 28,). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2652863> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2652863>.
- Kariri, H. D. H., & Radwan, O. A. (2023). The Influence of Psychological Capital on Individual’s Social Responsibility through the Pivotal Role of Psychological Empowerment: A Study towards a Sustainable Workplace Environment. *Sustainability*, 15(3), 2720.
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical psychology review*, 30(7), 865-878.
- Khorasgani, Akbar, Nosouhi, Abbas & Bahrami, Maryam, 2015, *A Comparative Study of Organizational "DNA" In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honalnd and Silverman's Model*, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol 5, No 4.

- Kirrane, M., Lennon, M., Connorb, C., and Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal Of Change Management*. 7(13): 1479 – 1500.
- Lewis S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. West Sussex, UK: Willey-Blackwell.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- 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 & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, (60): 541 - 572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Makingrilas, J.; Vitoorapakorn, C.; Chutikorntaweessin, O.; Yodthong, T. & Kamolrat, A. (2015). The Model of DNA Creation of Business Organization toward Corporate Social Responsibility, *the International Journal of Business& Management*, 3(4):186-192.
- Masten A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.



- Masten A. S., Reed M.-G. J. (2002). Resilience in development. In Snyder C. R., Lopez S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York, NY: Oxford University Press.
- Messih, A. F. A., & Abdeen, T. H. (2022). Investigating the Relationship between Organizational DNA and the Individual and Team Dimensions of the Learning Organization. An Empirical Study on the Egyptian Banking Sector. *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(1), 40-50.
- Mikus, K., & Teoh, K. R. (2022). Psychological capital, future-oriented coping, and the well-being of secondary school teachers in Germany. *Educational Psychology*, 42(3), 334-353.
- Mukif, A. & Al-Rubaie, S. (2021). The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education, *Journal of Xi' a University of Architecture & Technology*, 4(2): 261-278.
- Nafei, W. (2015). The role of organizational DNA in improving organizational performance: A study on the industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117.
- Nafei, W. A. (2014). The role of organizational DNA in improving organizational performance: A study on the industrial companies in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 1-10.
- Neilson, G. (2004). The Four Factor of Organizational DNA. Retrieved from <http://www.Boozallen.com/4Factor.html>
- Neilson, G. L., & Pasternack, B. A. (2005). The four bases of organizational DNA. *Harvard Business Review*, 83(4), 58-67
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6) , 1-15.
- Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2005). What's organizational DNA. *Harvard Business Review*, 1(7). <https://www.strategy-business.com/article/03406>
- Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2004). The four bases of organizational DNA. *Strategy and Business*, 48-57.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Van Nuys, K., "The Passive-

- Aggressive Organization”, Harvard Business Review, 2005, 1-12.**
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P., “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin. Inc. 1994.**
- Norman S. M., Avey J., Nimnicht J. L., Pigeon N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 380-391.**
- Pajores, F. (2000). Against the odds: self-efficacy beliefs of women in mathematical, scientific and technological careers. *American Educational Research Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 215-246.**
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders, *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 26- 31.**
- Prindle, Z., 2017, exploring the innovation Strategies for Service improvement in small US information technology support companies, PhD dissertation, Colorado Technical University**
- Qabaja D., the Impact of Organizational DNA on Jordanian Water Authority “Good Governance”. A Case Study (Doctoral dissertation, Zarqa University, 2018.**
- Rashid, S. A. R., & Chalab, I. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations. *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic sciences*, 9(4), 9-22.**
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management: Management myths debunked*. Pearson Education Limited.**
- Sarran, M. (2017). A study of the influence of employee ownership on leadership and decision making (Doctoral dissertation, Doctoral Dissertation Order) PhD Thesis, Duke University**
- Seligman M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, NY: Vintage Books**
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12**



- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
- Spence Laschinger, H. K., & Fida, R. (2014). New nurse's burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. (1999). *Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage* (2nd Ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Thomas, L. (2007). *Innovation Organizational DNA*, Retrive from <http://www.12manage.com/> accessed on 5th Oct.2018
- Valbuena-Díaz, N.; Leal-Guerra, M. & Urdaneta-Montiel, A. (2018). Organizational DNA and Productivity in the Family Business, *Desarrollo Gerencial*, 10(1): 105-122.
- Vijay G, and Trimble, Chris (2005), Organizational DNA for Strategic Innovation, *California Management Review*, Vol. 47, Issue 3, p. 47-76.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. “Strategic Management and Business Policy: Concepts “(9th ed.). Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. 200.
- Zewude, G. T., & Hercz, M. (2021). Psychological capital and teacher well-being: The mediation role of coping with stress. *European Journal of Educational Research*, 10(3), 1227–1245
- Zewude, G. T., & Hercz, M. (2022). The Role of Positive Psychological Capital in the Prediction of Teachers' Well-being Mediated Through Motivation: A Review of Literature. *Athens Journal of Health and Medical Sciences*, 9(4), 245-264.
- Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of

employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3(36), 34-37.

Kirrane, M., Lennon, M., Connorb, C., and Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*. 7(13): 1479 – 1500.

Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.