



The effect of psychological resilience in organizational vitality– A case study in the Directorate of Education of Al–Musayyib District

تأثير المرونة النفسية في الحيوية التنظيمية - دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب

Eisam Ealaywi Sahib Al-Eubaydi

عصام عليوي صاحب العبيدي

alame414@gmail.com

The General Directorate of Education – Babil

المديرية العامة لتربية بابل

Article information

Article history:

Received: 2 / 4 / 2023

Accepted :27 / 4 / 2023

Available online: 31 / 12 / 2023

Keywords:

psychological resilience,
organizational vitality

تاريخ الاستلام : 2 / 4 / 2023
تاريخ قبول النشر : 27 / 4 / 2023
تاريخ النشر : 31 / 12 / 2023

الكلمات المفتاحية

المرونة النفسية
الحيوية التنظيمية

Abstract

The current research seeks to explain the nature and determine the level of the relationship between psychological resilience and organizational vitality in Directorate of Education Musayyib district, and this comes as an attempt to reduce or bridge the knowledge gap between the two research variables. As well as trying to lay the right and appropriate foundations for the manufacture of skilled labor, relying on the values and cultures stemming from the Iraqi society, that can be invested in order to be the most important capital for its profit-oriented organizations or to provide services. To achieve this, the researcher distributed 100 questionnaires to a number of employees in Directorate of Education Musayyib district. The number of questionnaires was 96, and the number of valid questionnaires for statistical analysis was (91), with a rate of (95%) of the retrieved questionnaires. The theoretical results showed the existence of a knowledge gap to explain the nature of the relationship between psychological resilience and organizational vitality in organizations in general and in the organization under study in particular.

Citation: Al-Eubaydi, Eisam Ealaywi Sahib. (2024). The effect of psychological resilience in organizational vitality- A case study in the Directorate of Education of Al-Musayyib District, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(78), 1-22.

الاقتباس: العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2024). تأثير المرونة النفسية في الحيوية التنظيمية - دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19(78)، 1-22.

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية في مديرية تربية قضاء المسيب، ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة ايدي عاملة ماهرة بالاعتماد على قيم وثقافات نابذة من المجتمع العراقي من الممكن أن تستثمر لكي تكون أهم رأس مال لمنظماته الهادفة للربح أو لتقديم الخدمات. وتحققاً لذلك قام الباحث بتوزيع 100 استبانة على عدد من الموظفين في مديرية تربية قضاء المسيب. وكان عدد الاستبانات المسترجعة 96 استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ (91) استبانة وبمعدل (95%) من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط وتأثير معنوي وموجب للمرونة النفسية في الحيوية التنظيمية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات وعلى مختلف المستويات سواء أكانت تنظيمية او بشرية , ومن اجل انجاز الاعمال بالوقت المحدد وبكفاية وفاعلية عاليتين واستمرار العمل في ظل عالم المنافسة , لا بد من استثمار كافة الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين والجوانب التنظيمية المتعلقة بأدائهم كالوقت والطاقة العقلية والبدنية , وهذا يتعلق بمقدار الحيوية التي يتمتعون بها والتي يمكن ان تفسر على انها الشعور الذاتي بوجود مستويات عالية من الطاقة الجسدية والعقلية مع تحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم , ولا سيما وان إدراك الفرد للحياة يتأثر بالعوامل الجسدية والمعرفية , ومع ذلك فمن المهم ملاحظة الإدراك الذاتي لمثل هذه التجارب الذاتية والوظيفية , فقد يعاني فردان من مستويات متشابهة من الضغوطات في مكان العمل لكن قد يرى أحدهم أن هذا تجربة منهكة , بينما يرى الآخر هذا على أنه تحدٍ لا بد من التغلب عليه , وعالية يمكن ان تدرك المنظمة ان الحيوية التنظيمية هي من المحفزات الايجابية التي يمكن ان تدفع الافراد العاملين على الابداع والتميز في مكان العمل (Spanouli & Hofmans , 2021 : 1439) .

ووصفت المرونة النفسية على انها القدرة على الاتصال الكامل باللحظة الحالية والأفكار والمشاعر الايجابية التي تحتويها دون دفاع لا داعي له , او انها السلوك المستمر أو المتغير في السعي وراء الأهداف والقيم المثالية مما يجعل الافراد العاملين غالباً ما يشعرون ويعيشون في حياة قريبة من مُثلهم القيمة فضلاً عن ارتباطها بالرضا عن الحياة وبتحسينات الصحة العقلية للأفراد (Lucas & Moore, 2019 : 2) .

لهذا فهذين المتغيرين يعدان من المفاهيم الحديثة التي بدأت تأخذ بالظهور في البحوث والدراسات المتخصصة في مجال إدارة الأعمال، وذلك في طور الانتقال إلى المنظمات المعتمدة على العاطفة والمرح في مكان العمل , بالإضافة إلى ان العالم اليوم بحاجة ماسة إلى مثل هكذا انماط من السلوكيات التي تعتمد كل الاعتماد على التأمل والمرح والانفتاح في الوصول إلى بيئة تنظيمية بعيدة عن الظلم والقرارات المظلمة التي تخلق بيئة يشيع فيها العنف والكرهية والنزاعات على الصعيد الشخصي والتنظيمي وخاصة وان التواصل والانفتاح والتحرر هي العملية التي توصل المنظمة إلى النور وجعل اسلوبها يحتذى به .

وانطلاقاً من التوضيح السابق تأتي فكرة البحث الحالي بعدها امتداداً للأطر النظرية والفكرية المذكورة آنفاً. فمع وجود إشارات في الدراسات السابقة إلى إن المرونة النفسية تعد المنبع الرئيس لتكوين أنماط تنظيمية معاصرة تسهم في تحقيق النجاحات لأي منظمة نتيجة لاكتسابها الشرعية والقدرة على ادامة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، الا أنه نلاحظ ندرة الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة فيما بينها وبين الحيوية التنظيمية، وخاصةً في حدود البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية. لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولةً لردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين متغيرات البحث الحالي، عن طريق دراسة العلاقة بينهما في نموذج فرضي واحد.

استناداً إلى ما تم عرضه يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن غياب الاهتمام بمعايير المرونة النفسية يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات وفرادها للحياة في مكان العمل".

ثانياً: تساؤلات البحث:

- استناداً إلى مشكلة البحث الحالي، التي تم بيانها أعلاه، يمكن وضع أسئلة البحث الحالي بما يأتي:
- أ. ما مستوى توافر المرونة النفسية في المنظمة قيد البحث؟
 - ب. ما مستوى توافر الحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟
 - ج. ما العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- للإجابة عن تساؤلات البحث الحالي آنفاً، تم وضع مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:
- أ. تحديد مستوى توافر المرونة النفسية في المنظمة قيد البحث؟
 - ب. تحديد مستوى توافر الحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟
 - ج. معرفة طبيعة العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

رابعاً: أهمية البحث:

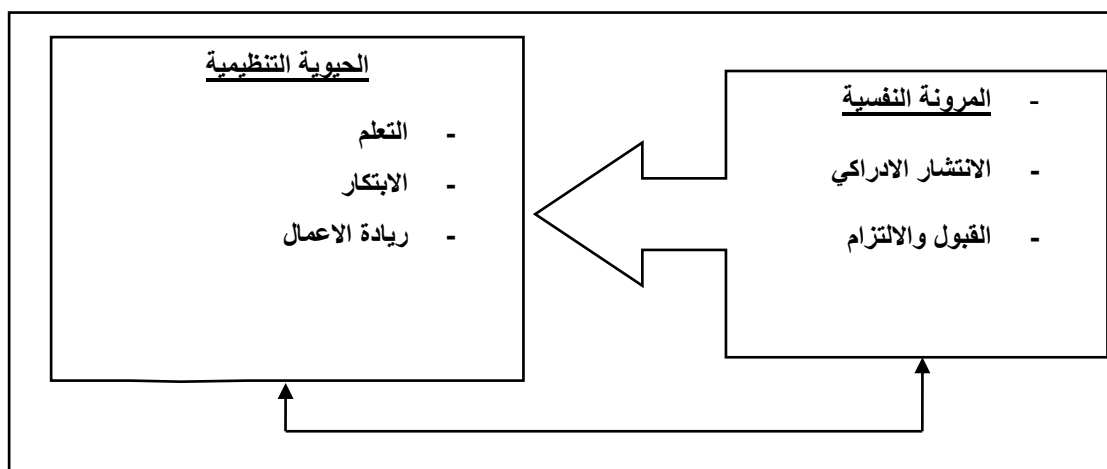
يمكن وضع أهمية البحث الحالي في محورين رئيسيين هما:

- 1- المحور الأول: الأهمية النظرية:
 - 1- إن البحث الحالي يعد المحاولة الأولى لدراسة العلاقة بين متغيري المرونة النفسية والحيوية التنظيمية في نموذج فرضي واحد.
 - 2- يقدم البحث نظرة تحليلية للأفكار الواردة في بعض الدراسات السابقة، التي تمت الإشارة إلى متغيري المرونة النفسية والحيوية التنظيمية بصورة منفردة أو مجتمعة.
- ب - الأهمية التطبيقية:

- 1- إن البحث الحالي يسهم في وضع الأسس الصحيحة لكيفية الاستفادة من الافراد الاكفاء في البيئة العراقية على اعتبارها رموزاً تشكل رافداً لبناء شخصيات وظيفية متميزة تتمكن من اتخاذ قرارات مقبولة على مستوى منظماتهم بمختلف أشكالها.
- 2- يقدم البحث الحالي عدد من الاستنتاجات والتوصيات، التي يمكن أن تغير واقع السلوكيات التنظيمية في المنظمات العراقية.

خامساً: نموذج البحث الفرضي:

في ضوء الإشارات المعرفية والفكرية في عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي المتمثلة بالمرونة النفسية والحيوية التنظيمية، قام الباحث بتطوير نموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

يظهر من الشكل (1) في أعلاه، متغير المرونة النفسية بوصفها متغيراً مستقلاً، يتألف من بعدين وهما: (الانتشار الادراكي، القبول والالتزام) ،والحيوية التنظيمية متغيراً تابعاً، يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (التعلم، الابتكار، ريادة الاعمال).

سادساً: فرضيات البحث:

لغرض إيجاد إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلات البحث الحالي ومن أجل تحقيق أهدافه، تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على "إن المرونة النفسية لها ارتباط معنوي وموجب مع الحيوية التنظيمية
- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على " إن المرونة النفسية لها تأثير معنوي وموجب مع الحيوية التنظيمية.

سابعاً: مقياس البحث:

لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة البحث حول متغيري المرونة النفسية والحيوية التنظيمية تم استخدام استبانة مؤلفة من (26) فقرة تحت تدرج (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً). ولقد تم تطوير مقياس المرونة النفسية المكون من (17) فقرة وبعدين هي: (الانتشار الادراكي، القبول والالتزام)، ومقياس المتغير التابع وهو الحيوية التنظيمية المكون من (9) فقرة وثلاثة ابعاد وهي (التعلم , الابتكار , وريادة الاعمال كما ينضح من الجدول (1) أدناه.

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المرونة النفسية	الانتشار الادراكي	7	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Burke & Moore (2014)
	القبول والالتزام	10	
الحيوية التنظيمية	التعلم	3	(Kumar, 2016)
	الابتكار	3	
	ريادة الاعمال	3	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث:

إن الأداة الرئيسة للبحث الحالي تمثلت بالاستبانة، التي تم توزيعها بصورة مباشرة Face to Face للمدة من (1-11-2022) إلى (1-12-2022) على عينة البحث. وقد قسمت الاستبانة على جزأين رئيسيين، تألف أولها من المعلومات العامة عن عدد من العوامل الديموغرافية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما ثانيها فتكون من (26) فقرة انقسمت على محورين هي : المحور الأول، تكون من (17) فقرة خاصة بالمتغير المستقل (المرونة النفسية) ، والمحور الثاني، تكون من (9) فقرات خاصة بالمتغير التابع (الحيوية التنظيمية).

تاسعا: أساليب التحليل الاحصائي:

لاختبار فرضيات البحث الحالي وتحديد مستوى توافر متغيراته، تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الموجودة في البرنامجين الاحصائيين SPSS v.22، وبرنامج Excel، اذ تمثلت بالمتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري والتباين وكذلك الارتباط وأوزان الانحدار المعياري.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث**أولاً: مفهوم المرونة النفسية:**

يعد مفهوم المرونة النفسية من الموضوعات التي تتجذر في العلوم النفسية والاجتماعية سواء كان ذلك في السلوكيات الفردية او التنظيمية الهادفة، اذ يمنحنا علم النفس الاجتماعي في أفضل حالاته خارطة طريق للاستجابة لتحديات ومعوقات الحياة كالتنقل في العلاقات وتنظيم أنفسنا في مجموعات والتعلم والعمل بفعالية ومكافحة الظلم والاستقواء، وكل هذا يعتمد على الحالات الطارئة الظرفية المتقلبة والمتغيرة بما في ذلك أهدافنا وخطتنا اليومية، لهد حاول الباحثون تجميع الأدبيات الموجودة حول استجابات الإجهاد المثلى لبناء نماذج سياقية لتنظيم المشاعر الانسانية بدلاً من تحديد استراتيجيات تنظيمية مثالية واحدة عبر المكان والزمان، اذ تحدد هذه الأطر الجديدة المتجذرة أساساً في البحث النفسي الاجتماعي حول تنظيم المشاعر والأبحاث النفسية حول علاج القبول والالتزام والاستقرار النفسي والاجتماعي، لهذا فقد عرفت المرونة النفسية على انها الميل إلى الاستجابة للمواقف بطرق تسهل السعي وراء الهدف القيم، ولهذا تكون مفيدة جدا في بعض المواقف وبشكل خاص عندما تظهر التحديات أثناء السعي وراء ايجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب، ولا سيما وانها تعتبر ذروة الصحة العاطفية والرفاهية للأفراد العاملين (Doorley et al, 2020 : 2).

كذلك ينظر المرونة النفسية على انها المحدد الأساسي للصحة العقلية والفعالية السلوكية كما افترضتها إحدى النظريات الحديثة القائمة على التجربة في علم النفس وعلاج القبول والالتزام، لهذا تشير المرونة النفسية إلى القدرة على التركيز على اللحظة الحالية، واعتماداً على ما يوفره الموقف في توجيه انتباه الافراد العاملين إلى تغيير أو تجنب أو قمع أو تحليل أو التحكم في أحداثهم النفسية (مثل الأفكار والمشاعر والأحاسيس الفسيولوجية والصور والذكريات)، ولا سيما وان المرونة النفسية تدعو الى التركيز على اتخاذ إجراءات موجهة نحو الهدف إلى إجراء مقارنات مع نظريات تحقيق الهدف والتحفيز كالنمو وحاجته إلى والحاجة إلى الإنجاز، ولكن هذا يحتاج الى معرفة الافراد بكيفية تحقيق أهدافهم وتطويرها والتقدم نحو تحقيقها بأقصر وقت ممكن وبكل كفاءة وفاعلية (Bond et al, 2008 : 5).

يضيف (Atkins & Parker, 2012 : 528) بان المرونة النفسية تعتمد على حساب سياقي وظيفي للغة البشرية والإدراك المعروف باسم نظرية الإطار العلائقي، وقد أدى هذا النهج بدوره إلى نهج معتمد جيداً وقائم على الأدلة لتحسين الأداء البشري المعروف باسم العلاج بالقبول والالتزام من اجل تعزيز الاستجابة الوجدانية للأفراد العاملين، اذ يرى أنصار نظرية الإطار العلائقي بان الإدراك البشري ما هو الا عبارة عن فعل متعلق بالأحداث أو التجارب، وتنشأ اللغة عن طريق التعلم واشتقاق العلاقات بين الكلمات والأحداث،

بعد ذلك وصفت الأحداث بانها أي تجربة تتعلق بالأفراد سواء في البيئة الداخلية ام الخارجية له , ومن جهة اخرى فقد ينشأ التوليد اللانهائي للغة البشرية من قدرتنا على استنتاج العلاقات بين أي شيء والاستفادة من العديد من أنواع العلاقات المختلفة ، مثل التقييمية (أفضل / أسوأ) ، والتسلسل الهرمي (جزء من / يشمل) ، والشرطية (العلاقات السببية / إذا ... ثم) والزمنية (قبل / بعد) ، اذ تسمح لنا هذه القدرة البشرية الفريدة على ربط الإشارات التعسفية بالخروج خارج نطاق التجربة الحسية المباشرة وصياغة الماضي والمستقبل والمقارنة فيما بينهما ، واستخدام تلك الصيغ لخلق معنى وحل المشكلات ، ومع ذلك فإن هذه القدرة تخلق أيضاً معاناة بشرية في بعض الاحيان ، فعلى سبيل المثال يتذكرون التجارب غير السارة ويقارنون مواقفهم بأولئك الذين هم أفضل حالاً ويتوقعون بخوف المستقبل المحتمل لهم .

ثانيا - اهمية تطبيق معايير المرونة النفسية داخل المنظمة:

يرى (McCracken et al , 2015 : 3) بان هناك العديد من الافراد العاملين داخل المنظمات يعانون من امراض نفسية كثيرة ولأسباب مختلفة سواء كانت هذه الاسباب تنظيمية او اجتماعية , اذ تم تحديد الدور الهام في العديد من الدراسات السابقة للتأثيرات النفسية والاجتماعية في الألم المزمن بشكل أساسي , ومع ذلك فإن العمل على توسيع فهمنا للألم المزمن وتطوير العلاجات النفسية لا يزال قائماً , وأحد هذه التطورات الحديثة في هذا الصدد هو نموذج المرونة النفسية , بما في ذلك العملية العلاجية المحددة بالعمل الملتزم الذي تسترشد به الأهداف والقيم. لهذا تعد من الادوات السلوكية المؤثرة والمهمة والواجب تنفيذها في المنظمات المعاصرة , ولا سيما وانها تعتبر صفة أساسية للسلوك وجانب أساسي من الأداء الصحي بطريقة تخدم أهداف الفرد وتتوافق مع ما يسمح الموقف الحالي للفرد بتحقيقه .

يضيف (Pietrzak et al , 2009 : 68) بان تطبيق معايير المرونة النفسية في مكان العمل تمكن الافراد العاملين من إدراكهم للعواطف والمشاعر والأحاسيس بما فيها المشاعر السلبية أو غير المرغوب بها والقدرة على التكيف مع الشدائد أو الصدمات أو التهديدات أو أي مصدر للتوتر بما في ذلك المشاكل العائلية والصحية وضغوطات العمل بما فيها الضغوط المادية والوظيفية ، ومن جهة اخرى فان المرونة النفسية تمكن الفرد من تطوير عميق للشعور بالذات وذلك بعد التصرف بحكمة مع تلك الضغوطات على أساس قيم وأهداف وقناعات طويلة المدى والتأثير بدلاً من الانفعال والعصبية والتصرف على أساس المشاعر المتولدة خلال الأزمة وردود الفعل الانية والتي تكون قصيرة المدى مرتبطة بحدث معين غالباً ما تزول بزواله كون الأفكار والعواطف والمشاعر مؤشرات غير موثوقة للقيمة بعيدة المدى لأي حدث أو أزمة او متغير .

ثالثاً - مقياس المرونة النفسية:

بعد اطلاع الباحث على علة مجموعة من الدراسات السابقة وجد عددا من المقاييس التي يمكن ان تصف وتقيس متغير المرونة النفسية , الا ان المقياس الاكثر تداولاً هو مقياس (Burke & Moore 2014) والذي يتكون من بعدين وهما (الانتشار الادراكي ، القبول والالتزام) والمتكون من (17) فقرة , ويمكن توضيح هذه الابعاد عن طريق الاتي :

1- الانتشار الادراكي:

يرى (Masuda et al , 2004 : 1) بان الانتشار الادراكي كان محورًا بارزًا للعلاج السلوكي منذ بدايته , ونظرا لارتباطها بالعواطف والأفعال فعادةً ما يتم استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل في العلاج السلوكي المعرفي التقليدي لتقليل تواترها أو شدتها أو حساسيتها الظرفية أو لتغييرها إلى أشكال مرغوبة أكثر، لهذا تم تصميم تقنيات الانتشار الادراكي لتقليل وظائف الأفكار عن طريق تغيير السياق الذي تحدث فيه بدلاً من محاولة تغيير الشكل أو التردد أو الحساسية الظرفية للأفكار نفسها , ويبدو أن التقنيات التطبيقية المصممة لإنتاج الانتشار الادراكي تؤدي إلى انخفاض في مصداقية الأفكار السلبية .

يضيف (Deacon et al , 2011 : 218) بان النماذج المعرفية لعلم النفس الايجابي تقترض بأن الإدراك غير الفعال يساهم بشكل مباشر في المشاعر السلبية , ووفقاً لذلك فإن الأسلوب الشائع في العلاج السلوكي المعرفي التقليدي هو إعادة الهيكلة المعرفية عن طريق العمل التعاوني بين الافراد العاملين والمنظمة وتحديد الأفكار غير المنطقية أو غير القادرة على التكيف وتحدي صحتها باستخدام استراتيجيات كالتخالف المنطقي والتساؤل السقراطي والتجارب السلوكية , والهدف الرئيس من هذه العملية هو تشجيع الافراد على التفكير بطرق أكثر دقة وتكيفاً والتي تسهل بحد ذاتها بحل المشكلات بشكل فعال وعيش حياة أكثر استقراراً وتوازناً .

القبول والالتزام:

ان التطورات الأخيرة التي طرأت على النظرية السلوكية المعرفية تؤكد على دور "المرونة النفسية" في الأداء التكيفي , والتي تشمل عمليات القبول واليقظة والقيم والالتزام , فعند مواجهة موقف معين قد يختار الافراد العاملون طرقاً واساليب أخرى غير التصرف السطحي أو العميق للتعامل مع عواطفهم . وعلى وجه الخصوص قد ينخرطون في القبول والالتزام أي قبول اللحظة الحالية دون الحاجة إلى تنظيم الأفكار والمشاعر المرتبطة بها وتكييف سلوكهم مع الموقف حسب الحاجة لتحقيق الأهداف , وبشكل أكثر تحديداً يشير القبول إلى الرغبة في تجربة الأفكار والمشاعر ، بما في ذلك الأفكار والعواطف السلبية مثل الغضب أو الإحباط ، كذلك يشير الالتزام إلى تكييف سلوك الفرد حسب الحاجة لتحقيق الأهداف بغض النظر عن الأفكار والعواطف السلبية (Atkins &Parker , 2012 : 541) .

وبالتالي فان القبول والالتزام دائماً ما يرتبطان ببعضهما البعض بطبيعتهما باعتبارهما العمليتين الرئيسيتين اللتين تميزان النمط السلوكي المعرفي والادراكي المعروف بالمرونة النفسية , ولا سيما وان هذا التكامل يصبح واضحاً عندما نتحدث بشكل أكثر تقنيةً عن المرونة النفسية عند الدرجة التي يتفاعل بها الإدراك مع طوارئ التعزيز للمساعدة أو إعاقة القدرة على متابعة الأهداف والغايات , اذ نعتقد أن المرونة النفسية تفي بالشروط التعريفية الثلاثة للموارد الشخصية والوظيفية اي (تساعد في تحقيق أهداف العمل , تقليل متطلبات العمل وتكاليفها الفسيولوجية والنفسية , وتحفيز النمو الشخصي والتعلم والتنمية) (Biron &Veldhoven : 1264 : 2012 , .

رابعاً - مفهوم الحيوية التنظيمية:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات وعلى مختلف المستويات سواء كانت تنظيمية او بشرية , ومن اجل انجاز الاعمال بالوقت المحدد وبكفاءة وفاعلية عاليتين واستمرار العمل في ظل عالم المنافسة , لا بد من استثمار كافة الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين والجوانب التنظيمية المتعلقة بأدائهم كالوقت والطاقة العقلية والبدنية , وهذا يتعلق بمقدار الحيوية التي يتمتعون بها والتي يمكن ان تفسر على انها الشعور الذاتي بوجود مستويات عالية من الطاقة الجسدية والعقلية مع تحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم , ولا سيما وان إدراك الفرد للحبوية يتأثر بالعوامل الجسدية والمعرفية , ومع ذلك فمن المهم ملاحظة الإدراك الذاتي لمثل هذه التجارب الذاتية والوظيفية , فقد يعاني فردان من مستويات متشابهة من الضغوطات في مكان العمل لكن قد يرى أحدهم أن هذا تجربة منهكة , بينما يرى الآخر هذا على أنه تحدٍ لا بد من التغلب عليه , وعلية يمكن ان تدرك المنظمة ان الحيوية التنظيمية هي من المحفزات الايجابية التي يمكن ان تدفع الافراد العاملين على الابداع والتميز في مكان العمل (Spanouli & Hofmans , 2021 : 1439) .

تشير الحيوية التنظيمية الى صحة المنظمة ونموها , والذي يتم تحديده عن طريق النمو المالي والفكري والإبداعي لها , لهذا يمكن القول بان الحيوية التنظيمية هي عملية تنشيط مستمرة لضمان استدامة المنظمة ونموها بشكل صحيح ولأطول فترة ممكنة, وهذا ما يشار اليه على انه الأداء السلس والمرن للمنظمة في أنشطتها الروتينية وتطورها إلى مجالات مبتكرة وصعبة بأقل وقت وجهد ممكنين (Kumar , 2011 : 47) .

يرى (Tummers et al , 2018 : 356) بان الحيوية التنظيمية يمكنها من زيادة معدلات الحيوية للأفراد العاملين كونها تجربة مباشرة للحصول على الطاقة المتاحة للذات , والافراد الحيويون مليؤون بالطاقة الإيجابية في مكان العمل ويشعرون بالقوة العقلية والبدنية , وقد تم ربط الحيوية التنظيمية بالأداء الوظيفي المتميز وتحسين الصحة العقلية والتعامل بشكل أفضل مع الإجهاد , اذ تشير بعض الأبحاث أيضاً إلى أن زيادة الحيوية تعزز مرونة الأشخاص في مواجهة الضغوط الجسدية والنفسية وبالتالي تجعلهم أقل عرضة للإصابة بالأمراض الوظيفية وشعورهم بالاغتراب والاحباط .

يضيف (Kumar & Sushil , 2016 : 748) بان الحيوية التنظيمية هي قوة تمكين للنمو والمنافسة والنجاح وهي ضرورية للحياة التنظيمية , اذ يعتبر الأداء والنمو من العوامل المساهمة في الحيوية داخل المنظمة , وتعد ايضا مفتاح بقاء المنظمة وحيويتها العالية , وتكيفها مع التغييرات الطارئة . وعليه تعد الحيوية التنظيمية أحد عناصر نجاح الأداء التنظيمي ويمكن أن تؤثر على التواصل الفعال بين الافراد العاملين , اذ يدرك العديد من المديرين التنفيذيين أن المنظمات يمكن أن تحقق النجاح في وقت أقل عن طريق إقامة اتصال فعال ذو حيوية عالية (مرشدي , 1998 : 47) . لهذا يؤكد (Haghayegh , 2020 : 20) بان الحيوية التنظيمية هي أحد المتطلبات الاستراتيجية للنجاح لكل منظمة على المدى الطويل , اذ لا يمكن اعتبار المنظمة ناجحة في حالة عدم وجود السعادة والرضا , ولا سيما وان السعادة هي أفضل مؤشر على جودة الحياة مما يدل على رضا العاملين إلى جانب الصحة الجسدية والعقلية , لهذا تم إدخال مفهوم الحيوية كضرورة لتحسين جودة الحياة للأفراد العاملين

خامساً - اهمية الحيوية التنظيمية:

يوجد في العالم اليوم العديد من الضغوط التي يرتبط معظمها بمكان العمل , فالصراع في المنظمة والحرمان من المكافأة والشعور بالاغتراب والظلم والاستقواء في مكان العمل والضغط من قبل الادارة العليا هي جميعها اسباب واقعية يمكن ان تؤثر على نفسية واداء الافراد العاملين , وعلى المنظمة التي تسعى الى الاستمرار بالعمل والتنافس في

بيئة عمل معقدة وسريعة التغير الى اتباع اساليب ناجحة ومؤثرة يمكنها من رفع الروح المعنوية لأفرادها العاملين واستغلال طاقاتهم الفردية بأعلى مستويات ممكنه , وهذا يمكنه ان يتحقق عن طريق اتباع الاساليب الصحيحة للحبوية التنظيمية واشاعتها داخل اروقة المنظمة وجعلها ثقافة يمكن ان يشعر بها كافة العاملين, اذ تعد الحبوية التنظيمية أحد العوامل الفعالة في كفاءة الموارد البشرية للمنظمات. ولا سيما وإن جعل المنظمة سعيدة هي أحد الاحتياجات الاستراتيجية للنجاح على المدى الطويل وهذا يتطلب رضا وحبوية الموارد البشرية على حد سواء (1288 : 2015 , Ezzatpoor & Valipour).

يضيف (Kknbur , 2015 : 41) بان الحبوية التنظيمية تعتبر ظاهرة مهمة وضرورة وذلك لعلاقتها بالعديد من النتائج التنظيمية ، مثل السلامة والقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والابتكار والإبداع والإرهاق المحتمل وخفة الحركة , اذ تمثل الحبوية الطاقة التي يمكن للفرد تسخيرها أو تنظيمها من أجل الإجراءات الهادفة والتي تستلزم حالات نشطة ومفعمة بالحبوية بشكل إيجابي , ولا سيما ارتباطها بنتائج الصحة السلوكية والموضوعية . علما بان هناك ارتباط وثيق بين السعادة والحبوية فعن طريق السعادة نصل الى الحبوية وبالعكس , فعندما يلبي الإنسان احتياجاته الأساسية تحدث السعادة فيه وتسمى الحماس وهي مرادف للسعادة والحبوية والهدف الخ , فالسعادة تجعل الحياة مواتية وتسهل الأنشطة الاجتماعية , ولا سيما وان الإنسان بعيد المنال غريزياً ويتجه نحو السعادة , اذ ان السعادة والحبوية لا تؤثران فقط على روح الإنسان ولكن أيضاً على جسده ، ووفقاً لوجهة النظر الاجتماعية فإن السعادة والحبوية يمكنهما ان تزيلان الخوف والقلق والفشل والشك في مكان العمل, وفي العقدين الماضيين حققت الدراسات حول السعادة والحبوية نمواً كبيراً , فمنذ عام 2000 تم اعتبار متغيرات الحبوية والأمل في المستقبل والسعادة ورضا الافراد العاملين من العوامل الرئيسية لتحديد مصير المنظمات وتطورها , وعليه فان لم يكن لدى الافراد إحساس بالرضا فلا يمكن أن يطلق على المنظمة بالمنظمة الناجحة على أهمية الحبوية التنظيمية (1293 : 2015 , Ezzatpoor & Valipour).

سادسا – مقياس الحبوية التنظيمية:

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والادبيات السابقة وجد ان هناك مقياسا ربما تكون الاكثر انتشارا ومقبولية بين اراء المختصين والباحثين بالجوانب التنظيمية والسلوكية , علما ان هذا المقياس قد اعتمد في دراسة الباحث (Kumar , 2016) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد وهي (التعلم , الابتكار , وريادة الاعمال) , وسوف يعتمد الباحث هذا المقياس في قياس هذا المتغير وكما يأتي :

1- التعلم:

يعد التعلم التنظيمي شرطاً أساسياً للرفاهية والحبوية التنظيمية والبقاء التي تساعد على معرفة بيئتها الخارجية والداخلية، لهذا يعد التعلم قضية مهمة لأي منظمة ويعتبر الفشل في التعلم السبب الرئيس وراء ذلك , اذ تم اعتبار التعلم كجزء من الممارسات اليومية التنظيمية ويساعد نهج التعلم المستمر في تحقيق هدف النهائي للمنظمة (751 : 2016 , Kumar). ويضيف (Abdullah , 2020 : 717) بان التعلم التنظيمي هو بمثابة عملية لإنشاء المعرفة ونقلها والاحتفاظ بها داخل المنظمة , اذ تعمل المنظمات على تحسين أدائها بمرور الوقت حيث تكتسب الخبرة وتزيد من التعلم التنظيمي للأفراد العاملين , ولا سيما وان هناك علاقة ايجابية بين التعلم والمعرفة والتي تظهر عن طريق ثلاثة مراحل مختلفة وذلك بين الأفراد والجماعات وبين المنظمات وهذا ما يساعد على تحقيق اعلى مستويات الأداء التنظيمي , ومن جهة اخرى فغالبا ما يتم قياس التعلم التنظيمي عن طريق منحى التعلم , والذي يشار اليه على انه العلاقة بين المنظمة وما تنتجه من خدمة ومنتج وزيادة الإنتاجية والموثوقية والكفاءة بالإضافة إلى جودة الإنتاج .

2- الابتكار

يعرف (Ghosh , 2015 : 11) الابتكار على أنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة , لهذا يعد الابتكار مهمًا للغاية وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تنتج منتجات تعتمد على التكنولوجيا مع خطر التقادم التكنولوجي وفي البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية وديناميكية تكنولوجية وحيوية في السوق , إذ تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تحديًا مشتركًا يتمثل في الحاجة إلى تحسين الأداء عن طريق الاستفادة من الفرص الجديدة وإنشاء ميزة تنافسية أو استردادها من أجل الربحية والبقاء في بيئة تنافسية ديناميكية , ويعتمد ابتكار المنظمات والمؤسسات على عوامل داخلية مثل قدرة الشركة المبتكرة وحجمها وهيكلها والتعلم والتوجه الاستراتيجي والعوامل الخارجية مثل شبكة الشركاء والاتصالات والبيئة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة , فيمكن تقييم النشاط الابتكاري في مكان العمل عن طريق عدد الابتكارات وسرعة تنفيذها وحداتها الابتكار , وكذلك عن طريق النشاط الابتكاري النسبي مقارنة بالمنافسين , وعلى الرغم من أن المصطلحات الإبداعية والابتكارية غالبًا ما تستخدم بالتبادل في أدبيات الإدارة , إلا أن إبداع الفرد يُنظر إليه بشكل متزايد على أنه شرط أساسي ضروري ونقطة انطلاق للابتكار , وعلى هذا النحو ينشأ الابتكار من داخل الفرد أي من أفكاره الجديدة , ومن ثم يمكن الافتراض بأن إبداع الفرد يرتبط بشكل إيجابي بالنشاط المبتكر في مكان العمل , ويبدو أن الثقافات التنظيمية التي تؤكد على مزيج متوازن بعناية من كل من الاستقلالية والتعاون تبدو أكثر احتمالًا لتوليد منتجات مبتكرة .

ويرى (Chang & Chiang , 2005 : 3) بان النتائج غالبًا ما تميل الابتكار والتي تكون أكثر أهمية من الإبداع , لهذا يُعرّف الابتكار على أنه عملية تحقيق الإبداع , وإن امتلاك الإبداع فقط لا يمكن اعتباره مبتكرًا لأنه لا يمكن أن يصل إلى أهداف الشركة المتمثلة في السعي وراء الفوائد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية , لذلك في الوقت الحالي تحاول معظم الدراسات المتعلقة بقضايا الإبداع استكشاف كيفية تطبيق هذا المفهوم وسبل زيادته في المنظمات المعاصرة بشكل فعال مع زيادة تطبيق الإبداع لخلق فرص جديدة في السوق , وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل قضية مهمة بالنسبة للشركات إلا أنه في المجتمع الحقيقي نلاحظ ان هناك دائمًا فجوة بين المواقف المثالية والواقعية , وهذا يعتمد على الاساليب المبتكرة والمقدمة لتحقيق الإبداع , وقد تختلف طريقة ممارسة الابتكار بسبب اختلاف بيئة المنظمة أو الصناعة , وإلى جانب ذلك وبسبب المواقف المختلفة فإن تصور الأفراد للإبداع سيتغير بمرور الوقت والخبرة التي سيكتسبونها في المستقبل .

3- ريادة الاعمال:

يذكر (Kumar , 2016 : 754) بان ريادة الأعمال على أنها عملية مهمة للأداء التنظيمي والنمو باعتبار الابتكار جانبًا متكاملًا منها , أي ان الجمع بين عملية الابتكار وريادة الأعمال أمر حيوي للنجاح التنظيمي في بيئة اليوم الديناميكية والمتغيرة , وهذا ما يجعل هذا البعد مكملًا للأبعاد الثلاثة الأخرى , وبعبارة أخرى تشير ريادة الاعمال تطوير وإدارة المشاريع التجارية من أجل كسب الأرباح وذلك عبر المجازفة وحوّض العديد من المخاطر , ولا سيما وأنها الرغبة في بدء عمل جديد. ويضيف (Ribeiro , 2007 : 2) بان ريادة الاعمال هي وظيفة تنظيم المشاريع واكتشاف وتقييم واستغلال الفرص , أي استراتيجيات جديدة وأشكال تنظيمية وأسواق مستحدثة للمنتجات والمدخلات التي لم تكن موجودة من قبل , لهذا تركز فكرة ريادة الأعمال على عدم تجانس المعتقدات حول قيمة الموارد , وبطبيعة الحال هذا يعتمد على مستوى ايمان الادارة العليا بالقدرات والمهارات التي يمتلكها الافراد العاملين مع الايمان بمبادئ تمكين الموارد البشرية ومشاركتهم ف بعملية صنع القرار .

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية بدقة وسهولة، فإن الجدول (2) الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2) ترميز المقياس

عدد الفقرات	البعد و رمزه	المتغير
7	الانتشار الادراكي CD	المرونة النفسية
10	القبول والالتزام CA	
3	التعلم L	الحيوية التنظيمية
3	الابتكار I	
3	ريادة الاعمال E	

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

من أجل التعريف بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، يظهر الجدول (3) وصفاً لهذه الخصائص

الجدول (3) وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	61	67
	أنثى	30	33
المجموع الكلي		91	100
الحالة الاجتماعية	متزوج	78	86
	غير متزوج	7	8
	غير ذلك	6	6
المجموع الكلي		91	100
العمر	18 - 25	6	7
	26 - 33	33	36
	34 - 41	32	35
	42 - 49	14	15
	50 فأكثر	6	7
	المجموع الكلي		91
مستوى التعليم	متوسطة	4	4
	إعدادية	12	13
	دبلوم	29	32
	بكالوريوس	46	51
المجموع الكلي		91	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	1	1
	1 - 5	13	14
	6 - 10	29	32
	11 - 15	30	33
	16 - 20	11	12
	21 فأكثر	7	8
	المجموع الكلي		91

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.23.

إن الجدول (3)، أظهر امتلاك المستجيبين في البحث الحالي لعدد من الخصائص الديموغرافية، التي يتمتعون بها عكست مدى إدراكهم ودرابتهم بواقع مديرينهم، وهذا ما سيعطي مصداقية للنتائج، التي سيتم التوصل لها وبمستوى عالي.

ثالثاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1. الصدق الظاهري:

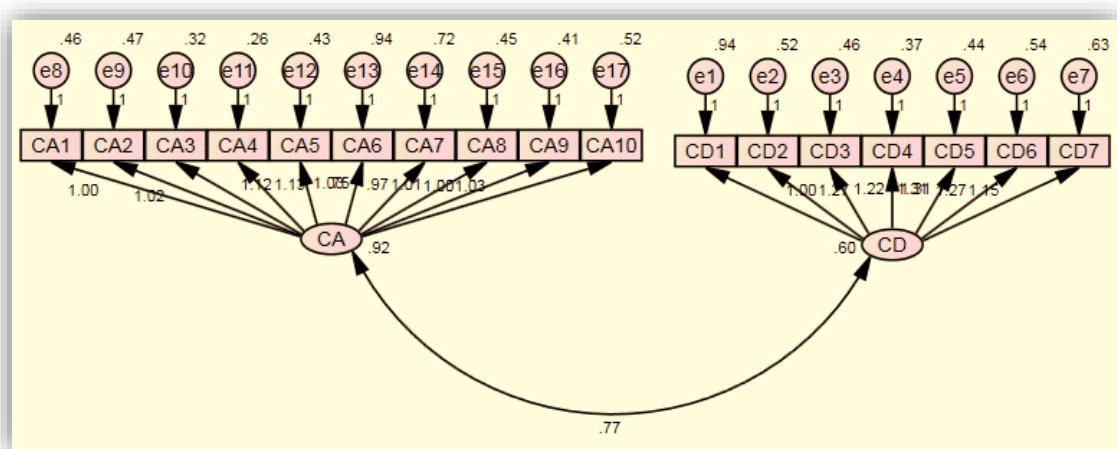
لقد عرضت استبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، وذلك من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وباعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم):

باستعمال بالبرنامج الإحصائي Amos v.23، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ. تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل المرونة النفسية:

إن الشكل (2)، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل المرونة النفسية والمكون من (17) فقرات.



الشكل (2) نموذج متغير المرونة النفسية

من الشكل (2) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل المرونة النفسية هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير المرونة النفسية

Path	Estimate
CD1 <--- CD	.622
CD2 <--- CD	.805
CD3 <--- CD	.811
CD4 <--- CD	.856
CD5 <--- CD	.835

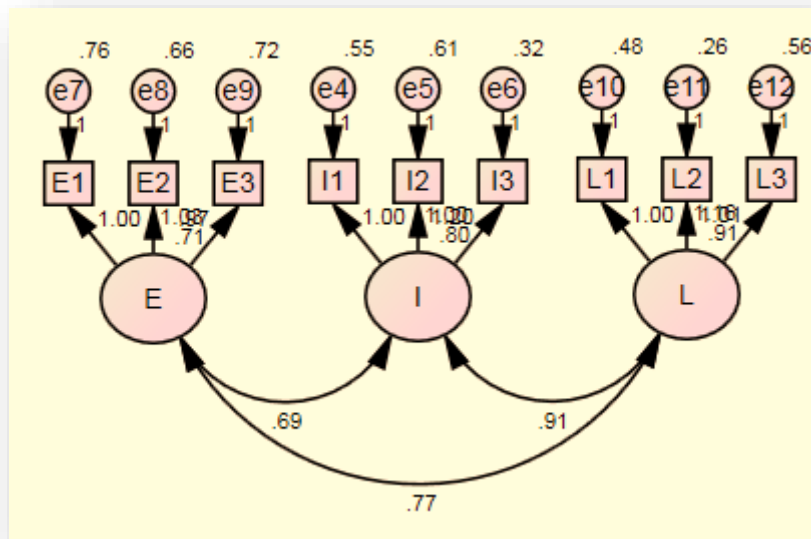
CD6	<---	CD	.799
CD7	<---	CD	.743
CA1	<---	CA	.816
CA2	<---	CA	.818
CA3	<---	CA	.885
CA4	<---	CA	.903
CA5	<---	CA	.833
CA6	<---	CA	.598
CA7	<---	CA	.736
CA8	<---	CA	.822
CA9	<---	CA	.831
CA10	<---	CA	.808

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

جدول (4)، والخاصة بقيم Regression Weights أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير المرونة النفسية هي أكبر من .50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب - تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الحيوية التنظيمية:

إن الشكل (3) في أدناه، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الحيوية التنظيمية والمكون من (9) فقرات.



الشكل (3) نموذج متغير الحيوية التنظيمية

من الشكل (3) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الحيوية التنظيمية جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (5).

الجدول (5) تقديرات أنموذج الحيوية التنظيمية

Path			Estimate
I1	<---	I	.768
I2	<---	I	.751
I3	<---	I	.885
E1	<---	E	.696
E2	<---	E	.730
E3	<---	E	.696
L1	<---	L	.810
L2	<---	L	.907
L3	<---	L	.791

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

إن نتائج الجدول (5)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بالحيوية التنظيمية لائمة هي أكبر من 50.، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. ثبات المقياس:

لقد تم قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (المرونة النفسية والحيوية التنظيمية)، كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) ثبات المقياس

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
المرونة النفسية	الانتشار الادراكي CD	.83
	القبول والالتزام CA	.85
الحيوية التنظيمية	التعلم L	.84
	الابتكار I	.73
	ريادة الاعمال E	.79

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.23.

إن الجدول (6)، يظهر توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (المرونة النفسية والحيوية التنظيمية)، إذ إن معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (.73-.85)، وهذا يتوافق تماماً مع كلاً من (Sekaran & Bougie (2010)، الذين أكدوا على أن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).

خامساً: مستوى انتشار متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى انتشار متغيري البحث الحالي (المرونة النفسية والحيوية التنظيمية)، في مديرية تربية المسيب تم تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (91) مستجيب، تم مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت

الخماسي **Likert Five Point**، مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري، التباين)، كما مبين في الفقرات الآتية.

أولاً: المرونة النفسية:

إن الجدول (7)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير المرونة النفسية بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (2.727) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.084)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (1.186)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير المرونة النفسية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
CD1	3.21	.055	1.060
CD2	2.01	.062	1.200
CD3	3.06	.059	1.143
CD4	2.32	.072	1.394
CD5	2.10	.076	1.468
CD6	3.02	.078	1.508
CD7	2.64	.067	1.302
CA1	3.61	.070	1.353
CA2	3.71	.073	1.421
CA3	1.59	.096	.981
CA4	3.65	.098	1.003
CA5	2.71	.095	.972
CA6	2.69	.113	1.150
CA7	2.67	.114	1.161
CA8	2.66	.111	1.129
CA9	2.38	.093	.948
CA10	2.33	.095	.970
Average	2.727	0.084	1.186

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

ثانياً: الحيوية التنظيمية:

إن الجدول (8)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير الحيوية التنظيمية بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (3.015) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.0497)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (0.967)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الحيوية التنظيمية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
L1	2.42	.053	1.025
L2	3.20	.046	.897
L3	3.32	.044	.853
I1	2.64	.055	1.075
I2	2.49	.050	.980
I3	3.37	.056	1.080
E1	3.61	.046	.898
E2	2.56	.048	.932
E3	3.53	.050	.967
Average	3.015	0.0497	0.967

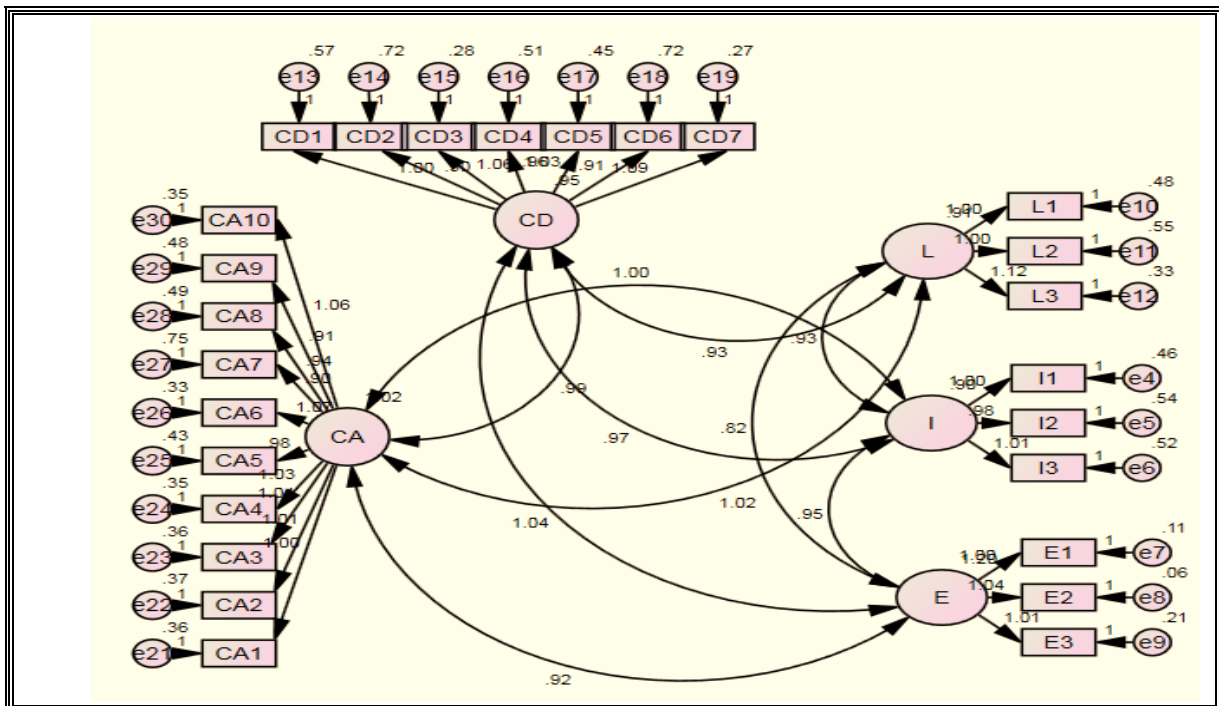
المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

سادساً: اختبار فرضيات البحث:

إن اختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:

أ. اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى: التي نصت على "إن المرونة النفسية لها ارتباط معنوي وموجب مع الحيوية التنظيمية".

لاختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة الارتباط بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية والمكون من (26) فقرات، وهو كما يتضح من الشكل (4) مطابق لمؤشرات جودة المطابقة.



الشكل (4) أنموذج العلاقة بين ابعاد المرونة النفسية وأبعاد الحيوية التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

إن الشكل (4)، أظهر إن أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوي وموجب بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية، كما مبين في الجدول (9) أدناه.

الجدول (9) علاقة للتأثير المرونة النفسية في الحيوية التنظيمية

Path		Estimate	S.E.	C.R.	P
CD	<--> CA	1.095	.134	8.142	***
L	<--> CD	1.020	.129	7.885	***
I	<--> CD	1.028	.129	7.976	***
E	<--> CD	1.059	.130	8.135	***
L	<--> CA	.970	.124	7.843	***
I	<--> CA	.961	.122	7.888	***
E	<--> CA	.885	.116	7.624	***
I	<--> E	.938	.119	7.879	***
E	<--> L	.788	.110	7.169	***
I	<--> L	.936	.120	7.786	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (10) إن جميع التشبعات العاملة للفقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى.

الجدول (10) تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
I1	.817	.075	10.893	***
I2	.757	.077	12.418	***
I3	.796	.076	13.332	***
E1	.952	0.66	14.424	***
E2	.982	.031	33.899	***
E3	.928	.040	25.412	***
L1	.776	.072	10.777	***
L2	.803	.081	13.031	***
L3	.859	.080	14.123	***
CD3	.855	.055	16.688	***

CD4	.801	.059	14.678	***
CD5	.774	.063	13.791	***
CD6	.810	.061	14.959	***
CA4	.883	.067	16.017	***
CA5	.819	.070	14.089	***
CA6	.900	.067	16.611	***
CA7	.737	.077	11.989	***
CD7	.840	.057	16.107	***
CD1	.885	.069	12.826	***
CD2	.834	.059	15.860	***
CA1	.839	.049	17.122	***
CA2	.837	.069	14.597	***
CA3	.900	.066	16.598	***
CA10	.822	.072	14.173	***
CA9	.769	.070	12.761	***
CA8	.763	.071	12.624	***

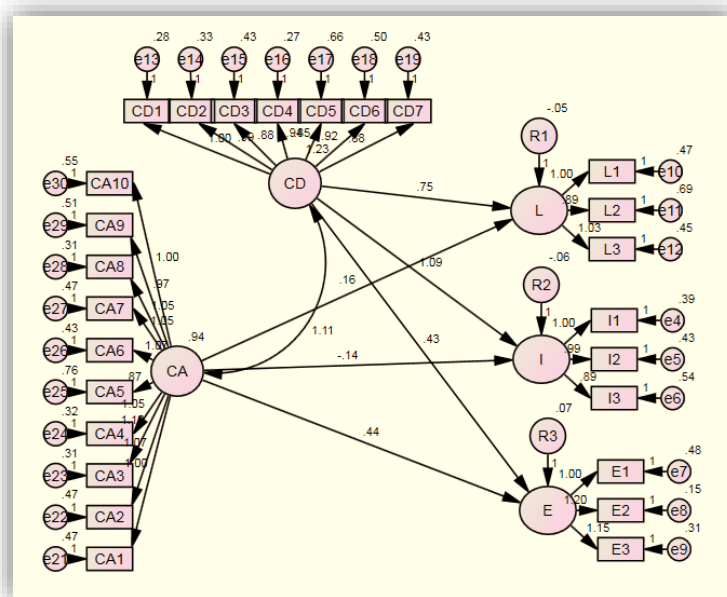
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

ج. اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية للبحث الحالي على: "إن للمرونة النفسية تأثير معنوي وموجب في الحيوية التنظيمية".

لاختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير المرونة النفسية في الحيوية

التنظيمية والمكون من (26) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة كما مبين في الشكل (5)

الشكل (5) أنموذج العلاقة بين المرونة النفسية والحيوية التنظيمية



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

إن الشكل (5)، بين وجود تأثير معنوي وموجب للمرونة النفسية في الحيوية التنظيمية كما مبين في الجدول (11).

الجدول (11) علاقة التأثير للمرونة النفسية في الحيوية التنظيمية

	path	Estimate	S.E.	C.R.	P
L	<--- CD	.750	.069	10.886	***
I	<--- CD	1.093	.129	8.499	***
E	<--- CD	.432	.053	8.184	***
L	<--- CA	.163	.060	2.737	***
I	<--- CA	3.143	.132	3.081	***
E	<--- CA	.440	.058	7.617	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
أولاً: الاستنتاجات:

تم وضع أهم الاستنتاجات، التي توصل لها البحث كما يأتي:
أ. الاستنتاجات المعرفية:

عن طريق استعراض الإطار النظري للبحث، يمكن وضع أهم الاستنتاجات المعرفية في محورين وهما:

المحور الاول: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير المرونة النفسية: وتتضمن:

1. بين الجانب النظري إن متغير المرونة النفسية من الممكن أن يتضمن بعدين هما: (الانتشار الادراكي، القبول والالتزام).
2. إن المرونة النفسية ترفد المنظمة بعدد من القيم والثقافات والقرارات والعوامل الأخرى، التي تعد رافداً رئيساً لبقائها واستقرارها ونموها بشكل مقبول.
3. إن المرونة النفسية تمثل حجر الأساس لبناء منظمة ناجحة على كافة الأصعدة.
4. إن المرونة النفسية تعد أساسياً لظهور نمط سلوكي متميز في منظمات الأعمال المعاصرة.

المحور الثاني: الاستنتاجات الخاصة بمتغير الحيوية التنظيمية: وتتضمن:

1. أظهر الجانب النظري إن متغير الحيوية التنظيمية يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (التعلم، الابتكار، ريادة الاعمال).
2. إن الحيوية التنظيمية يعد امتداداً للأساليب التحفيزية والثقافة الايجابية المرححة داخل المنظمات.
3. إن الحيوية التنظيمية يعد مورداً رئيساً لصناعة راس مال فكري تميزهم قراراتهم الدقيقة.
4. إن الحيوية التنظيمية تسهم بشكل كبير بنشر قيم التعاون ومشاركة الآخرين في المعرفة ما يؤدي إلى امتلاك المرؤوسين للذكاء العاطفي والتواصل في مكان العمل.

ب. الاستنتاجات التطبيقية:

إن الجانب العملي من البحث نتج عنه مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية المتمثلة بما يأتي:

1. إن متغير المرونة النفسية لا يعد منتشرأ في المنظمة قيد البحث بالشكل المطلوب.
2. كما إن متغير الحيوية التنظيمية لا يعد منتشرأ في المنظمة قيد البحث بالشكل المطلوب.
3. إن متغير المرونة النفسية وأبعاده له ارتباط معنوي وموجب بمتغير الحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث.
4. إن متغير المرونة النفسية وأبعاده له تأثير معنوي وموجب بمتغير الحيوية التنظيمية في المنظمة قيد البحث.
5. **ثانياً: التوصيات:**

إن توصيات البحث تتضمن ما يأتي:

1. ضرورة العمل على استثمار الطاقات البشرية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة قيد البحث.
2. ضرورة العمل على بناء القيم المتصلة بـ(التعلم، الابتكار، ريادة الاعمال) بين موظفي المنظمة قيد البحث.
3. ضرورة زيادة الوعي الذاتي للإدارات العليا في المنظمة قيد البحث بأهمية دور المرونة النفسية في (الانتشار الادراكي، القبول والالتزام) بتحقيق النجاح على المستوى الشخصي والمنظمة.
4. ضرورة العمل على بناء أسس عمل صحيحة من الممكن أن تتوارث عبر التاريخ التنظيمي لمديرية التربية بشكل عام، والمنظمة قيد البحث على وجه الخصوص.

المصادر

1. Atkins, W, B., Parker, S, K., (2012). *Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility*. Academy of Management Review. Vol. 37, No. 4, 524–546.
2. Abdullah, A, A. (2020). *The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework*. Revista Argentina de Clinica Psicologica , Vol. XXIX, N°4, 714-721 .
3. Biron, M., Veldhoven, M. (2012). *Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation*. Reprints and permission: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav.
4. Barrett, D.J. (2006). *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Handbook of Business Strategy Emerald Group Publishing.
5. Burke, K., Moore, S., (2014). *Development of the Parental Psychological Flexibility Questionnaire*. Springer Science+Business Media New York. DOI 10.1007/s10578-014-0495-x.

6. Chang, W., Chiang, Z., (2005). *A study on how to elevating organizational creativity of design organization*. National Taiwan University of Science and Technology, wchang@maul.ntust.edu.tw .
7. Doorley, J , D ,. Goodman, F, R ,. Kelso, K, C,. Kashdan, T, B. (2020). *Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know*. Soc Personal Psychol Compass, doi.org/10.1111/spc3.12566 .
8. Deacon, B , J ,. Fawzy, T, I,. Lickel, J, J,. (2011). *Cognitive Defusion Versus Cognitive Restructuring in the Treatment of Negative Self-Referential Thoughts: An Investigation of Process and Outcome*. Springer Publishing Company, Copyright © Springer Publishing Company, LLC.
9. Ezzatpoor, S., Valipour, A., (2015). *Managerial Syndromes and their Effects on Organizational Vitality of Teachers in Tehran Vocational Schools*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.4, No.1 Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management, ISSN 1805-3602.
10. French, W.L, Bell, C.H. (1978). A definition and history of organization development some comment. Academy of management proceeding.
11. Gauntlett, D. (2008). Examples of talk about ‘role models’, and six types of role model. www.theoryhead.com .
12. Ghosh, K., (2015). *Developing Organizational Creativity and Innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and Workplace Innovative Orientation*. Self-leadership, creativity, and innovation.
13. Haghayegh, N., (2020). *Predicting Organizational Vitality and Self-efficacy Based on Emotional Intelligence*. Islamic Azad University Tehran South Unit, Tehran, Iran.
14. Kumar, S., B., (2016). *Life: an integrated view of meta organizational process for vitality*. Journal of Management Development, Vol. 35 No. 6.
15. Kumar, S., B., (2011). *Conceptualization of Organization Vitality based on Strategic Knowledge Management*. Global Journal of e-Business & Knowledge Management, Vol. 7, No 1, pp 45-52.
16. Lingard, B., Hayes, D., Christie, P. (003). *Leading Learning: Making Hope Practical in Schools (Professional Learning) 1st Edition*.
17. Lucas, J, J., Kathleen, A, M., (2015). *Psychological flexibility: positive implications for mental health and life satisfaction*. Health Promotion International. doi: 10.1093/heapro/daz036.

18. Oostindie, G. (1994). Ethnicity in the Caribbean: Essays in Honor of Harry Hoetink, <http://news.harvard.edu/gazette/2006/09.28/99-serbcroat.html>.
19. Powell, A. (2006). Croatian presidents call for regional cooperation, unity Two presidents in Forum is KSG first, Harvard News Office.
20. Pietrzak, R, H., Johnson, D, C ., Goldstein, M, B., (2009). *Psychological resilience and post deployment social support protect against traumatic stress and depressive symptoms in soldiers returning*. Permission granted to republish in the JSOM.
21. Sealy, R.H, Singh, V. (2009). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity Development. International Journal of Management Reviews, doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00262.x .
22. Spanouli , A ., Hofmans, J., (2021). *A Resource-Based Perspective on Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior: The Role of Vitality and Core Self-Evaluations*. Applied Psychology: An International Review, 70 (4), 1435–1462.
23. Tummers , L ., Steijn, B., Nevicka, B., Heerema, M. (2018). *The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence*. Review of Public Personnel Administration, Vol. 38(3) 355– 377.
24. Masuda, Akihiko; Hayes, S. C.; Sackett, C. F.; and Twohig, M. P., (2004). *Cognitive defusion and self-relevant negative thoughts: Examining the impact of a ninety-year-old technique*. Psychology Faculty Publications. 81.
25. McCracken, L. M., Chilcot, J., Norton, S. (2015). *Further development in the assessment of psychological flexibility: A shortened Committed Action Questionnaire (CAQ-8)*. European journal of pain (London, England), 19(5), 677-685. <https://doi.org/10.1002/ejp.589> .