



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين

دراسة حالة: جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
قبايلي أمال	جبلي هالة	1
	مجوج رانيا	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	دوفي قرمية
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قبايلي أمال
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بويحة سعاد

2025/2026



وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)



شكر وعرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل آية 19

الحمد لله الذي من ووفق لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث والإلمام أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة
" قبايلي أمل "

على جهودها القيمة وإرشاداتها وتوجيهاتها ومتابعتها لنا في هذا البحث، فقد كانت بعد عون الله تعالى عون قيم فجزاك الله خيرا وبارك الله لك في علمك وعملك.
ثم أقدم شكرنا لجميع الأساتذة على التسيير وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم لنا.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأهل أن نستمر والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.



إهداء



"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية ثانيا

إلى من كانت دعواتهم لي زادا في طريقي إلى من علموني أن الإرادة تصنع المعجزات

إلى من تحملوا التعب لأجل راحتي، وفرحو لفرحي قبل أن أفرح

إلى أبي الغالي، أمدّه الله بوافر الصحة والعافية (عبد الهادي)

إلى أمي منبع الحنان، وصوت الدعاء الذي لا ينقطع، لم أكن لأصل لولاك ولولا عيناك التي سهرت لتطمئني عليّ
(نادية)

يا من كنتم النور في عمتي، واليد التي أمسكت بي في ضعفي أهدي إليكما هذا الإنجاز فأتمّ صاحبها الفضل بعد
الله وما هذا التخرج إلا ثمرة غرسكما

إلى أخواني الأعزاء: نجلاء إيمان، ريم

أتمّ السند الحقيقي في كل لحظة، والوجه الذي فيه الطمأنينة حين يضيق العالم شكرا لوقوفكم بجاني، لصبركم،
وللكلمات التي كانت ترفع معنوياتي في أوقات الشدة

وجودكم في حياتي نعمة لا تقدر بثمن، وهذا النجاح هو جزء منكم كما هو مني

وإلى ابن أختي نبض البهجة في قلبي: سند

إلى رفيقة دربي العزيزة: ميساء

إلى عائلتي، شكرا لكم على دعمكم وحبكم هذا النجاح لكم جميعا

رانيا

إهداء

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ. عظم المُرَاد فهانت الطريق وبلغنا لذة الوصول فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الحمد لله على البدء والختام.

من قال أنا لها نالها وأنا لها إن ابت رغما عنها اتيت بها فالديار ديارى، والتخصص تخصص أحلامي والمكان بأُكمله يعرفني عبثٌ بديارٍ أملكها.

وبكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي إلى

من كَلَّه الله بالهمية والوقار من أحمل اسمه بكل افتخار سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى فخري واعتزازي "أبي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها من كانت ملجأى وجنةً دنيائى

خذي تخرجي، خذي نجاحي فما أنا إلا نتاج حبك العظيم وتضحياتك التي لا حدود لها "أمي"

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل من كان خيرة أيامي إلى من بصماته في حياتي لا تمحوها الأيام

من كان دائما قدوتي التي أفتخر بها "بابا سمير"

إلى امان أيامي من كانت لي في الحياة حياة من كانت لي أختا وأما وصديقة من أنارت بعطفها عمتي أمي الثانية "صونيا"

إلى رفيقة أيامي وضحكتي الجميلة إلى راحتي التي كانت دائما صديقتي المفضلة من احتوت أحلامي وكانت لي سنداً "ميمي"

إلى من شددت عضدي به إلى ضلعي الثابت "أخي حليم"

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا خلال السنين العجاف سحابة مطرا

أهديكم هذا الإنجاز وما هو إلا بداية نجاحات أخرى بإذن الله.

هالة



ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة التحليلية التطبيقية إلى معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الانطباع في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 120 عامل إداري في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-وتم استخدام الحزمة الإحصائية (Spss.V.24) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (إدارة الانطباع) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) في الجامعة، (كما أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين، وكذا علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع، رأس المال النفسي الإيجابي، السلوك التنظيمي، بيئة العمل التنظيمية، الاستراتيجيات السلوكية.

Abstract

This applied analytical study aims to determine the impact of impression management practices on developing positive psychological capital among administrative staff at Abdelhafid Boussouf University - Mila. A questionnaire was utilized to collect primary data, which was then distributed to a study sample consisting of 120 administrative employees at the university. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.24) was employed to analyze the data and test hypotheses using various statistical methods. The findings revealed an influential relationship between the independent variable (impression management) and the dependent variable (positive psychological capital) within the university. Specifically, there is a statistically significant impact at the $\alpha \leq 0.05$ significance level of impression management on the positive psychological capital of administrative staff, alongside a strong correlation between the two variables.

Keywords: Impression Management, Positive Psychological Capital, Organizational Behavior, Organizational Work Environment, Behavioral Strategies.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
III-II	الاهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول والأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الانطباع	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الانطباع
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الانطباع
05	المطلب الثاني: خصائص إدارة الانطباع
06	المطلب الثالث: مكونات وخطوات إدارة الانطباع
10	المطلب الرابع: نظريات إدارة الانطباع
13	المبحث الثاني: أبعاد إدارة الانطباع
13	المطلب الأول: تعزيز الذات
14	المطلب الثاني: الحظوة والتمثيل
16	المطلب الثالث: الترهيب والتوسل

19	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الانطباع
19	المطلب الأول: دوافع ومبررات إدارة الانطباع
21	المطلب الثاني: مستويات إدارة الانطباع
22	المطلب الثالث: أساليب إدارة الانطباع
24	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الانطباع
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التأسيس النظري لرأس المال النفسي الإيجابي	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية رأس المال النفسي الإيجابي
29	المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال النفسي الإيجابي
32	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي (PSYCAP)
36	المطلب الثالث: أهمية رأس المال النفسي الإيجابي
37	المطلب الرابع: أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي
44	المبحث الثاني: ديناميكية رأس المال النفسي الإيجابي
44	المطلب الأول: إدارة رأس المال النفسي الإيجابي
46	المطلب الثاني: أساليب تنمية وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي
52	المبحث الثالث: أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي
52	المطلب الأول: أثر الخطوة على رأس المال النفسي الإيجابي

54	المطلب الثاني: أثر تعزيز الذات في بناء وتنمية رأس المال النفسي
56	المطلب الثالث: دور التمثيل والتوسل في تشكيل ديناميكية رأس المال النفسي
58	المطلب الرابع: إسهام الترهيب في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
63	تمهيد:
64	المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
64	المطلب الأول: نبذة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
67	المطلب الثاني: وظائف ومهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة
76	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها
80	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة
97	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
109	خلاصة الفصل

110	خاتمة
116	قائمة المصادر والمراجع
123	قائمة الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	أبعاد إدارة الانطباع	18
2	استراتيجيات إدارة الانطباع	25
3	أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي	43
4	أساليب تنمية وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي	49
5	بطاقة تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.	66
6	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	73
7	ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور البيانات الشخصية	74
8	مقياس ليكارت الخماسي	75
9	درجات مقياس ليكارت الخماسي	75
10	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	77
11	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	78
12	خصائص أفراد عينة الدراسة	80
13	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بُعد الحظوة	86
14	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تعزيز الذات	87
15	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التخويف	89

90	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بُعد التمثيل	16
92	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التوسل	17
93	ملخص نتائج محور إدارة الانطباع	18
94	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات رأس المال النفسي الإيجابي.	19
97	اختبار K-S لتوزيع البيانات	20
98	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
99	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
99	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
100	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
101	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25
102	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للحظوة ورأس المال النفسي الإيجابي	26
103	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتعزيز الذات ورأس المال النفسي الإيجابي	27
103	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتخويف ورأس المال النفسي الإيجابي	28
104	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتمثيل ورأس المال النفسي الإيجابي	29

105	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوصل ورأس المال النفسي الإيجابي	30
106	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي	31
108	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	32

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أبعاد إدارة الانطباع	17
02	النظرة الموسعة لرأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية	31
03	خصائص رأس المال النفسي الإيجابي	35
04	العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي	51
05	الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة	69
06	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
07	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	82
08	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	83
09	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	84
10	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكليات	85
11	النموذج الميداني للدراسة	107

مقدمة

مقدمة:

إن ما يميّز عالم الأعمال المعاصر هو التحول الجذري في فلسفة الإدارة، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على الجوانب التقنية والمادية فحسب، بل امتد ليشمل الأبعاد السلوكية والنفسية كركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. وفي ظل التنافسية المتزايدة تسعى المنظمات جاهدة لتبني استراتيجيات تعزز من صورتها الذهنية ومكانتها، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم إدارة الانطباع كأداة حيوية يستخدمها الأفراد والمنظمات على حد سواء للتحكم في الصور الذهنية التي يشكلها الآخرون عنهم، وذلك من خلال ضبط وتوجيه السلوكيات اللفظية وغير اللفظية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من جهة أخرى، يشهد الفكر الإداري الحديث تحولاً نحو التركيز على الموارد النفسية الكامنة لدى العاملين، وهو ما يعرف برأس المال النفسي الإيجابي. ويُعد هذا المفهوم نقلة نوعية من التركيز على ما يمتلكه الفرد أو ما يعرفه إلى التركيز على من هو الفرد وما يمكن أن يصبح عليه. ويتشكل هذا المورد من أربعة أبعاد جوهرية تتمثل في الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة، حيث تعمل هذه الأبعاد مجتمعة كقوة دافعة تعزز من قدرة الموظف على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق مستويات أداء فائقة ومستدامة.

وتتكامل إدارة الانطباع مع رأس المال النفسي الإيجابي في علاقة تبادلية وثيقة، فالقدرة على إدارة الانطباع بذكاء تعزز من الثقة بالنفس والروح المعنوية لدى العاملين، بينما يعمل رأس المال النفسي كوقود داخلي يدعم السلوكيات الإيجابية التي يرغب الموظف في إظهارها. إذ أن هذا التكامل الوظيفي بين المفهومين يسهم في خلق بيئة عمل محفزة، حيث تؤدي الممارسات الواعية لإدارة الانطباع إلى تعزيز مشاعر التفاؤل والمرونة لدى المورد البشري، مما ينعكس إيجاباً على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ويجعل من المؤسسة كياناً متماسكاً قادراً على الاستجابة للمتغيرات بكفاءة عالية.

ويظهر هذا التكامل من خلال سعي المؤسسات الحديثة إلى تطبيق نماذج إدارية تدمج بين البراعة السلوكية والقوة النفسية، حيث يتم تشجيع الموظفين على تبني إدارة الانطباع الصادق التي تعكس إمكانياتهم الحقيقية، وبالتوازي مع ذلك، يتم توظيف برامج دعم رأس المال النفسي لتعزيز الصمود النفسي والالتزام الوظيفي. فبفضل هذا التوازن، تصبح فرق العمل أكثر تجانساً وقدرة على التعامل مع التحديات المستجدة بشكل فعال وسريع. وانطلاقاً من هذا المنظور، تبلورت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة هذه العلاقة وأثرها الميداني، وبالتحديد على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، باعتبارها صرحاً أكاديمياً يعتمد نجاحه بشكل أساسي على فاعلية واستقرار مورده البشري.

أولاً: إشكالية الدراسة

تشير الدراسات والأبحاث في مجال السلوك التنظيمي إلى أن نجاح المؤسسة مرهون بقدرتها على إدارة مواردها البشرية من منظور نفسي وسلوكي متكامل. ومن بين المتغيرات التي تشهد اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة هي كيفية تأثير تكتيكات إدارة الانطباع على القوى النفسية الإيجابية للفرد. وبناءً على ذلك، نحن نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة الأثر والدور الذي تلعبه إدارة الانطباع في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي، ولذلك كان تساؤلنا الرئيسي كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟ وللاجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لتعزيز الذات على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للترهيب على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتمثيل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتوسل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسةالفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لتعزيز الذات على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للترهيب على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتمثيل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتوسل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز حقيقة وأهمية إدارة الانطباع كأداة سلوكية استراتيجية تساهم في تحسين الصورة الذهنية للموظف والمنظمة.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي باعتبارهما من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي.
- تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الانطباع في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي داخل البيئة الجامعية.
- تبين أهمية رأس المال النفسي الإيجابي كأصل غير ملموس يعزز من قدرة الأفراد على مواجهة ضغوط العمل.
- محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد إدارة الجامعة محل الدراسة في استثمار الجوانب النفسية والسلوكية لتطوير وتحسين الأداء العام.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة تكتيكات إدارة الانطباع لدى العاملين الإداريين بجامعة ميلة؛
- التعرف على مستوى توفر أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بجامعة ميلة؛
- معرفة أثر بعد الخطوة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بالجامعة؛
- معرفة أثر بعد تعزيز الذات في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بالجامعة؛
- معرفة أثر بعد التوسل في رفع أو خفض رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بالجامعة؛

- معرفة أثر بعد التمثيل في بناء رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بالجامعة؛
- معرفة أثر بعد التخويف في بناء تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين الإداريين بالجامعة.

خامسا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة التأثيرية الموجودة بين إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي لدى الجامعة.

1. الدوافع الذاتية

- الرغبة الشخصية في البحث والتعمق في مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة؛
- السعي نحو فهم كيفية إمكان الفرد للتحكم في انطباعات الآخرين لتعزيز كفاءته وتوافقه المهني؛
- الرغبة في تسليط الضوء على بيئة العمل في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة كنموذج للمؤسسات الأكاديمية والخدمية.

2. الدوافع الموضوعية

- قلة ونقص الدراسات والأبحاث (خاصة المحلية منها) التي تناولت العلاقة المباشرة بين تكتيكات إدارة الانطباع وأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي؛
- إعطاء العاملين لمحة حول هذا الموضوع ومدى تأثيره على تحسين وتطوير الأداء العام؛
- ضرورة الكشف عن كيفية تأثير الحالة النفسية للعاملين بطرق تقديمهم لأنفسهم وتفاعلهم مع زملائهم ومسؤوليهم؛
- تقديم مقترحات وتوصيات عملية لمسؤولي الجامعة حول أهمية الموازنة بين الصورة الاجتماعية للموظف واستقراره النفسي لتحسين الأداء العام.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لإدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من العاملين الإداريين بجامعة ميلة قصد تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة تفسر طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في إجراء الدراسة الميدانية على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026.

الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في العاملين الإداريين فقط بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة: (جنان شهاب أحمد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، "العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات، دراسة مسحية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة أهل البيت (ع) الأهلية"، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسلوك الريادي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وذلك بالاعتماد على أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي المتمثلة في: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة النفسية، وتحليل تأثيرها في كل من السلوك الريادي والارتجال التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الباحثة على استبانة وزعت على عينة مكونة من (65) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أهل البيت (ع) الأهلية بـكربلاء المقدسة في العراق، كما تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة، أبرزها تحليل الانحدار المتعدد واختبار المتغير الوسيط.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي، كما أثبتت النتائج أن السلوك الريادي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة، إضافة إلى أن امتلاك العاملين لمستويات مرتفعة من الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة يساهم في رفع قدرتهم على التصرف الإبداعي والتكيف السريع مع المواقف التنظيمية المختلفة.

واستفدنا من هذه الدراسة أن الاستثمار في الجوانب النفسية لدى العاملين هو وسيلة استراتيجية لتمكينهم من التعامل مع المواقف غير المتوقعة بمرونة عالية، ودفعهم لتبني سلوكيات ريادية، ما يسمح للمؤسسات التعليمية بالاستجابة السريعة للتحديات دون الإخلال بالأهداف الاستراتيجية.

2. دراسة: (محمد فوزي أمين البردان، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة مدينة السادات، مصر، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية"، 2018).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على الأطباء وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد قائمة استقصاء وُزعت على عينة بلغت (356) مفردة، وتم استرجاع وتحليل (265) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (78%). كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها الارتباط والانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية وكل من رأس المال النفسي والارتباط بالعمل، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط بالعمل كما أثبتت النتائج وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأصلية على الارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، مما يؤكد أهمية رأس المال النفسي في دعم ارتباط العاملين بعملهم وتحسين أدائهم. واستفدنا من هذه الدراسة أن لرأس المال النفسي دور في تعزيز العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى التفاعل الإيجابي للعاملين داخل المؤسسات.

3. دراسة: (سها صلاح إسماعيل، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، "المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي"، 2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على "قائمة الاستقصاء" كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حجمها (420) مفردة، وبلغ عدد القوائم الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (318) قائمة، بمعدل ردود صحيحة بلغ (82.8%).

وأظهرت النتائج أن أساليب إدارة الانطباع تساهم بشكل فعال في تخفيض معدلات الصمت التنظيمي لدى العاملين، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير سلبي مباشر لأساليب إدارة الانطباع على مستوى الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى الدور الجوهرى الذي يلعبه المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، حيث يساهم في تعزيز الأثر الإيجابي لإدارة الانطباع في التقليل من ظاهرة الصمت داخل المنظمة.

واستقدنا من هذه الدراسة في فهم الآليات التي تربط بين أساليب إدارة الانطباع والسلوكيات التنظيمية، وكيفية توظيف المناخ التنظيمي لتحسين بيئة العمل والحد من الانغلاق الوظيفي، مما يدعم الجانب النظري للدراسة الحالية.

4. دراسة: (جلابي شانية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، "أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP"، 2021-2022).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للدهن وتحديد درجة تأثيرها في سلوكيات الصوت الوظيفي، ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (35) فردًا من جملة الموظفين بالمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق اهراس.

بعد جمع الاستمارات، تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج (SPSS V26)، ومنها معامل الثبات والصدق الداخلي، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى مصفوفة الارتباط ومعامل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج الاهتمام البالغ الذي توليه المؤسسة لمفهوم إدارة الانطباع من خلال ممارسات سلوكيات الصوت، لما لها من تأثير إيجابي كبير على سمعتها وصورتها الذهنية. واستقدنا من هذه الدراسة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين إدارة الانطباع والمتغيرات السلوكية، وكيفية إسهام هذه الاستراتيجيات في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتبين وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية ويظهر بشكل واضح دور إدارة الانطباع في تعزيز الموارد النفسية، وسنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة:

- إدارة الانطباع لم يتم ربطها برأس المال النفسي الإيجابي؛

- أغلب الدراسات السابقة طُبقت في بيئات خدمية واقتصادية، بينما دراستنا الحالية تُطبق في بيئة أكاديمية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة؛
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:
- استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من المبحوثين محل الدراسة؛
- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss.

عاشرا: صعوبات البحث

- في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منها ما يلي:
- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلة دراسة هذا الموضوع؛
 - ندرة وجود دراسات سابقة تربط بين إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي؛
 - ضيق الوقت في الفترة الممتدة للدراسة الميدانية.
 - صعوبة توزيع الاستبيانات واسترجاعها من الإداريين نظراً لالتزاماتهم الوظيفية وضيق الوقت.

حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة ثم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. مقدمة:

تعتبر مدخلاً لدراسة موضوع أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي، وسعت لتوضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، أهدافها، ودوافعها وصعوباتها وصولاً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها.

2. الفصل الأول:

جاء بعنوان الأدبيات النظرية لإدارة الانطباع من خلال تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول قمنا بالتطرق فيه إلى ماهية إدارة الانطباع والبحث الثاني إلى أساسيات حول إدارة الانطباع.

3. الفصل الثاني:

جاء بعنوان التأسيس النظري لرأس المال النفسي الإيجابي وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث قمنا بالتطرق في المبحث الأول إلى ماهية رأس المال النفسي الإيجابي وفي المبحث الثاني إلى ديناميكية رأس المال النفسي الإيجابي، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي.

4. الفصل الثالث:

جاء بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى نبذة عن جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث والأخير تناولنا تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

5. خاتمة:

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
لإدارة الإنطباع

تمهيد:

تعد إدارة الانطباع مفهوماً جوهرياً في السلوك التنظيمي الحديث، حيث تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على التحكم في الصورة الذهنية التي يكونها الآخرون عنهم في بيئة العمل. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف ماهية إدارة الانطباع وكيفية توظيفها كأداة استراتيجية تساعد الأفراد على إبراز كفاءاتهم، وتعين المؤسسات على بناء سمعة مؤسسية قوية في ظل التنافسية المتزايدة. وفي ظل بيئة عمل تعتمد بشكل كبير على التفاعلات الاجتماعية والمهنية، أصبح من الضروري فهم الآليات النفسية والإدارية التي تحكم تكوين هذه الانطباعات وتأثيرها على المسار الوظيفي وفعالية الأداء التنظيمي. يتضمن ذلك إعادة النظر في السلوكيات المتبعة خلال المقابلات الوظيفية، وعلاقات العمل اليومية، وحتى القيادة، مما يعزز من قدرة الفرد على الاندماج الاجتماعي وتحقيق الأهداف المهنية بكفاءة عالية. وعليه انطلاقاً من هنا، ومحاولة منا للإلمام بمفهوم إدارة الانطباع وأبعادها، سنعمل على تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة الانطباع
- **المبحث الثاني:** أبعاد إدارة الانطباع
- **المبحث الثالث:** أساسيات حول إدارة الانطباع

المبحث الأول: ماهية إدارة الانطباع

يعد السلوك الإنساني داخل المنظمات مزيجاً من الأداء الوظيفي والتفاعل الاجتماعي، حيث لا يقتصر سعي الفرد على إنجاز المهام فحسب، بل يمتد ليشمل بناء "صورة ذهنية" إيجابية تعزز من مكانته الاجتماعية والمهنية. من هنا برز مفهوم إدارة الانطباع كعملية شعورية أو لا شعورية، يهدف من خلالها الأفراد إلى التأثير على التصورات التي يشكلها الآخرون عنهم. وعليه سنتناول في هذا المبحث تأصيلاً نظرياً لهذا المفهوم، نبدأ بتعريفه وتبيين أهميته في البيئة التنظيمية، وصولاً إلى الأبعاد والمكونات التي تشكل هذا السلوك، مع استعراض الخطوات العملية والنظريات العلمية التي حاولت تفسير الدوافع والآليات الكامنة وراء سعي الأفراد للتحكم في انطباعات الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الانطباع

تعد إدارة الانطباع من السلوكيات التنظيمية المهمة التي يسعى من خلالها الأفراد إلى التأثير في نظرة الآخرين لهم داخل بيئة العمل، وذلك عبر تقديم صورة إيجابية تعكس قدراتهم وكفاءاتهم. وتكمن أهميتها بدورها في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز فرص النجاح والتقدم الوظيفي، إلى تأثيرها في تنمية الجوانب الإيجابية للفرد، مما يجعل دراستها ضرورية لفهم علاقتها برأس المال النفسي الإيجابي.

أولاً: تعريف إدارة الانطباع

يعتبر عالم الاجتماع الأمريكي (Irving Goffman , 1995) أول من طرح فكرة أن جميع الأفراد ممثلون في أنشطة التفاعل الاجتماعي ويحتاجون إلى التصرف أمام الجمهور في مختلف البيئات، وأحدثت نظرية الفن المسرحي تأثيراً كبيراً على تشكيل وتطوير العرض الذاتي وإدارة الانطباع، وبالرغم من اختلاف الكتاب والباحثون في وضع تعريف موحد لإدارة الانطباع إلا أن جل الكتابات توصلت إلى أن الهدف الرئيسي من إدارة الانطباع هو إعطاء تصورات إيجابية عن أنفسنا وتكون مرغوبة لدى الآخرين، من أجل تحقيق هدف معين.

ويعرف قاموس أكسفورد، إدارة الانطباع بأنها: "إدارة الشخص لسلوكه وأفعاله الاجتماعية، بحيث يمكنه التحكم في الانطباعات التي ينقلها للآخرين".¹

كما عرفت بأنها: " نشاط موجه نحو هدف محدد يتمثل في التحكم في المعلومات المتعلقة بشخص أو كيان أو فكرة أو حدث. كما تعرف بأنها التحكم الاستراتيجي للمنظمة في المعلومات واختيارها وعرضها لتقديم نفسها بشكل إيجابي للجمهور".²

¹ رميساء العمراوي، نورالدين مزهودة، "إسهامات استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي صندوق ضمان الصفقات العمومية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 2، ورقة-الجزائر، جوان 2022، ص ص: 61-62.

² ناصر أجمد عثمان، "توظيف موقع الفايستوك في إدارة الانطباع حول أداء كلية التربية"، مجلة كلية التربية، العدد 46، السودان، أكتوبر 2024، ص: 372.

وعرفت أيضا بأنها " العملية التي يحاول من خلالها الأفراد المرؤوسين أن يتحكموا أو يؤثروا في ردود فعل الآخرين (الرؤساء) فيما يتعلق بصورهم الذهنية لديهم أو أفكارهم عنهم".¹

كما عرفها عالم الاجتماع (Evring Goffman) إدارة الانطباع على أنها "عملية يقوم بها الأفراد للتأثير والسيطرة على انطباعات الآخرين عنهم"، وذلك في كتابه The Presentation Self in everyday life، فالأفراد والجماعات والفاعلون المختلفون، من مؤسسات تجارية أو كيانات عامة، يحاولون التحكم والسيطرة على انطباعات الآخرين عنهم.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الانطباع على أنها "عملية اجتماعية وسلوكية واعية ومقصودة، يسعى من خلالها الأفراد أو حتى المنظمات إلى التحكم في المعلومات المرتبطة بهم، واختيار وتوجيه سلوكياتهم اللفظية وغير اللفظية بطريقة استراتيجية، بهدف التأثير في إدراك الآخرين وتشكيل صورة ذهنية إيجابية عنهم. وتتم هذه العملية من خلال التفاعل المستمر مع مختلف الأطراف داخل البيئة الاجتماعية أو التنظيمية، حيث يعمل الفرد على إبراز جوانب معينة من شخصيته أو إنجازاته، وإخفاء أو التقليل من الجوانب التي قد تؤثر سلبا على صورته.

وتهدف إدارة الانطباع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية والمهنية، مثل كسب القبول الاجتماعي، وتعزيز المكانة الوظيفية، والتأثير في قرارات الآخرين، مما يجعلها من السلوكيات الأساسية التي تساهم في نجاح الفرد وتكيفه داخل محيطه.

ثانيا أهمية إدارة الانطباع

تبرز أهمية الانطباع في الآتي:³

1. سلوكيات إدارة الانطباع متصلة بالنجاح الفردي والترويج الذاتي للأفراد داخل الشركات التي يعملون بها، كما ترتبط بالنجاح في مقابلة العمل بينما السلوكيات التنظيمية هي التي تشجع المرؤوسين إلى التقرب من رؤسائهم في العمل للحصول على معاملة تفضيلية.
2. أن سلوكيات إدارة الانطباع هي آلية هامة للتأثير على القادة في توليد الدعم عن أفعال العاملين كما أنها تعطي نظرة ورؤية جيدة للقائد أيضا في التعامل مع الأمور.
3. إن العديد من سلوكيات إدارة الانطباع واعية ويمكن السيطرة عليها، وأنها تمثل سلوكا هاما من سلوكيات المدير للتأثير على النجاح الشخصي والقيادة التنظيمية للمؤسسة.

¹ علي عبد الرحيم صالح، "استراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية لدى طلبة كلية الآداب"، كلية الآداب، جامعة القادسية، المجلد 23، العدد 4، العراق، 2023، ص: 4.

² حنان محمد عبد الله آل هبيضة، "إدارة الانطباع وعلاقتها بتحسين جودة حياة العمل"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 15، العدد 4، مصر، 2013، ص: 77.

³ عبد الفتاح سليمان شوالي، تقي محروس فهمي، حميدة عبد السميع، "تأثير إدارة الانطباع على الدعم التنظيمي للعاملين بشركات السياحية"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 2، العدد 2، مصر، ديسمبر 2018، ص: 111.

4. تمكن سلوكيات إدارة الانطباع من معرفة الآليات الفعالة التي تفيد في فهم تطلعات ورغبات الآخرين. كما تبرز كذلك أهمية إدارة الانطباع من خلال تأثيره المباشر في قدرة المؤسسة على إنجاز و تحقيق أهدافها المخطط لها مسبقا بكفاءة و فاعلية، حيث يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة، وبالتالي خلال التفاعلات الاجتماعية يسعى الأفراد محاولة السيطرة على صورهم بوعي و دون وعي هذه فلسفة و منطق إدارة الانطباع، فكونه سلوك يستخدم لإنشاء و الحفاظ على الصور المطلوبة للذات و بعبارة أخرى تعتبر إدارة الانطباع عملية من خلالها يحاول الأفراد التأثير على انطباعات الآخرين عنهم داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: خصائص إدارة الانطباع

تتعلق إدارة الانطباع من إدراك الفرد العميق لكيفية رؤية الآخرين له، وهو ما يجعلها تتسم بخصائص ذات أبعاد نفسية واجتماعية متداخلة. فهي تمثل مزيجا بين الوعي الذاتي والقدرة على التكيف الموقفي، مما يجعلها أداة فعالة في يد الفرد العامل للتحكم في صورته المهنية، ولفهم هذه الظاهرة وفهم آليات عملها داخل البيئة الإدارية لا بد من الوقوف على الخصائص الجوهرية التي تشكل بنية إدارة الانطباع. وعليه سنتطرق إليها في هذا المطلب.

تعتبر إدارة الانطباع ظاهرة سلوكية معقدة، فهي ليست مجرد رد فعل بسيط، بل هي استراتيجية متكاملة يحكمها الوعي والسياق التنظيمي. ويمكن تفصيل خصائصها العميقة وفق ما يلي:²

1. **الوعي والقصدية:** تتميز إدارة الانطباع بأنها عملية إدراكية واعية فالفرد لا يتصرف بعفوية مطلقة، بل يقوم بمراقبة الذات، تعني هذه الخاصية أن الموظف يعمل كرادار اجتماعي، يحلل الموقف، يفهم طبيعة الجمهور " المدير والزملاء " ومن ثم يختار السلوك الذي يقلل الفجوة بين صورته الحالية والصورة المثالية التي يرغب في إيصالها. هذا الوعي هو ما يربطها بذكاء الفرد الاجتماعي وقدرته على ضبط انفعالاته.

2. **الوظيفية والتوجه نحو الهدف:** إن إدارة الانطباع سلوك "نفعي" بالمعنى الإيجابي أو السلبي، فهي تهدف إلى تحسين " القيمة الاجتماعية " للفرد داخل المنظمة. وتتجلى هذه الأهداف في ثلاثة مستويات:

- أهداف مادية كالحصول على علاوات أو ترقية.
- أهداف معنوية كسب الاحترام، التقدير، أو بناء هبة مهنية.

¹ بسمة محمد مير غني فرج، محمد أحمد ناصف، محمد عوض البريري، " استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة"، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2025، ص: 123.

² بشير معمري، "مقياس أساليب تقديم الذات وإدارة الانطباع"، الجزائر منشورات الجبر، 2007، ص: 22 26.

3. **المرونة والموقفية** تتسم إدارة الانطباع بالديناميكية، فهي ليست سمة ثابتة في الشخصية بل هي " حالة " تتغير المتغيرات الموقفية فالموظف يمتلك " ترسانة " من السلوكيات يطوعها حسب مقتضى الحال، ففي مواقف الأزمات قد يتبنى خاصية " التفاني "، بينما في مواقف الصراع التنظيمي قد يتبنى خاصية "الترهيب" لضمان مكانته، هذه المرونة تعكس قدرة الموظف على التكيف مع الضغوط التنظيمية.

4. **الطابع القيم والأخلاقي:** يرتبط هذا السلوك بقوة منظومة القيم السائدة في بيئة العمل. فالموظف يمارس إدارة الانطباع تحت سقف " ما هو مقبول اجتماعيا "

5. **ثنائية التأثير "الدفاع والتعزيز":** تنبثق عن إدارة الانطباع خاصيتان متقابلتان في الأداء:

- **الخاصية الدفاعية:** وتظهر عند تعرض الفرد لنقد أو فشل، حيث يسعى لترميم صورته عبر الأعدار أو التبريرات.
- **الخاصية التعزيزية:** وتظهر في حالات الرغبة في الصعود الوظيفي، حيث يسعى الفرد بنشاط لجذب الانتباه لإنجازاته وتضخيم كفاءته أمام الآخرين.

المطلب الثالث: مكونات وخطوات إدارة الانطباع

تعد إدارة الانطباع عملية تتكون من مجموعة من المكونات والخطوات التي يتبعها الفرد من أجل التأثير في إدراك الآخرين له داخل بيئة العمل. حيث لا تقتصر على سلوك عفوي، بل تشمل تخطيطا وتنفيذا منظما يعتمد على اختيار الاستراتيجيات المناسبة حسب الموقف. ومن هنا تبرز أهمية التعرف على مكونات هذه العملية وخطواتها لفهم كيفية بناء صورة ايجابية وتحقيق الأهداف المهنية. والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: مكونات إدارة الانطباع

تعتبر أدبيات علم النفس الاجتماعي أن إدارة الانطباعات تتألف من عمليتين مختلفتين، هما دافع الانطباع وبناء وتشكيل الانطباع حيث يتعلق دافع الانطباع بالظروف التي تحفز الأفراد على الانخراط في إدارة الانطباع، كما يستلزم تشكيل الانطباع اختيار نوع الانطباع المقصود وتحديد آليات تحقيقه أي اختيار الاستراتيجية المناسبة. وتعد العوامل الاجتماعية أحد المؤثرات على دوافع الانطباع وجزء لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية بل وتعتمد عليها وبما أن إدارة الانطباع تتضمن العملية التي يحاول الناس من خلالها التحكم في انطباعات الآخرين عنهم، وبالتالي فهي ذات طابع اجتماعي هذا يعني أن الوجود الاجتماعي للآخرين هو جزء أساسي من إدارة الانطباع. والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب:

1. بناء الانطباع:

تتضمن إدارة الانطباع الناجحة رصد ومراقبة سلوكيات المرء غير اللفظية، وذلك تماشياً مع ما هو مناسب في بيئة اجتماعية معينة ومن أجل تحديد ما هو مناسب مع إيلاء الاهتمام لسلوك الآخرين غير

اللفظي. وعلى هذا الأساس فإن هناك فروقا فردية في قدرة الناس على المراقبة الخاصة بهم لسلوك الآخرين غير اللفظي، وتعرف المراقبة الذاتية بوصفها ممارسة المراقبة وتسجيل السلوكيات الأكاديمية والاجتماعية الخاصة وتتأثر عملية بناء الانطباع بخمسة عوامل حسب ما جاء به بولينيو:¹

- مفهوم الأفراد الذاتي،
- هوياتهم (المرغوب وغير المرغوب فيها)،
- قيود الدور الذي يجدون فيه أنفسهم.
- قيمة الأهداف،
- تصورات الأفراد.

وهذه العوامل تمكن من تحديد المتغيرات بسهولة وفقا لتوضيح Lrary & Kowalski فإن المحدد الأساسي للانطباع هو الناس في محاولة لإبراز مفهوم الذات. إن معظم الناس يظهرون قيمة معينة لأنفسهم، إذ يعرضون أنفسهم بنوع من الفخر إلى الآخرين في الأوقات المناسبة.

بناء الانطباع يمكن تعريفه أيضا على أنه صنع الآخرين لرؤية واحدة، بمعنى آخر فإنه يتصل بنوع محدد من الانطباع (بأن الناس يرغبون القيام بها) على سبيل المثال، شخص ما قد يريد أن يظهر قدرة على المنافسة، إنه أو إنها قد تبدي اهتماما في رياضة تنافسية مثلا، ويرتبط بناء الانطباع بالسلوكيات الفعلية التي تحدث من أجل التأثير في الانطباع الآخر للناس.

2. دافع الانطباع:

يسبق دافع الانطباع عادة ما يسمى بسوابق أو مقدمات لإدارة الانطباع، وهي أن يدرك الفرد نفسه التناقضات بين صورته الذاتية الحالية والصورة المرغوبة. فدافع الانطباع ليس مجرد رغبة في التحكم في كيفية إدراك الآخرين له، ولكنه يستلزم أيضا اتخاذ إجراءات من جانب الفرد الفاعل وتعد الإجراءات عبارة عن دوافع للانطباع ومنها دوافع أو أهداف خاصة كالقدير والاحترام الذاتي أو لديه أهداف عامة كالاقرار، الاعتماد، فيسعى الفرد لتحقيقها من خلال بناء وتشكيل الانطباعات. ومن الممكن أن يكون الناس أكثر حماسا لإدارة انطباعاتهم عندما يرون أن مثل هذه الانطباعات تعمل على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، ورصد الأفراد بطريقة منتظمة وتأثيرها في الآخرين ومحاولتهم في قياس انطباعات الآخرين التي تتشكل عنهم، وفي كثير من الأحيان، فإنها تفعل ذلك من دون أي محاولة لخلق انطباع معين، ولكن ببساطة لضمان أن الشخصية

¹ جلابي شاذية، "أثر استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"، مذكرة ضمان متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس-الجزائر، 2021-2022، ص ص: 22-23.

العامة لها سليمة، ويصبح للناس دوافع للتحكم في كيفية رؤية الآخرين لهم (دافع الانطباع) بالرغبة في خلق انطباعات معينة في عقول الآخرين Leery & Kowalski وقام Yilmaz بإيجاد المكونات لدافع الانطباع وهي:¹

أ. أهمية هدف إدارة الانطباعات: الناس يكونوا أكثر حماسا لإدارة الانطباع عندما تكون الانطباعات التي يقدمونها هي ذات الصلة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف (النتائج الاجتماعية والمادية، وصيانة احترام الذات، تطوير الهوية).

ب. قيمة الأهداف المرجوة من تلك الانطباعات: مع زيادة قيمة الأهداف التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الانطباعات وهكذا، فإن طاب العمل مثلا يجب أن يكون أكثر دافعا لإدارة انطباعاته أمام لجنة المقابلة إذا كان العمل هو مرغوب فيه للغاية من قبله.

ج. التناقض بين الصورة المطلوبة والحالية: هو العامل الثالث الذي يحفز إدارة الانطباع إذ ينطوي على درجة من التناقض بين صورة واحدة يرغب الآخرين تكوينها عن الشخص وصورة يعتقد الآخرين أنها موجودة بالفعل. وأن الدافع للمشاركة في إدارة الانطباع ينشأ من مصدرين لتحفيز الناس في كل سلوك هما: تحقيق أقصى قدر من المزايا المتوقعة، الحد من العقوبات المتوقعة.

ثانيا: خطوات (مراحل) إدارة الانطباع

لقد تعددت المراحل التي تتألف منها إدارة الانطباع، فقد تناولها البعض على أنها عملية تمر بخطوتين أو مرحلتين منفصلتين وقد تمتد للمرحلة الثالثة أو تتوقف كالتالي:²

1. إدارة الانطباع: تتم من خلال عدة استراتيجيات تستخدم خلال العرض الذاتي للشخص يوضح خلالها مميزات شخصيته وآماله وأهدافه وقيمه ومعاييره والتي تتفق مع المعايير التنظيمية. يلي هذه المرحلة رد فعل الجمهور.

2. ردود الجمهور: على إدارة الانطباع والتي تعتبر إدارة الانطباع عبارة عن عملية تفاعلية بين القائد والجمهور، ونتيجة عن توقع ردود أفعال متلقي المعلومات لشرح تصرفات المنظمة أو أدائها. في بعض الحالات لا ترضي الجمهور فالمبررات غير مقنعة، فتتمدد مراحل عملية إدارة الانطباع إلى المرحلة الثالثة.

3. محاولة القائد والجمهور: حل المتعارضات التفسيرية فيما يتعلق بالتفسير المناسب لحدث ما، مما يؤدي إلى تعديلات محتملة في التفسيرات. فإدارة الانطباع عملية تفاعلية بين طرفين مما يسمح بزيادة شرعيتها.

ومن منظور آخر، يمكن تقسيم مراحل إدارة الانطباع إلى ثلاث مراحل مرتبطة بتطور العلاقة داخل المنظمة، وتتمثل هذه المراحل كالاتي:³

¹ جلابي شاذية، مرجع سبق ذكره، ص: 24-23.

² سهام أحمد محمد علوان، "استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي" نموذج ماير وسالوني، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد 25، العدد 11، مصر، نوفمبر 2019، ص: 75.

³ جلابي شاذية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

1. أخذ القيام بالأدوار: في هذه المرحلة يقوم القائد بجمع المعلومات حول المرؤوسين فيما يتعلق بقدراتهم ودوافعهم وما إلى ذلك. في هذه المرحلة يبحث القائد بنشاط عن البيانات ذات معنى عن المرؤوس، لهذا السبب من المحتمل أن تكون سلوكيات المرؤوسين المرسلين مفيدة في هذه المرحلة الأولى من العلاقة. بعد ذلك، أثناء تكوين وصنع الأدوار.

2. صنع الأدوار: في هذه المرحلة تصبح العلاقات بين القائد والمرؤوسين محددة بشكل متزايد، ويتراكم لدى القائد عادة ما يكفي من المعلومات عن موظفيه لبدء إجراء تقييمات مستتيرة حول المرؤوسين استنادا إلى سجل المسار الخاص بهم. على سبيل المثال، أثناء اتخاذ الأدوار، قد تستند الأحكام المتعلقة بالأداء إلى جد كبير على متطلبات المرؤوسين بشأن كفاءتهم، وفي مرحلة صنع الأدوار، يكون القائد على الأرجح على علم بالأداء الفعلي للمرؤوسين. ثم تأتي المرحلة النهائية.

3. تنسيق الأدوار: خلا تلك المرحلة أصبحت الأدوار والسلوكيات التي أظهرها القائد والمرؤوسين أثناء صنع الأدوار روتينية ومستقرة نسبيا. الأهم من ذلك في هذه المرحلة يكون لكل من القائد والمرؤوسين فهم جيد لأدوار كل منهم للآخر، وهنا ينجح القائد في أدواره حيث طور انطبعا واضحا ومتشابهة وتوافقا مع المرؤوسين منعا للصراعات والنزاعات وبالتالي يستطيع تحقيق أهدافه التنظيمية بسهولة ويسر.

المطلب الرابع: نظريات إدارة الانطباع

حظي مفهوم إدارة الانطباع باهتمام العديد من الباحثين، الذين سعوا إلى تفسيره من خلال مجموعة من النظريات التي توضح كيفية سعي الأفراد إلى التحكم في الصورة التي يقدمونها للآخرين داخل مختلف المواقف الاجتماعية والتنظيمية، وتبرز هذه النظريات كإطار فكري يساعد على فهم الدوافع والسلوكيات المرتبطة بإدارة الانطباع، وكذا الآليات التي يعتمد عليها الأفراد للتأثير في إدراك الآخرين لهم. وفي هذا السياق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض كل من نظرية كوفمان ونظرية جونر، باعتبارهما من أبرز النظريات التي فسرت هذا المفهوم وقدمت تفسيرات مختلفة له.

أولاً: نظرية كوفمان (1979 Goffman)¹

تعد نظرية كوفمان من أوائل النظريات التي وضعت تفسيراً لمفهوم إدارة الانطباع. إذ اهتمت بالفرد وموقفه من الآخرين وكيفية تقديم أفعالهم لهم أثناء الحياة اليومية والطريقة التي يمكن من طريقها التحكم بانطباعات الآخرين عنه أثناء التفاعل الاجتماعي. وهذه السلوكيات أقرب إلى التأليف المسرحي.

فالتأليف المسرحي يتناغم مع جذوره التفاعلية الرمزية التي تركز على الفرد والآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي. واستناداً إلى التفاعلية الرمزية، وجد كوفمان أن التعابير الجسدية والإيماءات ونوعية الموقف تعد مؤشرات أصدق للمعنى للموقف وإدراك الفرد، تجعله يحاول تدبير تعابير الحركة وأفعاله بالشكل الذي يظهر أحسن مظهر محاولاً إخفاء الأوجه السلبية مما يجعل التفاعل الاجتماعي نوعاً من لعبة الانطباعات بين المرسل والمستقبل طرف يحاول اكتشاف الحقيقة وطرف يحاول إخفاءها الأمر الذي يساعد على استمرار العملية الاجتماعية بحيث كل طرف من أطراف التفاعل يحاول حماية صورته وتجنب صورة سلبية، ويقدم أفضل صورة لذاته بمحاولة دفاعية. ويحاول إنسان في عملية التفاعل وضع واجهة تشمل الرموز والإشارات التي تتناسب مع مكانة الدور الذي يلعبه كالملبس ونمط اللغة التي يستعملها الفرد للتأثير على الآخرين. وهذا ما أسماه كوفمان "بالأداء" وهو نشاط يقوم به الفرد أمام الآخرين من أجل التأثير فيهم بأي شكل من الأشكال. ولتوضيح ذلك يقول كوفمان يوجد ثلاثة مستويات لهوية الفرد هي:

- **المستوى الأول (هوية الأنا):** وفيه يقدم الفرد نفسه لنفسه، ويرتبط بمشاعره وأحاسيسه.
- **المستوى الثاني (الهوية الفردية):** وفيه يقدم الشخص نفسه لعائلته وأصدقائه المقربين.
- **المستوى الثالث (الهوية الاجتماعية):** وفيه يقدم الشخص نفسه للآخرين في دائرة أوسع من دائرة الأسرة والأصدقاء والمقربين.

¹ زينة علي صالح، صادق كاظم الشمري، "إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية"، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 2، العراق، 2021، ص ص: 109-110.

إن أداء الفرد الذي يريد ترك انطباعاً ما يهدف إلى إيصاله إلى الآخرين يشبه أداء الممثل أمام جمهوره على خشبة المسرح من حيث المناظر والديكورات التي تتناسق مع المشهد الذي يؤديه مثل طريقة اللبس وشكله وطريقة التحدث وشكل المكان ونوع الأثاث،... إلخ، والمظهر هام جداً في ترك الانطباع لدى الجمهور. إذ أنه يؤثر في الشكل الاجتماعي للشخص أمام الآخرين، وتلعب طريقة التحدث دوراً هاماً أثناء الحوار في ترك الانطباع الذي تريد لدى الآخرين.

وقد اهتم أرفينج بأساليب التحكم بالانطباعات التي تتعلق بإدارة الانطباع (تقديم الفرد نفسه) وأفعاله للآخرين بالأداء أو المواجهة. أي التأثير المتبادل بين الأفراد عند المواجهة. ركز كوفمان في الاجتماعات العامة وأطلق عليه اسم (السلوك في الأماكن العامة)، حيث اعتمد معيار سلوك الوجه للوجه في الشوارع والمتنزهات والمطاعم... إلخ، وأن مركز اهتمام كوفمان هو السلوك أمام الآخرين من حيث الظهور والمظهر الخارجي وتعبير الوجه كلما دخلنا أو خرجنا من الموقف.

يفترض (Sampson, 1987) أن الفرد في اللقاءات الاجتماعية يستخدم العديد من الانطباعات بحسب الموقف وبحسب أهمية الظهور، وتقديم الوجه الملائم للآخرين، بينما وينظر كوفمان إلى العمل المسرحي كالإطار الذي يتخذ به تلك الأساليب، والتي يحاول من خلالها الأشخاص السيطرة على التغذية الراجعة التي يتلقونها من الآخرين وبواسطتها يمكنهم حماية أنفسهم. فنحن نؤدي أدواراً مثل الممثلين على المسرح وأمام الجمهور. وعلى الرغم من أن أفعالنا أفعالاً حقيقية، لكننا نحاول الحصول على الرضا والقبول من خلال خلق شخصية نستعملها كدعائم نستعين بها عند تقديم أنفسنا أمام الحضور، وعبر كوفمان عن الدعائم بأنها المظهر الخارجي الذي يتضمن نوع الملابس وقصة الشعر وحتى حملنا نوع الكتب. إذ أن تكوين الانطباع يتبع كل أفعالنا وحركاتنا ونوع اللوحات المعلقة في بيوتنا كل ذلك يمثل شخصيتنا وما يتمثل من ذوق صاحب الدار وما سوف يمتلكه المقابل عنا من انطباع لتشكيل الطريقة التي يستجيب بها الآخرون نحونا وأكد (Daryl, 1993) أن كوفمان لم ينسَ أن أداء الدور يجب أن يحدث ضمن حدود المعقول حتى لا يهدد النظام الاجتماعي. فإذا كان كثيراً جداً وقليلًا فعلى الفرد أن يختار الاعتدال والتوسط في التحكم بإدارة الانطباع بما يضمن انسيابية التفاعل الاجتماعي.¹

ونلخص ما طرحه كوفمان في وجود تشابه كبيراً بين الأداء المسرحي وأنماط الدور الذي نقوم به جميعاً في أفعالنا وتفاعلاتنا اليومية. وينظر إلى أن الحياة اليومية أشبه بالحياة على المسرح. فالممثل على خشبة المسرح يحاول تقديم انطباع إلى الأفراد على أساس الدور الذي يقوم بتمثيله في المسرحية، فيلجأ إلى حيل عديدة لكي يقنع الجمهور بقدرته على تقمص الشخصية التي يقوم بتمثيلها. ويعتقد كوفمان أن هذا هو بالفعل ما يحدث في حياتنا اليومية فنحن نقنع الآخرين بطبيعة شخصياتنا ونلجأ في كثير من الأحيان إلى عدد من

¹ زينة علي صالح، صادق كاظم الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

الاستراتيجيات. فمثلا الملابس التي نرتديها، وطريقة الحديث، وأسلوب التعامل مع الآخرين هي تعبيرات ومظاهر تدل على الأدوار التي يؤديها الفرد أمام الآخرين.

ثانيا: نظرية جونز (Jones, 1984)¹

تؤكد نظرية جونز على أن إدارة الانطباع يعني رغبة الفرد في التعامل بطريقة مثالية مع الآخرين إذ اعتقد الآخرون بأن تأثير انطباع الآخرين على الفرد يؤثر على الصفات الحسنة لذلك الفرد، فالفرد يضع لنفسه أهدافا شخصية بطريقة ايجابية بدلا من توقعات الآخرين ورغباتهم، فيقدم ذاته ليس لاسترضاء الآخرين أو نيل استحسانهم وقد يكون تقديم الآخرين جيدا لأن الآخرين شعروا أن هذا السلوك حقيقي ويتمثل بسلوك مثالي يسعى الفرد من خلاله في المرغوبة الاجتماعية ولم يكن السلوك بسبب الخوف أو نوع من النفاق. وبذلك فإن النظرية وضعت أساسا لفهم تأثيرات الآخرين. فوضح جونز أن الفرد يسعى لتعديل الانطباع السلبي حيث يقدم انطباعات وأفعال ايجابية تعزز من قبل الآخرين وهذا التعديل يحتاج إلى وقت وجهد من الفرد إذ يرى جونز أن هذه التأثيرات ما هي إلا مجموعة من النتائج لإدارة الانطباع تتأثر بالعلاقات المتداخلة الآخرين التي تؤدي بدورها إلى تغيرات في سلوك الفرد بطريقة مثالية وبذلك فإن عملية خلق انطباعات لدى الآخرين "أي صورة الفرد عند الجمهور". أي رغبة الأفراد بخلق صورة أو نموذج ايجابي في مخيلة وعقول الآخرين.

ويمكن إيجاز نظرية جونز في إدارة الانطباع بأنها تعني رضا الآخرين وسرورهم بأن الفرد ذا سمات مثالية يفضلها الآخرين. أما بخصوص خلق الانطباع المرغوب، فيعتقد جونز بأنه ليس السبب الرئيس والحقيقي كي نتحكم بالانطباعات التي نمارسها بل نحن نستعمل إدارة الانطباع للتأثير على الآخرين لكي يحترمونا ما نريده منهم، فإدارة الانطباع وسيلة لنا لتحقيق ذلك. وفي إدارة الانطباع قد يجذب النظر أسلوب ما ويثير الإعجاب تصرف ما يصدر من الأفراد أثناء العلاقات اليومية مع الناس. وقد يكون البعض مصدر حب وإعجاب بما يظهره من قدرة على التحكم بسلوكه وانفعاله.

¹ نفس المرجع، ص ص: 111-112.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الانطباع

تمثل أبعاد إدارة الانطباع مجموعة من التكتيكات والسلوكيات الاستراتيجية التي يتبناها الأفراد داخل بيئة العمل للتحكم في الصورة الذهنية التي يكونها الآخرون عنهم. ولا تقتصر هذه الأخيرة على كونها وسيلة لتحسين العلاقات المهنية فحسب، بل هي أدوات حيوية تهدف إلى إبراز الكفاءة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال استعراض الأبعاد المختلفة لإدارة الانطباع.

المطلب الأول: تعزيز الذات

يعد تعزيز الذات بعدا استراتيجيا جوهريا في إدارة الانطباع، حيث يركز الفرد على إبراز نجاحاته ومواهبه وقدراته المهنية بشكل مباشر أمام الآخرين. إذ لا يهدف هذا السلوك إلى المباهاة فحسب، بل يسعى أساسا إلى ترسيخ صورة الموظف الكفء في ذهن الآخرين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.¹

يسلط تعزيز الذات الضوء على أفضل الصفات الشخصية الإيجابية لدى الإنسان، والتقليل من المشاكل إذ يشير إلى النجاحات الشخصية، مثال ذلك عندما يقف مقدم الطلب لأجل التوظيف في المقابلة " أنا دخلت الجامعة، وحصلت على المرتبة الأولى وكنت أفضل طالب في محاولة لجذب الآخرين إلى المزايا الشخصية حتى أن الشخص يمكن أن يكون ينظر إليه على أنه فريد من حيث الجدارة والكفاءة هذا البعد هو فعال في مقابلات العمل، وما يدل على نشاط فردي للشخص من خلاله يحاول أن يكافئ أو يتلقى رد فعل ايجابي من الآخرين. والتعزيز الذاتي هو تقديم الشخص لنفسه بوصفه ذا كفاءة عالية فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة. والمروج الذاتي يؤدي إلى تحقيق الإسناد باختصاصه. وقد يبدو في المقام الأول شكل آخر من أشكال الخطوة إلا أن المروج الذاتي يمكن أن يستخدم الاتصالات كوصف لذاته وينظر إليه باعتباره يمثل الكفاءة أو القدرة. والهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو عادة غاية واحدة وفرية الغرض منها الحصول مثلا على قبولا في إحدى الجامعات أو وظيفة جديدة. ويعد التعزيز الذاتي في بعض الأحيان استراتيجية عدوانية من المداخل السلبية المحتملة لعملية التعزيز الذاتي إذ يمكن إلى مشاعر الغيرة أو الاستياء من لدن الآخرين، فضلا عن نظرة الآخرون للفرد على أنه مقتدر ونمو الشعور بالاحترام من لدن، كما وتتضمن هذه الاستراتيجية سلوكا ايجابيا مثل الأداء الحسن أو ادعاء ذلك. وإن الإسراف في استخدام هذه الاستراتيجية قد يؤدي إلى النظر إلى الفرد على أنه مغرور، وكان ينظر للموظفين الذين استغلوا استراتيجية التعزيز الذاتي على أنهم أكثر إنتاجية. فضلا عن ذلك، فإن سلوك التعزيز الذاتي يرتبط بشكل ايجابي في التوظيف والترقية واتخاذ القرارات الحاسمة

¹ الطبي مختار، بحماني جمال الدين، "أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية-دراسة حالة في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة"،

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، الحزائر، 2021-2022، ص ص: 15.16

أي أن تعزيز الذات يعني ضمنا إظهار أن الشخص يكون خبيرا بالقوة والمهارات والقدرات اللازمة لإنقاذ العمل. ويستخدم أيضا التعزيز الذاتي في عملية اختيار الموظفين، إذ يستخدم من قبل الأفراد في حالات اختيار الموظفين المتقدمين للعمل ولاسيما في المقابلة الخاصة بذلك، بهدف تحديد وتوجيه الانطباعات لصالح الفرد المستقبل، إذ يحاول المتقدمين لفت الانتباه إلى الصفات الايجابية لأنفسهم، أو إلى الخطط المستقبلية، أو إلى الانجازات الماضية لهم. إذ إن هذا التكتيك هو موجه أساسا نحو زيادة تقييم الكفاءة، وقد أظهرت الأبحاث في مجال إدارة الانطباع في عملية اختيار الموظفين أن الترويج الذاتي هو التكتيك الأكثر استخداما و شيوعا فيها إذ يعتمد المرء التركيز على الصفات الايجابية له، و مع ذلك يمكن أن يتحقق بطريقتين الأولى مقدم الطلب باستخدامه التعزيز الذاتي يمكن أن يسلط الضوء على الصفات الخاصة، وذلك عن طريق الوسيلة المباشرة في تعزيز الذات، أو قد يسلط الضوء بمجرد اتصالاته الناجحة مع الناس، وذلك من أجل جعل انطباعا جيدا له لدى الآخرين الأخرى، تفاخر مقدم الطلب بخبرته السابقة، و الأفراد الذين يستخدمون مثل هذا البعد يبدون أنهم أكثر دراية من غيرهم في العمل.¹

كما يشير التعزيز الذاتي إلى قيام الأفراد بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم من أجل أن ينظر إليهم المراقبون على أنهم متخصصون وذو كفاءة ويحذر (Jones) من أن هناك مخاطر متأصلة من استخدام هذه الأبعاد لأن الفاعلين الذين يقومون بالتعزيز الذاتي قد تتناقص محبتهم عند غيرهم، وينظر إليهم على أنهم مغرورون.²

المطلب الثاني: الخطوة والتمثيل

أولاً: بعد الخطوة

يشير مفهوم الخطوة إلى أنه "توليد انطباعا لدى الفرد بأنه شخص محبوب من الآخرين، ويثير انفعالا مماثلا نحوه، وتتضمن هذه الاستراتيجية سلوكا عاملا مثل مديح الذات غير الصريح، تقديم الخدمات للآخرين، مدح الآخرين وإطرائهم، لكن هناك نتائج محتملة لهذا الأمر يتجلى في احتمالية تكوين انطباع سلبي عن الفرد بأنه غير صادق وغير مخلص في أقواله وانفعالاته وخصوصا إذا بالغ الفرد في استخدام هذا الأسلوب". وقد صاغ هذا المصطلح عالم النفس الاجتماعي (Edward. Jones). وتعرف الخطوة على أنها عملية تغيير سلوك الفرد ليصبح أكثر جاذبية أو محبوب للغير، أو هي السلوكيات الظاهرة المستخدمة من الجهات التنظيمية لجعل المنظمة أكثر جاذبية أمام الأطراف المستهدفة. حيث يستخدم "الإطراء" كوسيلة للحصول على الدعم أو التقدير، وغالبا ما يكون الدافع وراء ذلك هو الرغبة في القيادة أو التأثير.³

¹الطبي مختار، بجماني جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15.16

² Jones Edward. E., **Interpersonal Perception**. New York : W H Freeman and Company 1990.p 194

³المرجع السابق، ص: 15.

وهناك أربع أساليب رئيسية للحظوة وهي:

1. **التعزيز الذاتي:** على المرؤوس الانخراط في السلوك أو المحادثة بهدف تحسين صورته في ذهن المشرف، أو تكتيك يمثل فرصة السماح للهدف لكي يتم التعرف على صفاته.
2. **تعزيزات الطرف الآخر:** وهي محاولات تابعة لمدح الانجازات أو صفات المشرف.
3. **مطابقة الرأي:** وهي محاولة المرؤوس للتوصل ببراعة نفسه للمشرف والتوافق مع آراء المشرف.
4. **الأداء المفضل:** بموجبه يحاول المرؤوس للتوصل ببراعة بنفسه للمشرف من خلال تقديم أفضل الأعمال المرتبطة بالعمل الواجب.

ثانياً: بعد التمثيل

هو شكل آخر من أشكال إدارة الانطباع، إذ يحاول الأفراد من خلاله خلق انطباع بأنهم متفوقون أخلاقياً، وأنهم أشخاص فاضلين، أو صالحين، وغالباً ما يصور التمثيل عن طريق المبالغة بالدرجة التي تساوي معاناة أحدهم من المعاملة السيئة على أيدي الآخرين أو عانى من المصاعب المفترطة ويهدف هذا الأسلوب إلى تكوين انطباع عن الفرد يميزه عن الآخرين، كما أنها تثير انفعالات الشعور بالذنب عند الآخرين أو أنه يؤدي إلى تقليد الآخرين للفرد الذي يستخدم هذا التكتيك وخطورة المبالغة فيه. والتمثيل هي استراتيجية لإدارة الانطباع بهدف النظر إليها على أنها ملتزمة وذات مبادئ وإن الأفراد باستخدامهم للتمثيل يتجاوزون تلبية نداء الواجب أو تضحية بالنفس. ويحدث التمثيل عندما تأخذ مشاريع المؤسسات صور النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والجدارة الأخلاقية. إذ تستخدم الإدارات العليا مثل هذه السلوكيات لكي يقتدي بها بقية الموظفين، والعمل على إظهارهم بأنهم يلجون لنداء الواجب عليهم دون ملل وتأخير، لذلك قد أكد (rosenfeld) بأن استخدام بعض الاستشارة من خلال تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارات العليا من خلال تقديم هذه السلوكيات. وأن استخدام هذا البعد من إدارة الانطباع يعد محاولة من الفرد ليبدو كما لو أنه على استعداد للمعاناة من أجل قضية ما، بهدف التحقق من هذه المحاولة" النفوذ والسيطرة من خلال إحداث الشعور بالذنب أو الصفات الفضيلة". على سبيل المثال، يحاول الشخص أن يكون منهمكا بالعمل الدؤوب من خلال القدوم إلى المكتب في وقت مبكر والبقاء في العمل حتى وقت متأخر كثيراً مما يظهر انطباعاً متقاني ومخلص في عمله.¹

كما يشير التمثيل إلى قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المناط به من أجل أن يظهر وكأنه متفان في عمله في نظر المراقبين وبموجب هذا البعد يحاول الفرد والتصريحات والبيانات التضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية، من أجل أن يظهر أنه على استعداد للمعاناة من أجل قضية معينة.²

¹الطبي المختار، بحماني جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص:17.

² رافد حميد عباس الحدراوي، "استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، العراق، 2019، ص ص: 29-30.

المطلب الثالث: التهريب والتوسل

أولاً: بعد التهريب

ينطوي هذا البعد على سلوك يهدف من وراءه الأثير في الشخص المستهدف من خلال أسلوب التهريب (التخويف أو فرض الهيمنة)، إذ يشير إلى قوته أو قدرته على المعاقبة، وهو فن استخدام السلطة من أجل أن ينظر إليه بصفته خطراً على الآخرين، ويقال هنا إن الشخص المؤثر يستخدم التهريب والهدف الرئيسي منه هو أن ينظر إليه من لدن الآخرين على أنه عنيد وذو شخصية قوية. ويستخدم الفرد التهريب من أجل انجاز أعماله، لاسيما عندما يعيق الجمهور أو يتداخل مع تحقيق أهداف عمله. ويشكل التهريب السلوك العدواني وقوة النفوذ، ويمكن أن يشتمل على سلوكيات مثل الصراخ في الناس، التهديد، أو اهانة الناس الآخرين. ويحدث التهريب بشكل رئيسي في العلاقات غير الطوعية أو التعاقدية، عندما يكون الشخص صاحب أسلوب التهريب ولديه القدرة على فرض أفكاره من خلاله توليد الصعوبات الاقتصادية مهنية وأن استراتيجيات التهريب هي الأكثر فائدة عندما يتطلب الوضع إجراء فوري أو الطاعة العمياء للقائد، وخاصة أثناء أوقات الحرب.

ويعرف أيضا على أنه " أسلوب يتضمن التهديد وإظهار الغضب، وتهدف إلى توليد انطباع مفاده أن الفرد خطير ويجب الشعور بالخوف منه " لكن عيب هذا الأسلوب يكمن في النظر إلى الفرد على أنه ضعيف الشخصية، ويستخدم هذا البعد نقل انطباعات قوة المنظمة وتأكيد الذات، وينظر إلى رغبات المنظمة على أنه لديه القدرة والرغبة في إلحاق الضرر على الأشخاص الذين يحاولون إحباط أهدافها، فمن الأصلح استخدامه عندما يكون الهدف الأساسي والمعتمد هو بقاء المنظمة.¹

كما يشير التهريب إلى إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون، ويستخدم بعد التهريب لبناء هوية السلطة وانتزاع احترام الموظفين بالخوف.²

ثانياً: بعد التوسل

ويعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور بواجب رعاية الفرد، وتتضمن تقليل قيمة الذات و طلب المساعدة، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه شخص كسول و كثير المطالب، ويبدو مما قدمناه أن كل من هذه الاستراتيجيات تتضمن تقديم الذات بطريقة توصف أنها ايجابية إلا استراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات وبطريقة توصف أنها ايجابية إلا أن استراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات أمام الآخرين، ويعلن الشخص هنا عن نقاط ضعفه من أجل الحصول على التعاطف أو يصور نفسه بأنه عاجز للحصول على مساعدة الآخرين، وتشير الأبحاث

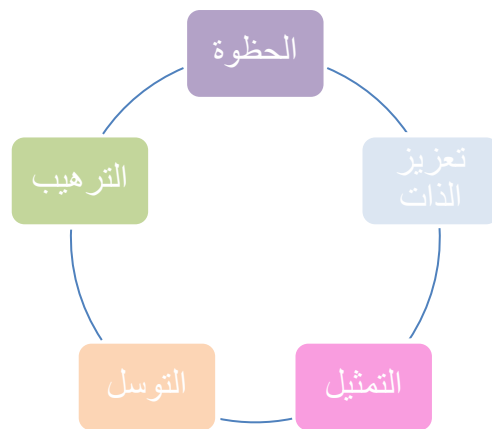
¹ الطبي المختار، بحماني جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

² قاسمي عبله، بادو مروة، "أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح، ورقلة-الجزائر، 2019-2020، ص: 9.

أن الأفراد يحاولون التظاهر بأنهم مغفلين أو المحتاجين يعانون من مشاكل شخصية وذلك لتجنب العمل غير المرغوب فيه والحصول على نتيجة النقطة الأكثر أهمية هي أن الناس يبالغون أحيانا بعدم كفاءتهم والضعف في انجاز الأعمال، فإذا كان ذلك يجعلهم يحصلون على ما يريدون، وقد تكمن وراء هذه الاتجاهات الاكتئاب وصعوبات نفسية أخرى تتأب الأشخاص الذين يستخدمون هذا البعد وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يدير الانطباع يستخدم التوسل لإقناع الآخرين أنه غير قادر على أداء المهمة المناطة به للفرار من عمل روتيني مقيت قد لا يحبذه، ويرتبط التوسل لاسيما مع صورة الأفراد العاجزين، المدعنين، والضعفاء، فالأفراد الذين يستخدمون التوسل كانوا أكثر عرضة لسوء الصحة العقلية والاعترا ب وانخفاض احترام الذات، والتعاسة بشكل عام هناك عدم فهم واضح للكيفية التي ينظر بها المتوسلون من قبل الآخرين في مكان العمل. ومن ناحية أخرى يعد التوسل بعدا محفوفاً بمخاطر إدارة الانطباع، ففي حال نجاحه المتوسل يكون قادر على عرض صورة بأنه يحتاج إلى مساعدة وإذا لم يتم إجراء هذا البعد بعناية، قد يرى آخرون أن المتوسل شخص كسول، أو أنه ليس على استعداد للقيام بأي عمل، ومن ثم قد يفصل من عمله، وقد وصف التوسل بأنه فن غير كفء في تحقيق المزيد من المكاسب دون الإضرار بسمعة الشخص بشكل دائم.¹

وهو أيضا قيام الأفراد بالإعلان عن مواطن ضعفهم وأوجه قصورهم من أجل إثارة الآخرين لكونهم يحتاجون إلى الدعم والمساعدة ويطلق على هذا البعد بعد الملاذ الأخير إذ يلجأ الفاعلون بموجب هذا البعد إلى استخدام التوسل والتضرع في المحادثات من أجل كسب تعاطف المرؤوسين عن طريق التواضع والتقليل من قيمة أنفسهم.²

الشكل (1): أبعاد إدارة الانطباع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة.

¹الطبي مختار، بحماني جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

² قاسمي عبلة، بادو مروة، مرجع سبق ذكره ص: 9.

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن هذه الأبعاد تعكس أساليب مختلفة يستخدمها الأفراد للتأثير على انطباعات الآخرين، حيث تختلف بين أساليب إيجابية (كالحظوة وتعزيز الذات) وأساليب قد تكون سلبية (كالترهيب والتوسل) حسب الهدف والسياق. وهذا ما سنقوم بتلخيصه في الجدول التالي:

جدول (1): أبعاد إدارة الانطباع

البعد	التعريف المختصر	الهدف منه
الحظوة	محاولة كسب إعجاب الآخرين من خلال اللطف والمجاملة.	الحصول على القبول والمحبة.
تعزيز الذات	إبراز القدرات والنجاحات الشخصية.	إظهار الكفاءة وبناء صورة إيجابية.
التمثيل	إظهار الالتزام والتفاني في العمل أمام الآخرين.	إعطاء انطباع بالجدية والمسؤولية.
الترهيب	استخدام التهديد أو إظهار القوة للتأثير على الآخرين.	فرض السيطرة والخضوع.
التوسل	إظهار الضعف أو الحاجة لطلب المساعدة.	كسب التعاطف والدعم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الانطباع

يعد التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات عملية معقدة لا تقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل تمتد لتشمل الرغبة في ترك أثر إيجابي وصورة ذهنية معينة في عقول الآخرين. ومن هنا برز مفهوم "إدارة الانطباع" كآلية استراتيجية يسعى من خلالها الأفراد والمؤسسات إلى التحكم في الصور التي يكونها المحيطون عنهم. لا تأتي هذه الممارسة من فراغ، بل تحركها دوافع نفسية ووظيفية تهدف إلى تحقيق مكاسب مهنية أو اجتماعية، وتتجسد عبر مستويات تتراوح بين الوعي الفردي والسياسة التنظيمية. ومن خلال تبني أساليب واستراتيجيات متنوعة، يحاول الفرد المواءمة بين حقيقته وبين التوقعات الخارجية، مدفوعاً بمبررات منطقية تفرضها الطبيعة التنافسية وضغوط العمل. وفي هذا المبحث، سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بشيء من التفصيل لفهم كيف تصاغ الشخصية التنظيمية في بيئة العمل.

المطلب الأول: دوافع ومبررات إدارة الانطباع

إن انخراط الأفراد في سلوكيات إدارة الانطباع داخل المؤسسة لا يعد سلوكاً عشوائياً، بل هو فعل مقصود تحركه مجموعة من الدوافع الذاتية والمبررات التنظيمية التي تستوجب من الموظف السعي الدائم لتشكيل صورة ذهنية إيجابية. وبالتالي يجب على المؤسسة إدراك أن وراء كل ممارسة اتصالية يقوم بها الفرد غاية محددة، سواء كانت نابعة من رغبة شخصية في التميز أو كاستجابة لضغوط البيئة المهنية التي تفرض على الفرد إثبات كفاءته واستحقاقه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب من خلال استعراض أهم الدوافع والأسباب التي تقف وراء تبني هذا السلوك.

أولاً: دوافع إدارة الانطباع

تمثل الدوافع المحرك الأساسي والجوهر الحافز الذي يوجه سلوك الفرد نحو اختيار استراتيجية معينة لإدارة انطباع الآخرين عنه، حيث لا يبذل الموظف جهداً في تحسين صورته إلا إذا وجد حافزاً جوهرياً يدفع لذلك، وتحدد هذه الدوافع بشكل أساسي من خلال ثلاث دوافع رئيسية لإدارة الانطباع تتمثل في:¹

1. علاقة الانطباعات بالهدف: تعد العلاقة بين الانطباع المراد تكوينه والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها من أبرز الدوافع التي تحفز على إدارة الانطباع، حيث يكون الأفراد أكثر ميلاً لتعديل سلوكهم وتقديم أنفسهم بصورة معينة عندما يدركون أن ذلك سيساعدهم في تحقيق أهدافهم، سواء كانت أهدافاً مهنية كالحصول على ترقية أو وظيفة، أو أهدافاً اجتماعية ككسب القبول والاحترام، فكلما كانت الانطباعات ذات صلة مباشرة بتحقيق الهدف، زادت درجة الاهتمام بإدارتها بشكل دقيق ومدرّوس.

¹ منى محمد صالح، "استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة السويس، العدد 2، السويس-مصر، أبريل 2023، ص: 418.

2. قيمة تحسين الصورة الذهنية: تمثل الرغبة في تحسين الصورة الذهنية لدى الآخرين دافعا قويا لإدارة الانطباع، خاصة في المواقف التي يتم فيها تقييم الأداء أو الحكم على كفاءة الفرد إلى إبراز نقاط قوته، وإخفاء جوانب ومهاراته، وذلك بهدف التأثير في تصورات الآخرين وكسب ثقتهم وتقديرهم.
3. الفرق بين الصورة الحالية والصورة المرغوبة: ينشأ دافع إدارة الانطباع أيضا من وجود فجوة بين الصورة التي يعتقد الفرد أن الآخرين يدركونه بها (الصورة الحالية) والصورة التي يرغب في الوصول إليها (الصورة المرغوبة). فكلما كانت هذه الفجوة كبيرة، زادت حاجة الفرد إلى استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع لتقليصها، سواء من خلال التأثير في طريقة عرض ذاته أمام الآخرين. كما يظهر هذا الدافع بشكل واضح عندما يشعر الأفراد بأنهم غير مقدرين أو أن صورتهم لا تعكس إمكاناتهم الحقيقية، مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية لتعزيز صورتهم وإبراز إنجازاتهم.

ثانيا: مبررات إدارة الانطباع

إلى جانب الدوافع الذاتية، توجد جملة من المبررات والموجبات التي تفرضها طبيعة العمل التنظيمي، والتي تجعل من إدارة الانطباع ضرورة مهنية لا غنى عنها لضمان التكيف مع متطلبات الوظيفة وتوقعات الآخرين. وتتمثل أهم مبررات تبني إدارة الانطباع فيما يلي:¹

1. تحقيق المصالح الشخصية: يسعى الفرد إلى استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع بهدف تحقيق مكاسب شخصية، مثل الحصول على الترقية، أو نيل رضا الرؤساء، أو تحسين وضعه المهني داخل المنظمة.
2. التأثير في تصورات الآخرين: يعتمد الفرد على إدارة الانطباع للتحكم في الصورة الذهنية التي يكونها الآخرين عنه، سواء كانت هذه الصورة حقيقية أو مبالغ فيها، بما يحقق له القبول الاجتماعي والمهني.
3. تحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى: قد تكون دوافع إدارة الانطباع مرتبطة بمواقف آنية تتطلب رد فعل سريع، أو بأهداف استراتيجية بعيدة المدى مثل بناء السمعة المهنية وتعزيز المكانة داخل التنظيم.
4. بناء السمعة والمصداقية التنظيمية: يسعى الأفراد إلى تعزيز صورتهم أمام الآخرين واكتساب الثقة، من خلال تبني سلوكيات تعكس الكفاءة والجدية، وهو ما يساعدهم في كسب سمعة إيجابية داخل المنظمة.
5. التكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية: تختلف أساليب إدارة الانطباع تبعا للظروف التنظيمية مثل الثقافة السائدة، وطبيعة الأدوار، ومستوى الضغوط، مما يدفع الأفراد إلى تعديل سلوكهم بما يتلاءم مع تلك المتطلبات.
6. التأثير بالخصائص الشخصية للفرد: يرتبط اختيار استراتيجيات إدارة الانطباع بسمات الفرد، مثل الحاجة للإنجاز أو الانتماء، حيث يميل كل فرد إلى استخدام الأساليب التي تتناسب مع دوافعه الداخلية.
7. التأثير بالعوامل الموقفية والتنظيمية: تلعب متغيرات مثل السلطة، والاستقلالية، والثقافة التنظيمية، وطبيعة الدور الوظيفي دورا مهما في تحديد نوع الاستراتيجيات التي يعتمد عليها الفرد في إدارة انطباع الآخرين عنه.

¹ محمد السيد عبد الرحمان، "مقياس أساليب تقديم الذات وإدارة الانطباع"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2021، ص: 17.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن تبني إدارة الانطباع يعد استجابة طبيعية لمجموعة من الدوافع الشخصية والتنظيمية، حيث يسعى الأفراد من خلاله إلى تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة المحيطة وطموحاتهم الذاتية، مما يجعله سلوكاً محورياً في فهم التفاعلات داخل المنظمات.

المطلب الثاني: مستويات إدارة الانطباع

تتعدد مستويات إدارة الانطباع بتعدد الهويات التي يسعى الفرد إلى إبرازها في مختلف المواقف داخل بيئة العمل، حيث لا يقتصر الأمر على تقديم صورة واحدة، بل يشمل أبعاداً متعددة تعكس طبيعة تفاعل الفرد مع ذاته ومع الآخرين. ففي بعض الأحيان يركز الفرد على إبراز هويته الذاتية المرتبطة بسماته الشخصية، وفي أحيان أخرى يسعى إلى التأثير من خلال هويته الاجتماعية داخل الجماعة، كما قد يمتد ذلك ليشمل انتماءه وتفاعله ضمن الإطار الأوسع. ومن هنا تبرز أهمية التمييز بين هذه المستويات لفهم كيفية توظيف إدارة الانطباع بشكل يتناسب مع السياق والأهداف المراد تحقيقها.

في الغالب إن الفرد يريد الانطباعات التي يأخذها عنه الآخرون عن طريق ما يسمى بتقديم الذات إذ يعمل كل يوم على نقل انطباع يرغب في تركه لدى الآخرين من حوله لغرض تحقيق هدف ما يسعى إليه، وهذا يتم من خلال ما يسمى بالأداء، وهو نشاط يقوم به أمام الآخرين من أجل التأثير فيهم بأي شكل من الأشكال. ولكي نفهم ذلك فقد حددت ثلاث مستويات لهوية الفرد وهي:¹

أولاً: مستوى هوية الأنا

يسمى هوية الأنا وفيه يقدم الفرد نفسه لنفسه، ويرتبط بمشاعره وأحاسيسه، فالفرد منا عليه أن يعرف من هو وما هي حدوده وقدراته، وما نقاط ضعفه ونقاط قوته، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مبدأ حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا.

ثانياً: مستوى الهوية الاجتماعية

يدعى الهوية الاجتماعية بحيث فيه يقدم الشخص نفسه للآخرين في دائرة أوسع من دائرة الأسرة والأصدقاء المقربين، فهذه الدائرة تشمل زملاء العمل والجمهور، وفيه أيضاً تحدد الشكل الذي تريد أن يراك به الآخرون، هل أنت شخص اجتماعي، أم انطوائي، هل أنت متكبر أم متواضع، كريم أم بخيل.

ثالثاً: مستوى الهوية الفردية

يسمى الهوية الفردية وفيه يقدم الشخص نفسه لعائلته وأصدقائه المقربين، فأنت الوحيد الذي تقرر شكل الصورة التي تظهر بها أمام أفراد أسرتك من حيث انطباعاتهم عنك (هادئ أو عصبي، متزن أو متهور...) وكذلك الأمر بالنسبة لأصدقائك المقربين منك، فأنت من خلال أدائك تقرر كيف يحددون ماهية شخصيتك.

¹ كراز نزار، نوري الكروي، "دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تعليمية لآراء عينة من التدريس في بعض الكليات الحكومية في بغداد"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2016، ص 40-41.

وفي الحقيقة فإن أداء الشخص الذي يريد ترك انطباعا ما يهدف إلى إيصاله لدى الآخرين، يشبه أداء الممثل أمام جمهوره على خشبة المسرح من حيث المناظر والديكورات التي تتناسق مع المشهد الذي يؤديه مثل طريقة اللبس وشكله وطريقة التحدث وشكل المكان ونوع الأثاث...، والمظهر مهم جدا في ترك الانطباع لدى الجمهور إذ أنه يؤثر في الشكل الاجتماعي للشخص أمام الآخرين، كما تلعب طريقة التحدث دورا هاما أثناء الحوار في ترك الانطباع الذي تريد، ولذلك تجد أن شركات الاتصالات مثلا تحرص على أن يرتدي موظفو خدمة الزبائن زي معين خاص بالشركة، وأن تكون طريقة تعاملهم مع الزبائن تتسم بالرفق و اللين. هذا المستوى هو طريقة حديثك مع العميل من حيث ترتيب الجمل ودقتها وحسن اختيار الكلمات التي تتناسب مع الحوار. إذن فإن إدارة الانطباع تعتمد على التناسق في الأداء من حيث مكونات المشهد والمظهر الخارجي ونوع وطريقة التحدث، كذلك فإن من فنون إدارة الانطباع هو القدرة على منع الوقوع في التناقض والارتباك من أجل التمكن من المحافظة على الإسقاط الهادف طوال الوقت.¹

نستنتج من خلال هذه المستويات أن إدارة الانطباع لا تقتصر على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل علاقته بالجماعة والمنظمة، حيث تتكامل هذه المستويات لتشكيل صورة شاملة تساعد على تحقيق التكيف والنجاح دافع بيئة العمل.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الانطباع

تعد أساليب واستراتيجيات غدارة الانطباع من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الأفراد للتأثير في تصورات الآخرين داخل بيئة العمل، حيث يسعى كل فرد إلى اختيار الأسلوب الأنسب وفقا للموقف والأهداف التي يرغب في تحقيقها. وتتنوع هذه الأساليب بين سلوكيات تهدف إلى أبرز القدرات والكفاءات، وأخرى تسعى إلى كسب ود الآخرين أو تجنب التقييمات السلبية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه الاستراتيجيات لفهم كيفية استخدامها بشكل فعال في بناء صورة ايجابية وتحقيق النجاح المهني.²

يتبنى الفرد العديد من الأساليب حسب الموقف الذي يواجهه لأجل تغيير وجه نظر الآخرين إليه، مثل المجاملة الاعتذار، التبرير... إلخ وقد ذكر لنا (Andrew) أسلوبين لإدارة الانطباع يتمثلان في:

أولاً: التوافق

وهو سعي الفرد إلى إظهار الانسجام مع آراء وقيم وتوجهات الآخرين، خاصة أولئك الذين يملكون سلطة أو تأثيرا داخل المنظمة، وذلك من خلال تبني مواقف مشابهة أو التعبير عن اتفاقه مع ما يطرحونه. ويهدف هذا الأسلوب إلى خلق صورة إيجابية تعكس روح التعاون والتفاهم، مما يسهم في تعزيز القبول

¹ كراز نزار، نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، "أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء سونلغاز"، مجلة المهل الاقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 4، العدد 3، ورقلة-الجزائر، ديسمبر 2021، ص ص: 57-58.

الاجتماعي وتقوية العلاقات المهنية، غير أن الإفراط في استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى فقدان المصداقية أو إظهار الشخص بمظهر غير مستقل في آرائه.

ثانياً: التعزيز

يشير هذا الأسلوب إلى قيام الفرد بدعم السلوكيات أو القرارات الإيجابية الصادرة عن الآخرين من خلال الثناء، التشجيع، أو إبراز الجوانب الجيدة فيها، بهدف ترسيخها وتعزيز تكرارها، ويستخدم هذا الأسلوب لبناء علاقات إيجابية قائمة على التقدير المتبادل، كما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي وزيادة دافعية الأفراد، ومع ذلك فإن استخدام التعزيز بشكل مبالغ فيه أو غير صادق قد يفهم على أنه مجاملة زائدة، مما قد يؤثر سلباً على صورة الفرد.

كما يرى بعض الباحثين أن إدارة الانطباع تركز على ثلاث أساليب تتمثل في ضبط النفس، استغلال المنصب، عقد العمل، حيث يشير الأسلوب الأول إلى سلوكيات إظهار الخصائص الفردية، بينما يشير الأسلوب الثاني إلى سلوكيات إظهار التأثير، في حين يشير الأسلوب الثالث إلى إظهار العلاقة التعاقدية وبالتالي فإن الوضع الذي يتواجد عليه الأفراد يعطي مبررات لاستخدام أساليب معينة للحصول على نتائج إيجابية مثل الاحتفاظ بالوظيفة، والترقية، في حين ذكر باحثين آخرون ثلاث أساليب إدارة الانطباع تتمثل في كل من تعزيز الذات، التضليل الحظوة، وهناك دراسات أخرى جاء فيها أن هناك أربع أساليب إدارة الانطباع تتمثل في تعزيز الذات، الشخصية النمذجية، الدفاع، والأساليب غير اللفظية. كما تتدرج ضمنها ممارسات كالترويج الذاتي، والتودد، واستعمال أمثلة توضيحية، وأحياناً اللجوء إلى الإكراه أو التوسل، وذلك حسب طبيعة الموقف والأهداف المراد تحقيقها.

وبالتالي، يمكن النظر إلى أساليب إدارة الانطباع باعتبارها متعددة الأبعاد، حيث تختلف وتتعدد وفقاً للسياقات التنظيمية وطبيعة التفاعلات المهنية، إضافة إلى الأهداف الفردية التي يسعى الفرد إلى بلوغها داخل بيئة العمل.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الانطباع

تحدد إدارة الانطباع استراتيجيات يجب القيام بها في الحياة التنظيمية ومن أكثر الأدبيات استخداما في تصنيفات استراتيجيات إدارة الانطباع هو تصنيف (Jones and Pittman, 1982) وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأبرز تلك الاستراتيجيات¹:

أولاً: استراتيجية الترويج الذاتي (التعزيز الذاتي) Self-Promotion Strategy:

هي استراتيجية بناء الصورة التي يرغب الفرد في الاعتراف بها على أنه ذو كفاءة ومتخصص في مجالات معينة ولفت الانتباه إلى قدراته أو إنجازاته ليراهها الآخرون على أنها مؤهلة، فقد نظر (Arif et al 2011) إلى الترويج الذاتي على أنه نوع من السلوك الذي يشارك فيه الفرد في نقل خبرته وكفاءته ومع ذلك، إذا كانت مزاعمه لا تتوافق مع قدراته، فقد يخلق انطباعاً سيئاً للغاية.

ثانياً: استراتيجية التزلف (التكامل) Ingratiation Strategy:

في هذه الاستراتيجية يحاول الفرد تبني كل الصفات والسلوكيات التي يحبها المسؤولون في أدائه أو مجاملته ومدح شخص آخر أو الإطراء أو الثناء أو الموافقة على وجهة نظر شخص آخر. والهدف هو أن يكون محبوباً واكتساب إعجاب الآخرين والقوة الشخصية والحفاظ عليها. إن غريزة الإنسان وطبيعته تجعله يحب الأشخاص الذين يفكرون أو يتصرفون مثله ويمكنه استخدام التزلف بشكل أكثر نجاحاً عند إدارة الانطباع للأفراد ذوي المكانة الأعلى ولكن هناك خطراً كبيراً من أن تظهر جهة ذات مكانة أدنى بصورة المتملق.

ثالثاً: استراتيجية المثل الأعلى Exemplification Strategy:

في هذه الاستراتيجية يحاول الفرد إنشاء هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية، ويعمل الفرد خارج نطاق نداء الواجب في ساعات عمل متأخرة لجعلهم يظهرون كعامل مثالي ومن أجل الحصول على تقدير التفاني من المراقبين، بينما يخلق شعوراً بالذنب بين الآخرين أو صفات الفضيلة.

رابعاً: استراتيجية التهيب (التخويف) Intimidation strategy:

تشير إلى أبرز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون. وتستخدم استراتيجية التهيب لبناء هوية السلطة التي تكون مبنية على التهديد والتصريحات والبيانات الغاضبة وتكتيكات أخرى لفرض السلطة وانتزاع احترام الموظفين بالخوف².

خامساً: استراتيجية مثل أو قدوة يحتذى به Exemplification Strategy:

¹ مها عادل الزيايدي، "أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي-بالنظر إلى العاملين في شركة راية القابضة للاستثمارات المالية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 6، مصر، 2021، ص: 40-39.

² رافد حميد عباس الحدراوي، "استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي" المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019، ص: 30.

ويقصد بها قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المناط به، من أجل أن يظهر وكأنه متفان في عمله في نظر المراقبين، وبموجب هذه الاستراتيجية يحاول الفرد خلق هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية من أجل أن يظهر أنه على استعداد للمعاناة من أجل قضية معينة.¹

سادسا: استراتيجية طلب المساعدة Supplication

يشير البعض إلى أن المنظمة تستخدم هذه الاستراتيجية كملاذ أخير لمواجهة الأزمات. حيث تطلب من جمهورها مساعدتها والتعاطف معها باسم المسؤولية الاجتماعية، ولكنه قد يؤثر على صورة المنظمة إذ تظهر بمظهر الضعف وطلب المساعدة.²

نستنتج مما سبق أن هذه الاستراتيجيات تتنوع الطرق التي يعتمد عليها الأفراد لتشكيل انطباعات الآخرين، حيث تتراوح بين أساليب إيجابية تعزز الثقة (مثل القدوة والمثل الأعلى) وأساليب قد تكون سلبية أو استغلالية (مثل التزلف والترهيب)، وذلك حسب نية الفرد والسياق. وهذا ما سنقوم بتلخيصه في الجدول التالي:

الجدول (2): استراتيجيات إدارة الانطباع

الاستراتيجية	التعريف المختصر	الهدف منها
استراتيجية الترويج الذاتي	إبراز المهارات والإنجازات الشخصية أمام الآخرين	إظهار الكفاءة والحصول على التقدير.
استراتيجية التزلف	استخدام المجاملة والإطراء لكسب رضا الآخرين	نيل القبول والمحبة.
استراتيجية المثل الأعلى	الظهور بمظهر الشخص الأخلاقي والمثالي	كسب الاحترام والمحبة.
استراتيجية الترهيب (التخويف)	إظهار القوة أو التهديد للتأثير على الآخرين	فرض السيطرة وجعل الآخرين يتمثلون.
استراتيجية القدوة	التصرف بطريقة تجعل الآخرين يرغبون في تقليدك	التأثير الإيجابي وبناء صورة قوية.
استراتيجية طلب المساعدة	إظهار الحاجة أو الضعف للحصول على دعم الآخرين	إظهار الحاجة أو الضعف للحصول على دعم الآخرين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

¹ سارة محمود عبد العزيز " استراتيجيات ادارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي " مجلة البحوث الإعلامية، العدد 55، 2020، ص ص: 1-2.

² أماني ألبرت، " استراتيجيات ادارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور " المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، العدد 5، 2019، ص ص: 30.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن إدارة الانطباع تمثل عملية متكاملة ومتعددة الأبعاد، تشمل جوانب نفسية واجتماعية وتنظيمية مترابطة، حيث تسهم بشكل فعال في توجيه سلوك الأفراد والتأثير على طريقة تفاعلهم داخل مختلف البيئات. كما تلعب دورا أساسيا في بناء العلاقات الاجتماعية والمهنية وتعزيزها، من خلال تمكين الأفراد من تقديم صورة إيجابية تتماشى مع توقعات الآخرين ومتطلبات المواقف المختلفة. ولا يقتصر تأثيرها على المستوى الفردي فقط بل يمتد ليشمل المنظمات ككل، إذ تساهم في تحسين صورتها وتعزيز مكانتها وفعاليتها داخل محيطها. وعليه فإن دراسة إدارة الانطباع تعد أمرا ضروريا لفهم طبيعة التفاعلات الإنسانية وتحليل السلوكيات داخل التنظيمات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة.

الفصل الثاني
التأصيل النظري لرأس
المال النفسي الإيجابي

تمهيد:

يعد رأس المال النفسي من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث يركز على القدرات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والقابلة للتنمية والتطوير داخل المنظمة.

ويهدف هذا المفهوم إلى تعزيز الأداء وتحسين مستوى الفعالية التنظيمية من خلال الاستثمار في الطاقات النفسية للأفراد، والمتمثلة أساساً في الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة النفسية، باعتبارها أبعاداً أساسية تشكل مصدراً داعماً للتميز والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة.

غير أن مستوى رأس المال النفسي الإيجابي داخل المؤسسة يتأثر بعدة عوامل تنظيمية من بينها إدارة الانطباع، التي قد تسهم في تعزيز التصورات الإيجابية لدى الأفراد ودعم ثقتهم بأنفسهم، أو على العكس قد تؤثر سلباً على حالتهم النفسية إذا مورست بطرق غير ملائمة.

وعليه نهدف في هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري لرأس المال النفسي الإيجابي من خلال ثلاث مباحث أساسيين، يتم التطرق فيهما إلى:

المبحث الأول: ماهية رأس المال النفسي الإيجابي.

المبحث الثاني: ديناميكية رأس المال النفسي الإيجابي.

المبحث الثالث: أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي.

المبحث الأول: ماهية رأس المال النفسي الإيجابي

حظي مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي باهتمام متزايد في علم النفس والسلوك التنظيمي، كونه يلامس مشاعر وتفكير وسلوك الأفراد داخل المنظمات باعتبارهم العنصر الجوهري في تحقيق الأداء المتميز، ولهذا اكتسب رأس المال النفسي الإيجابي أهمية بارزة في الفكر الإداري المعاصر بحيث يركز على البعد النفسي والمعنوي للعاملين.

ومن هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى تأصيل رأس المال النفسي الإيجابي نظرياً من خلال عرض نشأته وتطوره، وتحديد مفهومه وأهميته، مع بيان أبعاده وخصائصه التي تميزه عن غيره من أشكال رأس المال.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال النفسي الإيجابي

كانت أولى الانطلاقات لمفهوم رأس المال النفسي مستمدة من علم النفس الإيجابي، ليتطور لاحقاً ويصبح من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة رأس المال النفسي الإيجابي وتطوره.

من المتعارف عليه أن مصطلح "رأس المال" استخدم في البداية في المجال الاقتصادي، حيث كان يدل على كل مورد يمتلك قيمة ويمكن أن يحقق عائداً وأرباحاً معينة. غير أن هذا المصطلح لم يبقى حبيس الإطار الاقتصادي، بل تم توظيفه في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، والسلوك التنظيمي.¹

1. **المرحلة الأولى:** البدايات الحقيقية لمفهوم رأس المال النفسي انبثقت من علم النفس الإيجابي، ففي هذه المرحلة كان مصطلح "رأس المال" حبيس الإطار المادي والاقتصادي، حيث ركزت الدراسات الأولى على المفهوم التقليدي لرأس المال في علم الاقتصاد الذي كان يتمحور حول ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة من موارد ملموسة (ماذا تملك؟) مثل التمويل، المباني، والمعدات. ثم انتقل المفهوم إلى رأس المال الاجتماعي ليعبر عن شبكة العلاقات والروابط بين الأفراد (من تعرف؟)، مما مهد الطريق لظهور مفاهيم أكثر عمقا تتعلق بالعنصر البشري وتجاوز النظرة المادية الضيقة. وبرز الاهتمام الفعلي به في أواخر التسعينات على يد Martin Seligman الذي دعا إلى إحداث تحول في توجه علم النفس من خلال التركيز على نقاط القوة بدل نقاط الضعف، وعلى تنمية الصحة والتفاؤل بدلا من الأمراض.

2. **المرحلة الثانية:** بعد التأسيس النظري الذي وضعه سليجمان بدأت ملامح مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي تتبلور بشكل تطبيقي في بيئة العمل من خلال الأعمال الرائدة للبروفيسور فريد لوثانز (Fred

¹ سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، المجلد 18، العدد 65، العراق، 2012، ص ص: 7-8.

(Luthans)، بجامعة نبراسكا الأمريكية، بحيث قام هذا الأخير بمعية مجموعة من الباحثين أمثال (افوليو، يوسف، نورمان،) بتطوير هذا المفهوم (رأس المال النفسي) وإسقاطه داخل المنظمات عام 2004 في الولايات المتحدة الأمريكية. بعد استخدام مجموعة من المفاهيم التي تدخل في مجال علم النفس الإيجابي والتي أشار إليها رئيس الجمعية الأمريكية لعلم النفس (مارتن سيليجمان) كالسعادة، والأمل، والتفاؤل، والثقة بالذات، الروح المعنوية الإيجابية، والتي تسهم وتسمح بتطوير حياة الفرد نحو الأفضل بشكل مستمر. وفي هذا السياق، سعى لوثانز لتجاوز النماذج التقليدية التي كانت تكتفي برأس المال البشري القائم على فلسفة المعرفة (ماذا تعرف؟) ورأس المال الاجتماعي القائم على فلسفة العلاقات (من تعرف؟)، لي طرح فلسفة جديدة تتمحور حول كينونية الفرد وقواه الداخلية تحت تساؤل (من أنت؟) وقد نجح توجه لوثانز في إعادة صياغة أولويات البحث الأكاديمي والتطبيقي في ميدان العمل، من خلال تسليط الضوء على رأس المال النفسي الإيجابي.¹

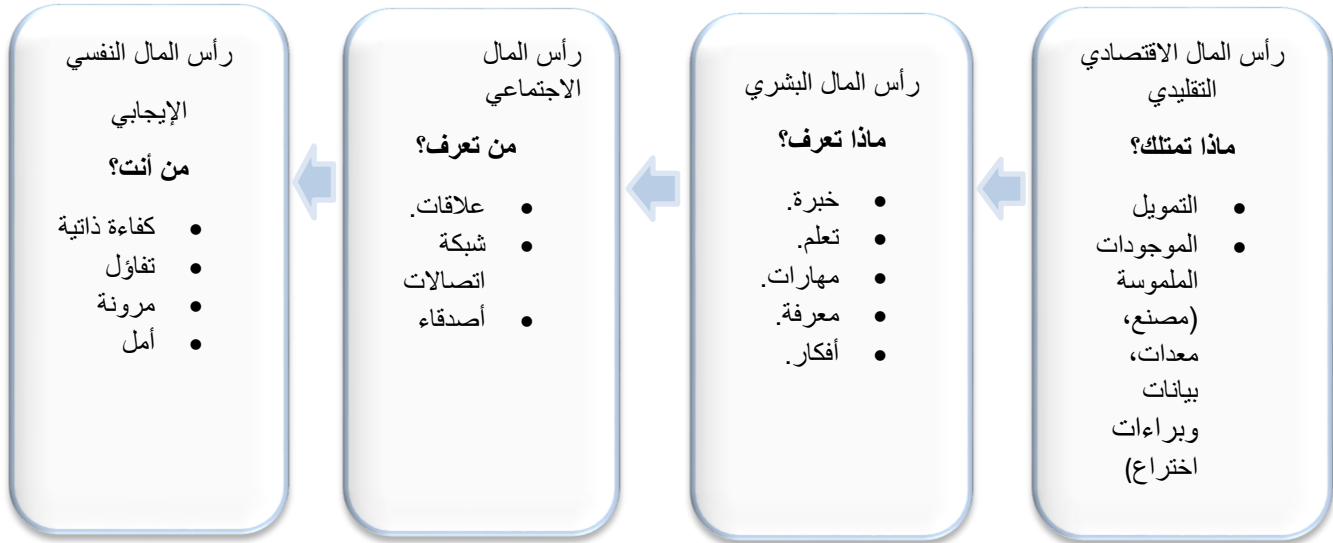
3. المرحلة الثالثة: تعد هذه المرحلة بمثابة النضج النهائي لمفهوم رأس المال النفسي، حيث تبلورت في صورة نموذج متكامل وشامل يجمع بين الأبعاد النفسية والقدرات التنافسية للمنظمة. فبناء على التطورات التي قادها لوثانز 2004، تم الوصول إلى النظرة الموسعة التي تربط بين أنواع رؤوس الأموال الأربعة، فبينما يظل رأس المال التقليدي مرتبطاً بالتمويل والأصول المادية، ورأس المال البشري بالمعرفة والخبرة، ورأس المال الاجتماعي بالروابط والعلاقات، يأتي رأس المال النفسي الإيجابي ليكون المحرك الجوهري الذي يجيب على تساؤل (من أنت؟).²

وبالنظر إلى هذه الأهمية، قام Luthans عام 2004، بنوع من التفصيل والإجابة على كل الأسئلة (ماذا تملك؟، ماذا تعرف؟، من تعرف؟، من أنت؟) من خلال الشكل التالي:

¹ حسين واري وعلى لفقير، "دور رأس المال النفسي في تطوير السلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة برج بوعريش، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، الجزائر، 2022، ص ص 161-162.

² صباح محمد موسى وسحر الكرجي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، المجلد 38، العدد 105، العراق، 2015، ص: 89.

الشكل (02): يوضح النظرة الموسعة لرأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: سعد علي حمود العنزي وإبراهيم خليل إبراهيم، "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري

المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية

الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، المجلد 18، العدد 65، العراق، 2012، ص8.

يوضح الشكل أعلاه أنه لتحقيق ميزة تنافسية عالية من طرف المنظمات وجب عليها أن تهتم برؤوس الأموال الأربعة، والتمويل لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في الوقت الراهن الذي يمتاز بكثرة التغيير والتغير في جميع نواحي الحياة، إذ هو معروف أن المنظمات الرائدة في أي مجال كانت، قد أصبحت لا تكتفي بالجانب المادي وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والربح، بل أصبحت تهتم أيضا بالتعليم، والخبرة والمهارات، والأفكار، وأكثر تحديدا برأس المال البشري، بالإضافة لهذا فهي تهتم بفرق العمل، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية أي ما يسمى برأس المال الاجتماعي، لكن أثبتت العديد من الدراسات أن رؤوس الأموال الثلاثة ينبغي تدعيمها برأس المال النفسي لما له من دور في تحقيق العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية من خلال مكوناته الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة). وهذه المكونات قابلة للتطوير والقياس كذلك، وبالتالي يمكن التحكم فيها، أو تعديلها، أو توجيهها، وفق ما تهدف إليه المنظمة لتحقيقه.¹

¹ حسين واري، علي الفقير، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي (PSYCAP)

رأس المال النفسي الإيجابي هو مجموعة من القدرات والموارد النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعده على تحقيق أداء أفضل. لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق الى تعريف رأس المال النفسي الإيجابي وأهميته.

أولاً: تعريف رأس المال النفسي الإيجابي

لقد تعددت التعاريف لرأس المال النفسي الإيجابي نذكر منها ما يلي:

يعرف على أنه " الصفات أو القدرات النفسية التي يمتلكها الشخص والتي تساعده على اتخاذ وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها".¹

كما يعرف على أنه " أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في مجموعة السمات النفسية الإيجابية، التي يتصف بها الفرد والتي تعزز شعوره بالكفاءة الذاتية، والتفاؤل بالمستقبل، والمرونة في العمل، والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن أن يتعرض لها".²

ويعرفه (Luthans) بأنه " حالة نفسية إيجابية من التطور لدى الفرد الذي يتميز بأربعة خصائص هي:³

- ✓ امتلاك الفرد الثقة بالنفس (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهود الضرورية لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تتسم بالتحدي.
- ✓ قيام الفرد بمساهمات إيجابية مميزة بشأن تحقيق النجاح الآني والمستقبلي (التفاؤل).
- ✓ مواظبة الفرد في السعي نحو تحقيق الأهداف، وإعادة تعديل المسارات عند الضرورة بغية تحقيق النجاح المنشود (الأمل).
- ✓ قدرة الفرد على مواجهة المشكلات والمعوقات المختلفة، والقدرة على الصمود والانتعاش والتعافي والعودة إلى حالته المعتادة بقوة بل وبشكل أفضل (المرونة).

¹ جنان شهاب أحمد، "العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية-دراسة مسحية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة أهل البيت (ع) الأهلية " مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 7، العدد 3، العراق، 2017، ص: 143.

² عبد الله محمد سالم بن حويل، صالح عمرو كرامة الجريري، "أثر رأس المال الإيجابي في الأداء الإبداعي لعينة من أعضاء الهيئة التعليمية لكلية العلوم الإدارية لدى جامعة عدن-اليمن" مجلة دراسات مالية محاسبية وجبائية، جامعة عدن، المجلد 03، العدد 03، اليمن، 2023، ص: 37.

³ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge**, Oxford University Pres, New York , 2006, p.3

وعند جمع هذه القدرات النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) مع بعضها البعض سوف تمثل بما يدعى برأس المال النفسي الإيجابي.¹

ثانيا: خصائص رأس المال النفسي الإيجابي

يمثل رأس المال النفسي الإيجابي بنية سيكولوجية متطورة تتجاوز المفاهيم التقليدية للموارد البشرية، حيث لا يقتصر على كونه مجرد سمات عابرة، بل هو حالة نمائية ذات أبعاد استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل. وتتبع أهمية دراسة خصائص رأس المال النفسي من كونه مفهوما مرنا وقابلا للاستثمار، فهو يتميز بخصائص تجعل منه أداة قوية للقياس والتطوير المؤسسي. وعليه سنستعرض في هذا المطلب الخصائص الجوهرية لرأس المال النفسي الإيجابي.

حسب (Avey,2014) يتميز رأس المال النفسي بالخصائص التالية:

- قابلية القياس والتطوير.
- بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، حيث يتكون من أربعة متمثلة في: الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة.
- عند التحليل يمكن تناول رأس المال النفسي على عدة مستويات مختلفة (المستوى الفردي ومستوى فريق العمل ومستوى المنظمة).
- يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء.
- رأس المال النفسي محدد بأطراف وظروف معينة وغالبا ما يتم تفعيله في مكان العمل، حيث نجد رأس المال النفسي داخل المنظمة يختلف عنه خارجها، فقد نجد هذا الفرد أكثر مقاومة لمواجهة مشكلات العمل، بينما عندما يتعلق الأمر بمجال آخر كالأسرة مثلا نجده أقل مقاومة لمواجهة المشكلات الشخصية.²

ومن منظور آخر، وبناء على الدراسات التي تناولت مفهوم رأس المال النفسي تبين أن له سبعة خصائص نلخصها فيما يلي:³

¹ بريتيل ندى، أحمد بن ساسي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي على إدارة تغيير الموارد البشرية-دراسة حالة سوناطراك حوض بركاوي" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022-2023، ص:4.

² نوال بوزكوك، وافية سماح، "خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي-دراسة ميدانية من وجهة نظر التابعين لهذه القيادات بجامعة جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2023-2024، ص:13.

³ خميس آسية، "أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ميدان علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2017-2018، ص: 30.

- **رأس المال النفسي متعدد الأبعاد:** يتكون رأس المال النفسي من أربعة أبعاد متمثلة في (الفعالية الذاتية، التفاؤل، الأمل والمرونة)، وهذا ما أشارت إليه نظرية الثقة.
 - **رأس المال النفسي مجال محدد:** وتعني هذي الخاصية أن الفرد قد يتمتع بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي لتحقيق أهداف العمل، وفي مجال آخر (كالأسرة على سبيل المثال) قد يكون رأس المال النفسي منخفضا في بعض أبعاده.
 - **تفعيل الرأي الذاتي:** على الرغم من أن بعض الدراسات تعتبر أن تقييم الآخرين هو رأس المال النفسي (على سبيل المثال تقييم الرئيس للمرؤوس)، إلا أن التفعيل الرئيسي لرأس المال النفسي ينبع من الذات.
 - **القابلية للقياس:** يتسم رأس المال النفسي بقابليته للقياس، فهناك العديد من الأدوات المستخدمة حاليا في قياسه والتي قدمتها الأبحاث والدراسات على غرار دراسة لوثانز وزملاؤه سنة 2007، حيث تكونت أداة القياس من 24 عبارة. وأيضا الأداة المختصرة التي قدمتها دراسة Avey وزملاؤه سنة 2010 والتي تكونت من 12 عبارة، والأداة الأكثر حداثة التي قدمها (harms & Luthans) التي تعتمد على القياس الضمني لرأس المال النفسي بدل الاعتماد على استبيان التقرير الذاتي.
 - **مؤثر على الأداء:** يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء، وقد تناولت العديد من الدراسات النتائج التي تترتب على كونه مصطلحا إيجابيا ومستمر ويرتبط بشكل كبير بأداء العاملين.
 - **تعدد مستويات التحليل:** يمكن تناول رأس المال النفسي على المستوى الفردي أو الجماعي وكذلك على مستوى المنظمة.
- وللدخول في هذا التصور عن رأس المال النفسي الإيجابي يؤكد الباحثون على أنه يتميز بالخصائص التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (03): خصائص رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر: بريتيل ندى، أحمد بن ساسي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي على إدارة تغيير الموارد البشرية-دراسة حالة سوناطراك حوض بركاوي" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022-2023، ص 4.

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحثون أن رأس المال النفسي الإيجابي يمثل إنتاجية الفرد العامل النفسية اعتمادا على ما موجود لديه من رصيد موجب في خصائصه النفسية الإيجابية القابلة للتطور بالتدريب والممارسة المقصودة لتحسين أداء الفرد والمنظمة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن رأس المال النفسي الإيجابي هو: "حالة نفسية إيجابية تدفع الفرد إلى تبني سلوكيات ومواقف إيجابية في مختلف الظروف، مما ينعكس إيجابا على أداء الفرد والمنظمة ككل.

حيث يعتبر من العوامل الأساسية المانحة للفرد ثقته بنفسه وتدعم تفاؤله للمستقبل كما تمكنه من المثابرة وتقديم الجهود الاستثنائية التي توفر العزو الايجابي حول تحقيق النجاح الآني والمستقبلي والتكيف مع مختلف التحديات، بما يسهم في تحسين أدائه داخل المنظمة".

¹بريتيل ندى، أحمد بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال النفسي الإيجابي

تعد الموارد النفسية الإيجابية اليوم حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة، إذ لم يعد النجاح التنظيمي مقتصرًا على الإمكانيات المادية والتقنية فحسب، بل صار مرهونًا بما يمتلكه الأفراد من طاقات نفسية تمكنهم من مواجهة التحديات بمرونة وإبداع. ومن هذا المنطلق، يكتسب رأس المال النفسي الإيجابي أهمية بالغة، كونه يمثل القوة الدافعة التي توجه سلوك الأفراد نحو التميز، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

لقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الكبيرة لرأس المال النفسي الإيجابي في توجيه سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل نحو المسار الإيجابي، إذ يساهم في تعزيز سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إلى جانب تمكينهم من تحقيق مصالحهم الشخصية بشكل متوازن، فضلًا عن تحسين تماسك الفريق وتقوية علاقات التعاون والارتياح بينهم، وبالتالي تحقيق النمو والاستدامة التنظيمية.¹

وبناءً على ما سبق، يمكن حصر هذه الأهمية البالغة لرأس المال النفسي الإيجابي من خلال مستويين متكاملين، حيث يركز الأول على الانعكاسات المباشرة على الفرد، بينما يتناول الثاني العوائد الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:²

أولاً: على مستوى الفرد

- ارتفاع مستويات رضا الفرد عن وظيفته، وبالتالي الاستقرار في العمل وعدم ترك المنظمة؛
- الروح المعنوية العالية؛
- الانضباط والالتزام الوظيفي؛
- الانفتاح الإيجابي للعمل الجماعي، والانسجام فيه؛
- التفاعل الإيجابي نحو المستقبل في العمل؛
- الحد من مستوى الضغوط والتوتر والقلق النفسي للفرد.

ثانياً: على مستوى المنظمة

- تحسين علاقات العمل بين الأفراد، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

¹ طارق رضوان محمد رضوان، أسماء سعيد محمد عطا، "أثر أبعاد رأس المال النفسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 38، العدد 1، مصر، 2018، ص: 27.

² ربيعة بوسكار، صورية زاوي، نبيل بهوري، "أثر الدعم التنظيمي على رأس المال النفسي لدى العاملين بمديرية سوناطراك بسكرة" مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2022، ص ص: 415-414.

- تقليل التكاليف الناتجة عن السلوكيات السلبية للعاملين.
- تحسن مستويات الأداء الفردي والإداري.
- زيادة تحمل العاملين لمسؤوليات العمل، وتشجيعهم على الابتكار.

المطلب الرابع: أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي الإيجابي على تضمين رأس المال النفسي الإيجابي القابل للتطوير أربعة تركيبات إيجابية (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة)، وتشكل هذه المكونات الأربعة منظومة نفسية متكاملة تعكس توجهها تحفيزياً وميولاً يعزز سعي الفرد نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وإدراك المسار لتحقيقه، والايمان بالنجاح في الوصول إليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه، حيث سنتناول بإيجاز في الفقرات التالية الأبعاد التي يتكون منها رأس المال النفسي الإيجابي.

أولاً: الكفاءة الذاتية (الثقة)

تستمد الكفاءة الذاتية من تصور الفرد وانطباعه عن قدراته على أداء المهام الموكلة إليه بنجاح، حيث يمتد هذا الانطباع ليشمل تقديره للعوامل المرتبطة بالنجاح، والتي تمكنه من إنجاز المهمة الأساسية أو المهام المرتبطة بها بكفاءة وفعالية. ومن خلال الكفاءة الذاتية يمكن التنبؤ بمستوى الجهد الذي يبذله الفرد لإحداث تغيير في سلوكه، فهي تعكس المعتقدات التي يحتاجها لإنجاز المهام المحددة وفقاً لمحتوى محدد مسبقاً، ويشكل الإيمان بالقدرة على تطبيق الموارد المعرفية وخطط العمل.¹

كما تعني ثقة الفرد في قدرته في الحصول على الموارد المعرفية وحوافز أو الاستراتيجيات المطلوبة للتنفيذ الناجح لمهمة محددة ضمن حالة معينة.²

كما أن الفرد ذو الكفاءة الذاتية المرتفعة يمكن أن يتميز بخمسة سمات هامة هي:³

- الهدف الذي يشير إلى الواجبات الصعبة.
- الهدف الواضح وإلا تجنب ذلك.
- الحفاظ على الدافع في مستوى عال.

¹ عصام بسامي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي لأداء العاملين دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022-2023، ص 5.

² سهير شاكر صديق، "تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لتربية الرصافة في محافظة بغداد"، مجلة الريادة للمال والأعمال، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياسية، المجلد 6، العدد 1، بغداد، العراق، ص: 131.

³ رشا مهدي صالح، "تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، المجلد 11، العدد 41، العراق، 2016، ص: 9.

- تحديد الإجراءات اللازمة، وتجنب الأفعال غير الفعالة.
 - المثابرة على الرغم من مواجهة المشكلات المختلفة.
- وتشير النظرية المعرفية الاجتماعية (Bandura) إلى أن معتقدات الفرد حول قدرته على إنجاز مهمة معينة تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائه. وقد حدد (Bandura) 1986 بعدين أساسيين للكفاءة الذاتية:¹
- البعد الأول يسمى بالكفاءة الذاتية الشخصية (Personal self/efficacy): ويقصد بها إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه بنجاح.
 - البعد الثاني فيسمى بتوقع المخرجات (Outcome Expectancy): ويشير إلى إيمان الفرد بأن سلوكه بطريقة معينة سيؤدي إلى النتائج المطلوبة.
- كما أشار (Bandura) إلى إمكانية تحسين الكفاءة الذاتية من خلال أربعة طرائق هي:²
- يتم تطوير الكفاءة عندما يمر الفرد العامل بتجربة النجاح (إجادة المهمة).
 - يمكن تطوير كفاءة الأفراد عندما يتعلمون بشكل مفوض (vicariously) كيفية تأدية عمل معين من خلال ملاحظة الآخرين (Modeling) في مقارنتهم ذات العلاقة لمجموعة تتجز مهمة وتكافئ عليها.
 - تطور كفاءة الفرد عندما يقتنع به الآخرين ممن يتمتعون بالاحترام، بحيث يستلم منهم تغذية عكسية.
 - تطور الكفاءة في حال تحسينها عن طريق الإثارة والصحة النفسية.
- نستخلص مما سبق إلى أن الكفاءة الذاتية تمثل النظام المعتقد الذي يحكم إدراك الفرد لقدراته وإمكاناته، فهي ليست مجرد مهارة تقنية، بل هي قوة دافعة تحدد مستويات المثابرة والجهد المبذول لمواجهة التحديات. ومن منظور المنظمات تبرز الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط يربط بين الموارد المعرفية والأداء الفعلي، إذ يتجاوز تأثيرها حدود الإيمان بالقدرة الشخصية إلى توقع المخرجات الإيجابية. وباعتبارها سمة قابلة للتطوير من خلال خبرات النجاح والنمذجة الاجتماعية، فيمكننا اعتبارها الركيزة الأساسية للتعامل مع المهام المعقدة، حيث يعمل المزيج بين الثقة الذاتية والاستراتيجيات التنفيذية على تعزيز الفعالية في بيئة العمل.

ثانياً: التفاؤل

يتم التعبير عن هذا المصطلح بأنه نمط التفكير الإيجابي اتجاه المستقبل وتوقع حدوث الأمور الإيجابية حيث يعرف هذا البعد بأنه توقع الفرد لنتائج إيجابية، عندما يظهر الأفراد هذا التوقع الإيجابي فيكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد، حتى أثناء مواجهة العقبات المتتالية بناء على توقع حدوث النتيجة المرجوة، فالأفراد

¹ حسين واري، على لفقير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 164-165.

² سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

المتفائلون لديهم أسلوب تفسيري إيجابي يرجون فيه النتائج الإيجابية لأسباب ذاتية، بينما يفسرون نتائج الأحداث السلبية لأسباب خارجية مؤقتة.¹

وعرفه (Schmitt) بأنه درجة امتلاك الموارد البشرية لحصيلة من التوقعات حول النتائج الإيجابية، بحيث يعتقدون أن الأشياء الجيدة سوف تحدث لهم فيما يتعلق بعملهم.²

كما أشار (Schneider) أن التفاؤل الواقعي قابل للتطوير عبر ثلاثة طرق، وهي:

- **التساهل في الماضي:** ليس إنكار الماضي أو رفض المسؤوليات، على العكس هي تقنية إعادة تأطير تجعل من الممكن معرفة حقيقة الموقف وتعديله.

- **تثمين وتقدير الحاضر:** يعني ترجمة الحدث أو الوضع إلى منظور إيجابي.

- **البحث عن الفرص صوب المستقبل:** ويشير إلى وصول الفرد إلى اكتشاف إجراء استباقي بشأن الفرص المستقبلية مع مراعاة قدراته ومواطن ضعفه.³

أما فيما يتعلق بمجالات بحث علم النفس التنظيمي فحسب Peterson أن التفاؤل تقييم موضوعي بشأن ما، لكن للفرد تحقيقه في موقف معين مع وجود الأدوار المتاحة، ويمكن أن يتفاوت التفاؤل استنادا لذلك الموقف. وعلى مستوى القيادة فإن القادة ذوي التفاؤل الأكبر يميلون بشكل أكبر لوضع أهداف بديلة، ويحفزون بشكل عالي لتحقيق الأهداف ويعملون على إيجاد السبل لتخطي العقبات التي تعترض طريق انجاز الأهداف، ومن هنا يظهر الدور المهم للتفاؤل كأحد مكونات رأس المال النفسي للقائد، إذ يساهم في حث المرؤوسين على محاكاة سلوكيات قادتهم.⁴

من خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص أن التفاؤل هو نمط إدراكي تفسيري يوجه ميل الفرد للاعتقاد بتحقيق أهدافه والاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في المستقبل، ويتجاوز التفاؤل كونه نظرة وردية للحياة ليصبح استراتيجية قيادية وكذا وظيفية تمكن الفرد من وضع أهداف بديلة وإيجاد سبل مبتكرة لتخطي التحديات مما يؤدي إلى القدرة على الإنجاز.

¹ حداد إبراهيم، عيسى قاسم، "مستوى رأس المال النفسي لدى بعض موظفي المؤسسات الخدمانية في الجزائر" المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، جامعة البليدة، الجزائر، 2025، ص 23.

² Schmitt, A., Gielnik, M.M., Zacher, H., Klemann D.K., "The motivational benefits of specific versus general optimism", Journal of Positive Psychology, Vol. 8, 2013, P 427.

³ 1Xiao van shi, contribution relatives du capital psychologique et de lintelleginece émotionnelle à la performance au travail et au bien être psychologique, mémoire de maitrise ès science université de Montréal, canada, 2013, p15.

⁴ Sampath Kappagoda & others, The Impact of Psychological Capital on Job performance, European journal of business and management, N15, 2014, p 145.

ثالثاً: الأمل

يمكن تعريف الأمل على أنه الطاقة الموجهة للأهداف الشخصية وطرق توجه الناس نحو الهدف. فالأمل هو وسيلة تحفز الناس أثناء القيام بمتطلبات عملهم حيث تشير العديد من الأبحاث إلى أن الأمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا عن الحياة والرضا عن العمل والأداء والتحفيز لمجابهة الأحداث العصيبة.¹ كما يعرف بأنه حالة تحفيزية إيجابية مبنية على امتلاك الفرد القوة والمسارات المختارة وفي استثمار تلك المزايا للنجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة. إذ إن التفكير الموجه نحو الهدف يجب أن يكون مستقراً عبر المواقف والزمن. ويرى (Envick) أن الأمل هو رغبة مصحوبة بتوقع الإنجاز.² فنجد أن الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي له تأثير إيجابي على الأداء، بافتراض أن الأفراد الذين لديهم أمل يكون لديهم دافعية وثقة كبيرة في قدراتهم على القيام بالمهام المرجوة منهم، وتنمية المسارات البديلة عند مواجهة العقبات، مما ينتج عنه تحسين في الأداء. وهكذا يتضح أن الأمل يتضمن ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي (القدرة، الطرق، والأهداف).³

وتتمثل الآليات الرئيسية للأمل حسب نظرية النظم فيما يلي:⁴

1. **الأهداف:** حيث من الضروري وضع أهداف محددة، قابلة للتحقيق والقياس، مع تحليل الأهداف المعقدة أو الصعبة أو طويلة الأجل إلى أهداف فرعية يمكن إدارتها بسهولة.
 2. **المسارات:** تشير إلى قدرة الفرد على توليد وتنمية بدائل مقبولة لتحقيق الأهداف.
 3. **قوة التفكير:** وهي تعكس الجانب التحفيزي لنظرية الأمل، وتظهر قوة التفكير بشكل محدد من خلال الاعتقاد بأن الفرد يمتلك القدرة على البدء والمثابرة ومن ثم الوصول إلى الأهداف في النهاية باتباع المسارات التي حددها.
- يمكننا الاستنتاج أن الباحثين أجمعوا على أن الأمل هو حالة تحفيزية إيجابية مصحوبة بامتلاك الفرد للقوة في تحديد المسارات التي تستثمر نجاحه في تحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ سارة حمود الحمالي القحطاني، سارة مبارك الدوسري، وأمل عباس الطويلي، "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين في القطاع الحكومي في السعودية في ضوء رؤية 2030"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشين، المجلد 08، العدد 06، الرياض 2024، ص21.

² إحسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، "تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على الأداء الإبداعي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة أعمال، المجلد 17، العدد 3، العراق، 2015، ص15.

³ سهير شاكر صديق، مرجع سبق ذكره، ص ص131-132.

⁴ محمد فوزي أمين البردان، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة محمد السادات، مصر، سنة 2018، ص58.

رابعاً: المرونة

تعرف عادة بأنها القدرة على التكيف الإيجابي أثناء أو عقب مواجهة الصعاب أو المخاطر، بمعنى سرعة التعافي والرجوع إلى حالة التوازن الأولى للفرد.¹

بين (Luthans) بأن المرونة تتضمن الانتقال من الجوانب السلبية (أثناء الانتكاسات) إلى الجوانب الإيجابية (التعافي) في جميع مجالات الحياة. وأضاف (Rennick) أنها الاستجابة الإيجابية للفرد التي تمكنه من العودة إلى مستواه الطبيعي بعد مروره بمواقف عصيبة وتحديات كبيرة ولذا يتعلم وينمو مسبقاً من خلال تجاوز تلك المواقف والتحديات.²

تساعد المرونة في الرغبة لتجاوز المشاق والنكسات وتكسب الفرد نظرة تفاؤلية اتجاه المواقف الصعبة وقد أوضح (Luthans) أن الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة يستغلون المواقف المعقدة ويستفيدون منها لتحسين أنفسهم، مما يساعدهم على مواجهة جميع المواقف التي تطرأ خلال حياتهم. ويؤكد أن المرونة النفسية تتمثل في مهارات التكيف لدى الأشخاص. وترى (Masten) أن للمرونة عوامل يمكن إدارتها وتطويرها، مثل: عوامل الأصول التي ترفع مستوى المرونة للأشخاص، وعوامل الخطر التي تقلص مستوى المرونة وتؤثر في السلوكيات المختلفة، وترى أيضاً أن الأشخاص الذين يتسمون بالمرونة قادرون على التعلم من الإخفاقات.³ وللمرونة ثلاثة مبادئ وهي:⁴

1. مبدأ الرقابة الشخصية: أفادت الكثير من الدراسات خلال عقود من الزمن إلى حاجة الناس للاعتقاد بامتلاكهم رقابة في حياتهم، وأنهم يمتلكون مصادر شخصية من أجل تحقيق أهدافهم، فالأشخاص الذين يتميزون بمستويات رقابة مرتفعة يمتلكون مستوى مرتفع من الرضا والأخلاق والميل للعيش حياة أطول ومستوى منخفض من الكآبة، وإدراك أفضل، فضلاً عن مستوى أداء محسن.
2. مبدأ التماسك: يفسر هذا المبدأ عند علماء النفس بتوجه الأفراد إلى البحث عن إجابات للعديد من الأسئلة ويطلق عليها علماء النفس (السلوك المعرفي) وهو الدافع لمعرفة عدم التأكد وإزالته، وهذا الدافع يعتبر

¹ بركاني حنان، بوسنة فطيمة، "تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي الإيجابي لموظفي قطاع التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2" مجلة مجتمع تربية عمل، مخبر: تربية تكوين عمل، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2025، ص85.

² ألاء عبد الموجود العاني، "اسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل مجلد 18، العدد 57، العراق، 2022، ص213.

³ القحطاني، الدوسري، والطويل، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁴ عيادي محمد، قمازي محمد بشير، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي على سلوكيات المواطنة-دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2021-2022، صص 8-9.

أساساً لتحفيز كل الكائنات الحية، ويمكن ملاحظة هذا السلوك في الكوارث والأزمات عندما يستجد الناس للحصول على الغذاء والماء وفي الوقت ذاته يواجهون أسئلة مرتبطة بمهنتهم فتراهم يسألون أين عائلتي؟ أين بيتي؟ ... وهم بذلك يبحثون عن أجوبة لتساؤلاتهم، لذلك نقول إن مبدأ التماسك يظهر من خلال تحسين العزم والاتحاد والفهم أثناء مواجهة أصعب الأوقات.

3. مبدأ الارتباط والتواصل: يستند هذا المبدأ إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بشبكة علاقات اجتماعية متينة يظهرون كفاءة أعلى في الوظائف الحيوية (كأداء القلب والإفرازات العصبية)، بينما يواجهون المنعزلون اجتماعياً مخاطر صحية أكبر وتراجعا في القدرة على التحمل، ذلك لأن الدور الاجتماعي يساعد في تحجيم التجارب المرهقة.

يتضح أنه يمكننا وصف المرونة بأنها سلوكاً تكيفياً ديناميكياً يتجاوز مجرد المقاومة السلبية للصدمات، لتشمل القدرة على استعادة التوازن النفسي والنمو من خلال التجارب الضاغطة. فهي تمثل المحصلة التفاعلية بين التعافي الذاتي والاستجابة الإيجابية للمخاطر، حيث تعمل كآلية تحويلية تمكن الفرد من استثمار الموارد الشخصية لتطوير مهارات التكيف، مما يجعل من الخبرات القاسية منطلقاً لتعزيز الكفاءة النفسية والتعلم من الاخفاقات عوضاً عن الاكسار أمامها.

وتأسيساً على ما تقدم، يتضح لنا أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي تشكل منظومة متكاملة من الموارد الجوهرية التي تتجاوز في تأثيرها حدود القدرات الفنية للفرد. فالتداخل الوظيفي بين الكفاءة الذاتية كمحرك للثقة، والأمل كقوة دافعة لرسم المسارات، والتفاؤل كإطار تفسيري إيجابي للمستقبل، وصولاً إلى المرونة كآلية ارتدادية لاستعادة التوازن، يخلق حالة نفسية مركبة تعرف بال (Psy Cap).

كما أن هذه الأبعاد لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتشكيل درع وقائي وقوة إنتاجية تمكن الفرد من إدارة الضغوط وتحويل التحديات إلى فرص للنمو المهني. وبذلك يعد استثمار المنظمات في تعزيز هذه الأبعاد استثماراً استراتيجياً في رأس المال النفسي، حيث أثبتت الدراسات أن المزيج التفاعلي لهذه السمات هو الضامن الأساسي لتحقيق الأداء المتميز والديمومة النفسية الإيجابية في بيئة العمل المعقدة والمتغيرة.

الجدول رقم (3): أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

المكون	التوجه الزمني	الإسهام
الكفاءة الذاتية	التركيز على الحاضر، ومن ثم من الحاضر إلى المستقبل.	الانفتاح على التحديات وتكثيف الجهود في السعي نحو تحقيق الأهداف.
الأمل	التركيز على المستقبل	تقديم الأهداف والرغبة على إنجازها، فضلاً عن التخطيط من أجل إنجازها.
التفاؤل	ينصب التركيز على المستقبل	وضع حواجز بين التأثير السلبي للحوادث غير المرغوبة والتوقعات المستقبلية ذات المسحة الإيجابية، وتحسين التأثير الإيجابي للحوادث المرغوبة.
المرونة	التركيز على الماضي، ومن ثم على الحاضر.	تقديم التحسن أو النقاهاة من الحوادث غير المرغوبة في الماضي أو الحاضر، وتجاوز الوضع الراهن.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المبحث الثاني: ديناميكية رأس المال النفسي الإيجابي

بعد أن استعرضنا في المبحث الأول لماهية رأس المال النفسي الإيجابي من حيث نشأته، مفهومه وأبعاده، تبرز أهمية الانتقال إلى دراسة ديناميكيته وكيفية تفعيله داخل الفرد والمنظمة، باعتباره موردا نفسيا قابلا للإدارة والتطوير في بيئة العمل، وسنتناول في هذا المبحث إدارة رأس المال النفسي الإيجابي وأساليب تنميته، كذلك العوامل المؤثرة فيه، ليكون القارئ على دراية بكيفية استثماره لتحقيق التوازن النفسي داخل المنظمات.

المطلب الأول: إدارة رأس المال النفسي الإيجابي

تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالموارد المعنوية لما لها من دور في تحسين الأداء، ويعد رأس المال النفسي الإيجابي من أبرز هذه الموارد التي تتطلب إدارة فعالة لتعزيزه، حيث يركز على تنمية القدرات الإيجابية لدى الأفراد داخل المنظمة، ولا يقتصر الاهتمام به على توفيره فقط، بل إلى كيفية إدارته واستثماره بما يحقق الأداء الفعال والميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية. وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: تتجاوز إدارة رأس المال النفسي مجرد فكرة "امتلاك" الموارد المعنوية، بل تمتد إلى كيفية الإدارة الفعالة والتعزيز المستمر لهذه الموارد. فالتركيز هنا لا ينصب على توفر القدرات الإيجابية لدى الأفراد فحسب، بل على استثمارها وتنميتها بما يضمن تحقيق الأداء الفعال والاستدامة التنظيمية. ويهدف هذا التوجه إلى إثراء النتائج النهائية للأنشطة داخل المؤسسة، حيث يشير (Bandura) إلى أن النجاح يتطلب تطوير "الكفاءة الذاتية" للعمال عبر تزويدهم بخبرات معرفية عميقة تزيد من قدراتهم الإنتاجية.¹

ثانياً: تركز إدارة هذا المورد على تنمية أبعاد أساسية حددها الباحثون مثل (Luthans) كأدوات للنجاح:

1. **إدارة الأمل:** يتم عبر تحديد أهداف طموحة وواضحة في المؤسسة، وتدريب الموظفين على ابتكار مسارات بديلة لتحقيق هذه الأهداف، مما يدفعهم دائماً نحو الأمام.
2. **إدارة التفاؤل:** يتم تصنيف التفاؤل هنا إلى تفاؤل واقعي ومرن، فهو يعزز الجوانب الإيجابية للخبرات دون إغفال المسؤولية الشخصية، مما يمنح الأفراد فرصة لاختبار أساليب مختلفة لمواجهة المواقف، ويساهم في إدارة الضغوط النفسية بفعالية.

¹ قاسم عيسى، ميهوبي فوزي، "رأس المال النفسي: تعريفه، مكوناته، خصائصه وآثاره"، مجلة المرشد، جامعة البليدة 2، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2022، ص ص: 194-195.

3. إدارة المرونة: لا تعتبر المرونة مجرد رد فعل للأزمات، بل هي "رحلة تطوير مستمرة" تركز على الأصول والسياسات التنظيمية لتمكين الأفراد من التكيف مع مختلف المخاطر بشكل استباقي.

ثالثاً: وأكد Luthans وآخرون أن رأس المال النفسي الإيجابي المدار بإتقان يساهم في تأسيس معايير نجاح الشركات على المدى الطويل ويجلب المزايا التنافسية في جميع المجالات. ولهذا يجب على المؤسسات التركيز على السلوكيات الإيجابية للموظفين لدفعهم إلى الإنتاجية في عالم اليوم الموسوم بالعولمة. وعلى المديرين ورواد الأعمال رفع مستوى رفاه الموظفين بإعطاء نظرة مشرقة عن الرضا الوظيفي والتحفيز لتأسيس رأس المال النفسي وتطويره. إذ يمكن تحقيق النجاح برأس المال النفسي لأنه يمنح فرصة للناس للتدريب ولتحسين أنفسهم.¹

ويشير Luthans إلى أن إدارة رأس المال النفسي الإيجابي تقوم على توجيه وتنمية أبعاده الأساسية القابلة للتطوير من خلال ممارسات تنظيمية مقصودة، وتتطلب إدارة هذا الأخير تبني استراتيجيات فعالة، من بينها تعزيز القيادة الإيجابية التي تلعب دوراً مهماً في دعم الأفراد العاملين، وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتحفيز، إضافة إلى تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على إدارة سلوكياتهم. من خلال ما سبق، يتضح لنا أن إدارة رأس المال النفسي الإيجابي تتطلب تبني مجموعة من الأساليب والممارسات التي تهدف إلى تنمية مكوناته الأساسية، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية عبر توفير فرص التعلم والتدريب، وتنمية الأمل بتحديد أهداف واضحة ومسارات لتحقيقها، إضافة إلى دعم النقائول من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وتقوية المرونة عبر تمكين الأفراد من التكيف مع مختلف المخاطر. وعليه، فإن فعالية إدارة رأس المال النفسي ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تطبيق هذه الأساليب بشكل منظم ومستمر بما يحقق تحسين الأداء وتطوير الأفراد.

¹ نفس المرجع، ص ص: 195-194.

المطلب الثاني: أساليب تنمية وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي

إن امتلاك الفرد لمستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل والمرونة النفسية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا النفسي، مما يجعله عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح والديمومة. بالتالي برزت الحاجة إلى البحث في الأساليب والآليات التي تمكن من تنمية هذا النوع من رأس المال، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، إذ لم يعد صفة ثابتة بل أصبح قابلاً للتنمية والتعزيز من خلال مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المدروسة. وعليه نهدف في هذا المطلب إلى التطرق لأهم أساليب تنمية وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي.

أولاً: تطوير بعد الأمل

وضع (Luthans) تصوراً لتدعيم بعد الأمل بواسطة اقتراحات تعمل على مساندته وترفع مستوى الأمل لدى الأشخاص والمديرين والمتمثلة فيما يلي:¹

- التطوير المستمر والتجديد في وضع الخطط والأهداف.
- التنقل في وضع الخطط والأهداف خطوة بخطوة.
- المشاركة في وضع الخطط مع سهولة التواصل في الهرم الوظيفي من الأسفل إلى الأعلى.
- وضع أنظمة الحوافز والمكافآت لكل من المدراء والأفراد بدلاً من التركيز على نقاط ضعفهم، مع العدالة في توزيع الموارد المادية على المدراء والأفراد.
- تشجيع الأفراد على ابتكار عدة طرق ممكنة لتحقيق الأهداف بغض النظر عن الطابع العملي للمسارات والعوامل البيئية الأخرى
- تشجيع المشاركين للتناوب على عرض أهدافهم واختيار الأهداف الواقعية.
- تشكيل مجموعات صغيرة لتبادل الأفكار والعقبات التي قد تعيق عملية الأهداف والاستراتيجيات، وكيفية التغلب عليها.
- تشجيع الحوار الإيجابي البناء للمشاركين على وضع الأهداف والتأكيد على قابلية تنفيذها بآلية فعالة في مكان العمل.

¹ تمارا محمد محمود زقوت، "أثر رأس المال النفسي كمنظور حديث في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوادر وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي، المجلد 02، العدد 05، برلين، 2020، ص: 34-33.

ثانيا: تطوير بعد التفاؤل

وتشتمل نظرية التفاؤل على مدخلات يمكن استخلاصها من الواقع، والنمط الإيجابي للأفراد والواقعية بالتفاؤل، في حال تدريب الفرد على الأمل جيدا، فإنه يترتب عليه ارتفاع مستوى التفاؤل لدى الأفراد ويصبح أكثر تطورا.

ومن خلال توقع الأفراد للعقبات وإنشاء الخطط لمواجهتها، يصبح الأفراد أقل تشاؤما، وتصبح استعداداتهم أكبر ضد التشاؤم، وبالتالي يصبح توقع الإيجابيات أكبر مما يعزز لديهم بعد التفاؤل.

ويشير (Luthans) إلى أن التفاؤل يعد من القدرات النفسية القابلة للتنمية، وهو يمثل اتجاها معرفيا قائما على توقع نتائج إيجابية وتفسير الأحداث بطريقة بناءة، كما يؤكد أن هذا البعد ليس سمة ثابتة فحسب، بل يمكن تطويره من خلال مجموعة من التدخلات والأساليب التي تستهدف تعديل أنماط التفكير وتعزيز النظرة الإيجابية نحو المستقبل والتمثلة فيما يلي: ¹

- إعادة التفسير الإيجابي للأحداث ويعتمد هذا الأسلوب على تدريب الفرد لتفسير الأحداث السلبية بطريقة أكثر إيجابية، والتركيز على الأسباب المؤقتة بدلا من الدائمة.
- تنمية التوقعات الإيجابية تجاه المستقبل ويتم ذلك من خلال تعزيز قناعة الفرد بإمكانية تحقيق نتائج إيجابية رغم الصعوبات.
- التعلم من الخبرات السابقة (النجاحات) أي استحضار النجاحات السابقة يعزز ثقة الفرد في قدرته على تحقيق نتائج إيجابية مستقبلا.
- تنمية أسلوب العزو الإيجابي ويتم ذلك من خلال ربط النجاحات بعوامل داخلية ثابتة، والفشل بعوامل مؤقتة قابلة للتغيير.

ثالثا: تطوير بعد الكفاءة الذاتية

يمكن تطوير بعد الكفاءة الذاتية من خلال عدة أساليب مهمة منها: ²

- (اكتساب الخبرات): من خلال تجارب الإتيقان والخبرة المكتسبة إذ يواجه الفرد مشاكل ومعوقات تجعله يكتسب الخبرات، ويتعلم الفرد من هذه النكسات بسرعة، وتتطلب الكفاءة الذاتية لتحقيق تلك المرونة والقدرة على التغلب على تلك المعوقات.

¹ Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M., "Positive Psychological Capital Measurement & Relationship with Performance and Satisfaction", Personal Psychology, 2007, pp 550-553

² تمارا محمد محمود زقوت، مرجع سبق ذكره ص: 34.

- (الاقتداء بالآخرين): وهي تطوير الكفاءة الذاتية من خلال النماذج الاجتماعية التي يمكن الاقتداء بها، والتي تثير لديه الجهود الدؤوبة للتطوير من نفسه ومن طموحاته ومعتقداته وقدراته الخاصة.
- (الاقتناع الجماعي): من خلال اقتناع الأشخاص بثقتهم بأنفسهم وقدراتهم يعزز ذلك إحساسهم بالقدرة على مواجهة الصعوبات.
- (القدرات الجسدية والنفسية): ويمكن تطوير الكفاءة الذاتية من خلال امتلاك الفرد القدرات الجسدية والنفسية والعاطفية، حيث ترتفع القدرات الذاتية ويتم تعزيز المعتقدات الإيجابية الخاصة بالكفاءة الذاتية من خلال الحد من الاكتئاب والقلق، وبناء القدرة البدنية، وتعزيز القدرة على التحمل.

رابعاً: تطوير بعد المرونة

- تستمد عملية تطوير المرونة بشكل أساسي من تصور الأفراد كيفية التأثير المعرفي والعاطفي والسلوك.
- كما يمكن تطوير المرونة من خلال ثلاث استراتيجيات مهمة:¹
1. الاستراتيجية الأولى: التركيز على الأصول وتعزيز الأصول الفردية وتوفير الموارد المتاحة للحصول على النتائج.
 2. الاستراتيجية الثانية: التركيز على المخاطر في محاولة للتقليل منها، وتهدف إلى الحد من المخاطر بشكل قطعي.
 3. الاستراتيجية الثالثة: وتتضمن التركيز على العمليات، وتهدف إلى توفير أنظمة المعلومات الأساسية للحماية والجهود التي تتجاوز إزالة المخاطر من خلال بناء آليات جديدة لمواجهة الصعوبات.
- أكدت لنا أساليب تطوير أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، بعد دراستنا لها أن تنمية رأس المال النفسي لا تقتصر على جانب واحد فقط، بل تتطلب تفاعلاً مستمراً بين التدريب الذهني، والتجارب الإيجابية، والدعم البيئي، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل وتوازن نفسي مستقر.

¹ تمارا محمد محمود زقوت، مرجع سبق ذكره ص: 34.

جدول رقم (4): أساليب تنمية وتطوير رأس المال النفسي الإيجابي

البعد من رأس المال النفسي	أساليب تطويره	الاستنتاج
الكفاءة الذاتية (Self Efficacy)	تنمية الخبرات الناجحة السابقة، التعلم بالملاحظة (نمذجة سلوك ناجح)، الإقناع اللفظي والتشجيع، وضبط الحالة الانفعالية.	تبين أن تعزيز الكفاءة الذاتية يعتمد على تزويد الفرد بتجارب نجاح تدريجية، مما يعزز إدراكه لقدراته ويقوي ثقته بنفسه في مواجهة المهام والتحديات بفعالية.
الأمل (Hope)	تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وضع مسارات متعددة لتحقيق الهدف، تعزيز التفكير المرن في إيجاد بدائل، وتحفيز الإرادة الذاتية	إن تنمية الأمل ترتكز على تمكين الفرد من التخطيط الفعال وتوقع وجود طرق بديلة، مما يعزز استمرارية في السعي نحو تحقيق أهدافه رغم العقبات.
التفاؤل (Optimism)	إعادة البناء المعرفي، تبني تفسير إيجابي للأحداث، تعزيز الحديث الذاتي الإيجابي، والتركيز على العوامل القابلة للتغيير.	يسهم تطوير التفاؤل في تحسين أسلوب تفسير الفرد للأحداث، حيث يميل إلى نسب النجاحات لجهوده الشخصية والنظر إلى الإخفاقات كظروف مؤقتة قابلة للتجاوز.
المرونة النفسية (Resilience)	تنمية مهارات التكيف، تقوية شبكات الدعم الاجتماعي، التعلم من التجارب الضاغطة، وتبني استراتيجيات المواجهة الفعالة.	تساعد هذه الأساليب على تعزيز قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط والأزمات، والعودة إلى التوازن النفسي بسرعة، مع اكتساب خبرات تعزز قوته النفسية مستقبلاً.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي

إن مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لا يتشكل بشكل عشوائي، بل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة والمتكاملة، سواء كانت تشمل خصائص فردية، أو تنظيمية تعكس بيئة العمل، أو حتى اجتماعية وثقافية. وعليه فإن فهم هذه العوامل وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو تبني ممارسات فعالة تسهم في تطوير هذا الأخير وتعزيزه بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. ولذلك نهدف في هذا المطلب إلى تبيان أهم العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي:¹

أولاً: العدالة التنظيمية

تعد أحد العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي، والتي تعبر عن تصورات الموظف لمدى معاملتهم بإنصاف. يعد مفهوم العدالة التنظيمية مصدر قلق كبير لجميع الموظفين في مكان العمل فهناك مخاوف بشأن العدالة في المنظمات في جوانب مختلفة من قبل القوى العاملة، إذ يهتم الموظفون بالعدالة التي يتلقونها في توزيع الموارد، مثل المكافآت والأجور وما إلى ذلك، وهو ما يعرف بالعدالة التوزيعية. يولي الموظفون اهتماماً بالإنصاف في المعاملة الشخصية أيضاً، والمعروفة باسم العدالة التفاعلية. فالعدالة التنظيمية تخلق الظروف الإيجابية اللازمة لازدهار رأس المال النفسي.

ثانياً: استقلالية العمل

إن الشعور بالاستقلالية ضروري لتكوين رأس المال النفسي، وتعني أن الموظفين يمكنهم التحكم في أساليب عملهم وتقديمهم، ومنحهم إحساساً بالسيطرة، وتحقيق الشروط اللازمة لرأس المال النفسي. وبتحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على رأس المال النفسي، وجدت استقلالية العمل لها تأثير إيجابي كبير على رأس المال النفسي.

ثالثاً: بيئة العمل، والسلوك القيادي، ودعم المشرفين

تتعدد العوامل المساهمة في تشكيل رأس المال النفسي الإيجابي وتتنوع بين محددات بيئية وأخرى فردية، حيث أشارت الدراسات إلى أن جودة بيئة العمل وسلوك القيادة والدعم المقدم من المشرفين تمثل محددات جوهرية في تعزيز هذا المورد النفسي، علاوة على الدور الذي تلعبه السمات الشخصية وطبيعة المهام الوظيفية، وهي تأثيرات قد تمتد لتشمل المستويين الجماعي والتنظيمي، كما أكدت دراسة (Yu and Lin) على تحليل

¹ عباس هشام نور، "دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص: 68.

العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي للموظفين، ومن أبرزها الخصائص الشخصية للفرد وأساليب القيادة والثقافة التنظيمية وما إلى ذلك، وكلها لها تأثير على رأس المال النفسي للموظفين.

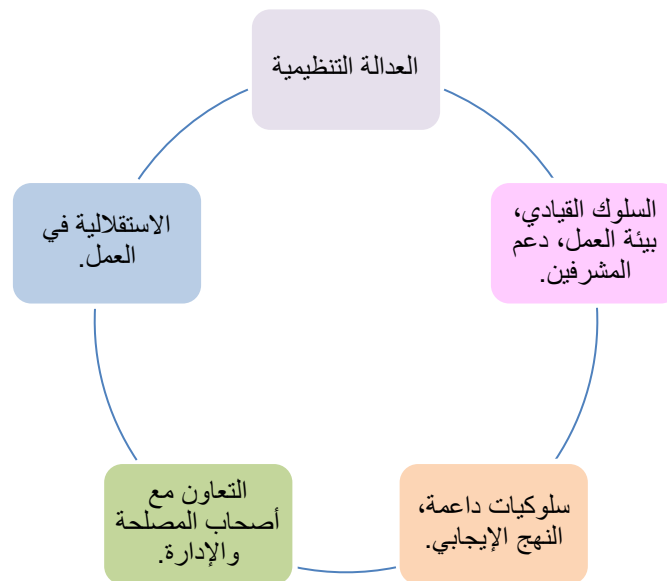
رابعاً: السلوكيات الداعمة

حددت العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي الإيجابي من حيث اتجاهات الإدارة وهي إظهار السلوكيات الداعمة، والنهج الإيجابي للموظفين وردود الفعل الإيجابية.

خامساً: التعاون مع أصحاب المصلحة والإدارة

يُعد التعاون الفعال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين، ركيزة أساسية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي. ويتجلى هذا التعاون من خلال تبني الإدارة لتوجهات داعمة، تظهر في سلوكياتها الإيجابية واستجاباتها البناءة تجاه احتياجات المرؤوسين حيث ان قيام القادة بتوفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة يزيد من ثقتهم بقدرتهم على النجاح ويخلق بيئة عمل مفعمة بالتفاؤل والميول الإيجابية نحو المستقبل. فضلاً عن ذلك، جرى التأكيد على أهمية الدعم المعنوي الذي من شأنه تدعيم الشعور بالأمان النفسي، حيث يجد الأفراد في العمل الجماعي والتضامن مع أصحاب المصلحة تحفيزاً لدوافعهم يمكنهم من تجاوز العقبات بسهولة، وتلعب التنشئة الجماعية ودعم الأعضاء الجدد داخل المنظمة دوراً جوهرياً في استدامة رأس المال النفسي وتحقيق التميز في الأداء.

الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الإيجابي



المصدر: عباس هشام نور، "دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص: 69.

المبحث الثالث: أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي

تعد إدارة الانطباع من الممارسات الحيوية التي يعتمد عليها الأفراد داخل بيئة العمل من أجل التأثير في تصورات الآخرين وبناء صورة ذهنية إيجابية تعكس كفاءتهم وقدراتهم المهنية. إذ لم يعد دور إدارة الانطباع يقتصر على تحسين العلاقات المهنية فحسب، بل أصبح يمتد ليؤثر بشكل مباشر في الجوانب النفسية للفرد، وعلى رأسها رأس المال النفسي الإيجابي الذي يمثل مجموعة من الموارد الداخلية كالأمل، التفاؤل، الكفاءة الذاتية، والمرونة. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي، من خلال إبراز أثر أبعاد إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي.

المطلب الأول: أثر الحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي

تعد الحظوة كأحد أبعاد إدارة الانطباع سلوكاً استراتيجياً يهدف إلى نيل استحسان الآخرين وتوليد مشاعر إيجابية لديهم، وفي سياق رأس المال النفسي تلعب الحظوة دوراً حاسماً في تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يمكن الموظف من استثمار موارده الذاتية بفعالية، كما تساهم الحظوة في توفير شبكة أمان اجتماعية تدعم مرونة الفرد النفسية وقدرته على التعافي من الضغوط التنظيمية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل أثر الحظوة على رأس المال النفسي وفق النقاط التالية:

أولاً: دور الحظوة في بناء مناخ داعم للمرونة النفسية

تساهم الحظوة في بناء جسور من المودة والقبول داخل المنظمة وتشكيل بيئة تفاعلية تقلل من المعوقات النفسية، مما ينعكس على رأس المال النفسي كما يلي:¹

1. **خلق شبكة أمان اجتماعية:** من خلال كسب ود الآخرين، حيث يضمن الفرد العامل وجود دعم اجتماعي مساند له، هذا الدعم يعد الركيزة الأساسية لتعزيز المرونة النفسية، إذ يجد الفرد في تشجيع وقبول الآخرين قوة تمكنه من تجاوز الأزمات المهنية والعودة إلى حالة التوازن بسرعة بعد أي إخفاق.
2. **تقليل الصراعات والاستنزاف النفسي:** تساعد تكتيكات الحظوة (مثل الاتفاق في الرأي) في تجنب التصادم مع القوى التنظيمية المؤثرة، مما يحمي الفرد من الوقوع في شرك الاحتراق النفسي الناتج عن الصراعات، هذا الحفاظ على الطاقة النفسية يوجه مباشرة لدعم مخزون الفرد من القوة النفسية والتركيز على الإنجاز.

¹ Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. (Vol. 1, pp. 231-262). Lawrence Erlbaum Associates.

3. تنمية الشعور بالأمان والسكينة: القبول الاجتماعي الناتج عن الخطوة يقلل من مشاعر الاغتراب الوظيفي، مما يخلق حالة من الاستقرار الوجداني التي تعد شرطاً ضرورياً لنمو كافة أبعاد رأس المال النفسي في بيئة العمل.

ثانياً: أثر الخطوة في رفع مستويات التفاؤل والأمل

تؤدي استراتيجية الخطوة إلى فتح مسارات إيجابية في التفكير المستقبلي للفرد العامل وذلك من خلال:¹

1. تعزيز التوقعات الإيجابية (التفاؤل): عندما يرى الموظف استجابة الآخرين اللطيفة لتكتيكات التودد التي يمارسها، يزداد ميله نحو التفاؤل، فهو يعتقد أن هذه العلاقات الطيبة ستسهل له الحصول على تقييمات جيدة وفرص مستقبلية، مما يجعله ينظر للمستقبل بروح إيجابية بعيدة عن التشاؤم.
2. بناء مسارات لتحقيق الأهداف (الأمل): يمثل القبول من طرف الرؤساء "قوة إرادة" إضافية للمرؤوس، حيث يرى أن الطريق نحو أهدافه أصبح أكثر مهارة وأقل عقبات بفضل الدعم الذي اكتسبه عبر الخطوة، وهذا التفكير في المسارات الممكنة هو جوهر مكون الأمل في رأس المال النفسي.

3. توليد الدافعية للالتزام: النجاح في نيل الخطوة يولد لدى الفرد رغبة في الحفاظ على هذا المستوى من القبول، مما يدفعه لبذل جهد أكبر والتمسك بأهداف المنظمة، وهو ما يعزز من الرابط النفسي بين الفرد وعمله.

ثالثاً: انعكاسات الخطوة على الكفاءة والفاعلية الذاتية

على الرغم من أن الخطوة تعد من الأساليب ذات الطابع الخارجي في إدارة الانطباع، إلا أن آثارها تمتد ليؤثر بشكل مباشر في البنية النفسية للفرد، لاسيما فيما يتعلق بثقته بنفسه وكفاءته الذاتية. ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:

1. التعزيز النفسي من خلال التغذية الراجعة: إن ما يتلقاه الموظف من عبارات تقدير أو معاملة إيجابية نتيجة تمتعه بالقبول الاجتماعي، يمثل انعكاساً لقيمته في قدراته، خاصة في التفاعل مع الآخرين، مما يسهم في تنمية مستوى الفاعلية الذاتية لديه في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.
2. الحد من القلق المرتبط بالأداء: يعاني بعض الأفراد من قلق الأداء الناتج عن الخوف من تقييم الآخرين وأحكامهم، غير أن الشعور بالقبول والانتماء داخل الجماعة يخفف من حدة هذا

¹ سعد مرزوق العتيبي، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 3، 2021، ص: 474.

القلق. فإدراك الفرد بأنه محل تقدير واحترام يمنحه قدراً أكبر من الطمأنينة النفسية، ويحرره من القيود التي قد تعيق أدائه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جرائته في المبادرة والإبداع.

3. بناء رأس مال نفسي مستدام: بوجه عام، فإن توظيف الخطوة بشكل متوازن وواع لا يقتصر أثره على تحقيق مكاسب آنية، بل يتجاوز ذلك ليسهم في بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل، تشكل ما يعرف بجودة العلاقات داخل بيئة العمل، ومع مرور الوقت، تتحول هذه الأخيرة إلى مصدر دعم نفسي داخلي، يعزز من قوة الفرد النفسية ويضمن له الاستمرارية في الأداء الفعال والسلوك المتميز.¹

المطلب الثاني: أثر تعزيز الذات في بناء وتنمية رأس المال النفسي

يُعدُّ بُعد تعزيز الذات (Self-Promotion) من الأبعاد الأساسية في إدارة الانطباع، حيث يسعى الفرد من خلاله إلى إبراز قدراته، كفاءاته، وإنجازاته المحققة أمام الآخرين داخل بيئة العمل، وفي سياق رأس المال النفسي، لا يقتصر هذا السلوك على التأثير في نظرة الآخرين، بل يمتد ليحدث تحولاً حاسماً في الموارد النفسية للفرد، كما يعمل على تحفيز دافعية الفرد للاستمرارية في تطوير أدائه للحفاظ على الصورة الإيجابية التي كونها، ما يجعله أداة فعالة في البناء النفسي للفرد، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المطلب.

أولاً: دور تعزيز الذات في ترسيخ الكفاءة والفعالية الذاتية

يعمل تعزيز الذات كآلية لدعم إدراك الفرد لقدراته، الأمر الذي ينعكس مباشرة على مستوى فاعليته الذاتية، وذلك من خلال:

1. بناء اليقين بالكفاءة: إن قيام الفرد العامل بإنجازاته المهنية وتجاربه الناجحة أمام زملائه ورؤسائه، يساهم في ممارسة نوع من الإقناع الذاتي، حيث تترسخ لدى الفرد قناعة داخلية بقدرته على الإنجاز، حيث يتحول هذا السلوك إلى نوع من التأكيد الذاتي الذي يرسخ الشعور بالتمكن. وهو ما يعد الجوهر الحقيقي للفاعلية الذاتية ضمن رأس المال النفسي الإيجابي.

2. تحويل التقدير الخارجي إلى دعم داخلي: عندما يحصد الموظف ردود فعل إيجابية أو تقديراً رسمياً نتيجة تعزيزه لذاته، فإن هذا الاعتراف الاجتماعي يعمل كوقود نفسي يزيد من ثباته المهني، ويجعله أكثر جرأة في قبول المهام الصعبة والتحديات الجديدة، معتقداً بيقين تام في قدرته على النجاح فيها.

¹ Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. The leadership Quarterly, 6(2), pp: 219-247.

3. تطوير هوية مهنية قوية: يساهم هذا البعد في جعل العامل يرى نفسه كأصل ذو قيمة داخل المنظمة، ويساعده على تكوين صورة ذهنية إيجابية أمام الآخرين، مما يرفع من تقديره لذاته ويقلل من مشاعر القلق أو الضغط أو عدم الكفاءة.

ثانياً: انعكاسات تعزيز الذات على الأمل والتفاؤل

يؤدي إبراز القدرات والنجاحات إلى توسيع آفاق المستقبل المهني، مما يعزز من المكونات المتوقعة لرأس المال النفسي للفرد، ويتجلى ذلك في:¹

1. توليد مسارات الأمل: إن نجاح الموظف في رسم صورة الخبير والمتميز يفتح أمامه فرصاً وظيفية ومسارات متعددة للنجاح هو ما يغذي عنصر الأمل في رأس المال النفسي، حيث يصبح الفرد أكثر تصميمًا على بلوغ أهدافه المهنية.

2. استشراف المستقبل برؤية تفاؤلية: عندما يشعر الموظف أن المنظمة تقدر قيمته (بناءً على ما أظهره من كفاءة)، يزداد ميله نحو التفاؤل فهو يتوقع دائماً أن النتائج القادمة ستكون في صالحه، مما يقلل من مخاوفه تجاه التغييرات التنظيمية أو الأزمات الطارئة، ويجعله يرى في كل تحدٍ فرصة جديدة لإثبات الذات.

3. ترسيخ التفكير الإيجابي المستدام: تعزيز الذات يشجع الفرد على التركيز الدائم على نقاط القوة بدلاً من الانغماس في نقاط الضعف، وهذا التحول في التفكير يساهم في استدامة الحالة الإيجابية للموظف، مما يجعل رأس ماله النفسي في حالة تجدد مستمر.

ثالثاً: تعزيز الذات كآلية لدعم المرونة النفسية والتعافي

يمثل الرصيد المعنوي الناتج عن تعزيز الذات درعاً واقياً للفرد عند مواجهة الضغوط والتحديات، وذلك من خلال:

1. خلق القدرة على تجاوز الفشل: الفرد الذي يمتلك سجلاً معلناً ومعتزفاً به من النجاحات (بفضل تعزيز الذات) يكون مرناً وأكثر قدرة على التكيف مع التغييرات أو العثرات التي قد تواجهه، فهو يستند إلى صورته القوية السابقة لاستعادة توازنه بسرعة، مؤمناً بأن الإخفاق الحالي هو مجرد سحابة عابرة لا تمس كفاءته الأصلية.

¹ Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), pp: 34-47.

2. **تحفيز التعلم المستمر كأداة للمواجهة:** لكي يحافظ الفرد العامل الصورة الذهنية المتميزة التي يرسمها لنفسه، يجد نفسه مضطراً لتطوير ذاته باستمرار، هذا السعي الدائم نحو التميز يرفع من مرونته وقدرته على التكيف مع الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة والرقمية، مما يقوي بناءه النفسي الكلي.

3. **بناء مناعة نفسية مستدامة:** يسهم تعزيز الذات المتوازن في تكوين قاعدة نفسية قوية تمكن الفرد من الاستمرار في الأداء بكفاءة عالية حتى في ظل الظروف الصعبة التي قد تواجهه.

وفي المجمل، فإن تعزيز الذات المدروس والبعيد عن الغرور يمثل أداة استراتيجية لتحويل المهارات الشخصية إلى ثروة نفسية تضمن للموظف الاستمرارية والعطاء تحت أصعب الظروف التنظيمية، ما قد يحقق التكامل المنشود بين الأداء المتميز والصحة النفسية المستقرة.

المطلب الثالث: دور التمثيل والتوسل في تشكيل ديناميكية رأس المال النفسي

نجمع في هذا المطلب بين تكتيكين متباينين في الأداء السلوكي لإدارة الانطباع، حيث يهدف التمثيل (Exemplification) إلى إظهار الفرد بمظهر المتفاني والمثالي، بينما يعتمد التوسل (Supplication) على إظهار الحاجة للمساعدة والتقدير. وفي سياق رأس المال النفسي يلعب هذان البعدان دوراً مزدوجاً في تشكيل الموارد الذاتية للفرد، فالتمثيل يفرض ضغوطاً إيجابية تعزز من الصلابة، بينما يعمل التوسل كآلية لحماية الطاقة النفسية من الاستنزاف، بالإضافة إلى ذلك يساهم التوازن بينهما في خلق شخصية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات التنظيمية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل أثرهما على رأس المال النفسي وفق المحاور التالية:

أولاً: انعكاسات التمثيل على الصلابة والمرونة النفسية

تساهم ممارسة التمثيل في بناء شخصية مهنية ملتزمة، مما ينعكس على رأس المال النفسي من خلال:

1. **تنمية المرونة النفسية عبر الالتزام بالمعايير:** عندما يتبنى الفرد دور القدوة أو الموظف المثالي (مثل الحضور المبكر والعمل الشاق)، فإنه يضع نفسه أمام تحدي الحفاظ على هذا المستوى، إذ أن هذا الالتزام السلوكي المستمر يطور لديه قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل الشاقة، مما يقوي مرونته النفسية وقدرته على استعادة توازنه بسرعة عند وقوع الأزمات للحفاظ على صورته المثالية.

2. **تعزيز الفاعلية الذاتية من خلال الأداء المتفاني:** إن نجاح الفرد في تجسيد قيم العمل الجاد يجعله يشعر بالسيطرة والتمكن من مهامه، هذا الشعور بالقدرة على القيام بأكثر من المطلوب يصب مباشرة في رفع مستوى ثقته بنفسه، حيث يرى في تفانيه دليلاً ملموساً على كفاءته الاستثنائية.

3. بناء هوية مهنية ملهمة: التمثيل الناجح يمنح الموظف شعورا بالفخر والرضا عن الذات، وهو ما يعد وقودا نفسيا يغذي الأبعاد الإيجابية لرأسماله النفسي، ويجعله أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.

ثانيا: دور التوسل في حماية واستدامة الموارد النفسية

على الرغم من مظهرها الذي يوحي بالضعف، إلا أن للتوسل آثارا إيجابية في الحفاظ على التوازن النفسي وذلك من خلال: ¹

1. **الوقاية من الاحتراق النفسي:** من خلال إظهار الحاجة للدعم أو المساعدة في المهام المعقدة والصعبة، يحمي الموظف نفسه من تجاوز حدود طاقته النفسية، هذه الآلية تمنع استنزاف موارد الأمل والتفاؤل لديه، حيث يدرك أن طلب المساعدة هو استراتيجية ذكية لضمان استمرارية الإنجاز دون السقوط في فخ الإحباط أو الفشل الذريع.

2. **تعزيز التفاؤل الواقعي:** يتيح التوسل المدروس للفرد تقييم قدراته بشكل واقعي وبموضوعية، فبدلا من التفاؤل الأعمى الذي قد يؤدي للصدمات، يتبنى الموظف تفاؤلا مبنيا على العمل الجماعي والتعاون المشترك، مؤمنا بأن تكاتف الجهود سيؤدي حتما إلى نتائج إيجابية، وهو ما يحافظ على استدامة رأسماله النفسي.

3. **تخفيف العبء النفسي:** إن الاعتراف بالحاجة للمساندة يقلل من القلق الناتج عن تحمل المسؤوليات المنفردة، ويساهم في خلق توازن نفسي صحيا بين نقاط القوة ومجالات التحسين.

ثالثا: التكامل بين التمثيل والتوسل في تحقيق التوازن النفسي

إن الدمج بين هذين البعدين يساهم في بناء رأس مال نفسي متوازن ومستدام، ويتجلى ذلك في:

1. **خلق التوازن بين الجهد والحفاظ على الذات:** يعتبر التمثيل دافعا نحو العطاء والإنجاز، بينما يوفر التوسل آلية لحماية الموارد النفسية، هذا التكامل يضمن للفرد عدم استنفاد رأسماله النفسي في فترات قصيرة، بل ويمنحه القدرة على الاستمرار والتحفيز والعطاء طويل الأمد داخل المنظمة، ويصبح قادرا على الحفاظ على مستويات عالية من الأمل والمرونة لسنوات طويلة.

2. **تعزيز القدرة على التكيف:** إن إدراك الفرد لمتى يظهر تقانيه في العمل ويظهر كقدوة (تمثيل) ومتى يطلب الدعم والعون (توسل)، يعكس امتلاكه لمستوى عالي من الوعي والذكاء العاطفي، هذا الذكاء يصب في صالح

¹ Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and control. American Psychologist, 56(3),pp: 250-263.

رأس المال النفسي الكلي، حيث تزداد قدرة الفرد على المناورة النفسية والتكيف مع مختلف الأنماط القيادية والظروف المهنية المتغيرة.

3. بناء شخصية مهنية متزنة: يساهم التكامل بين التمثيل والتوسل في تكوين شخصية تجمع بين القوة والمرونة، قادرة على تحقيق الإنجاز مع الحفاظ على الاستقرار النفسي.

وبصفة عامة، فإن التمثيل والتوسل لا يمثلان سلوكين متناقضين بقدر ما يشكلان آليتين متكاملتين، فمن خلالهما يتمكن الفرد من تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وضغوط العمل، مما يعزز من فعالية واستدامة رأس المال النفسي داخل المنظمة.

المطلب الرابع: إسهام التهريب في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي

يعتبر التهريب (التخويف) من أكثر أبعاد إدارة الانطباع هجومية، حيث يسعى الفرد من خلاله إلى الظهور بمظهر الشخص القوي، الصارم، أو الخطير الذي لا ينبغي تجاوزه، وذلك بهدف دفع الآخرين للامتثال أو تجنب المواجهة معه. غير أن هذا الأسلوب رغم ما قد يحققه من مكاسب ظرفية، بطرح إشكاليات عميقة على مستوى رأس المال النفسي، فبينما قد يحقق مكاسب سلطوية سريعة، إلا أنه يترك أثرا عميقة ومعقدة على البنية النفسية للموظف نفسه، إضافة إلى ذلك فإن الاعتماد المستمر على التهريب يستهلك مخزون الفرد من الموارد النفسية الإيجابية ويضعفه في حالة دائمة من التوتر والحذر. وعليه فإن تأثيره يمتد ليشمل بنية الفرد النفسية واستدامة أدائه على المدى الطويل، وفيما يلي تحليل ذلك.

أولاً: تآكل الموارد النفسية

وذلك نتيجة حالة الحذر الدفاعي المستمر، حيث يؤدي التهريب بالفرد إلى العيش في صراع داخلي مستمر، مما ينعكس سلباً على رأس ماله النفسي من خلال:¹

1. استنزاف طاقة الأمل والتفاؤل: الفرد الذي يعتمد التهريب كاستراتيجية أساسية يعيش غالباً في حالة من القلق المستمر خوفاً من فقدان السيطرة أو تعرضه للانتقام، هذا التوتر أو القلق الدائم يستهلك المخزون النفسي من التفاؤل لديه، حيث يتحول تركيز هذا الأخير من استثمار الفرص إلى كيفية الحفاظ على مكانته، وبالتالي يتراجع مخزونه النفسي من الأمل تدريجياً.

2. إعاقة المرونة النفسية: يبني التهريب جدران عازلة بين الفرد وبيئته الاجتماعية، وعند تعرض الموظف لأزمة مهنية حقيقية، يجد نفسه معزولاً ومفتقراً للدعم الاجتماعي، هذا العزل يضعف قدرته على التعافي السريع

¹ **Hobfoll, S. E. (2001).** The Influence of Culture, Community, and the Nest-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*. 50(3), pp: 337-421.

والتكيف مع الضغوط (المرونة)، فبدلاً من الاستناد إلى زملاء داعمين، يجد نفسه وحيداً أمام الفشل، ما قد يؤدي إلى انهيار رأسماله النفسي بسرعة تحت وطأة الضغوط.

3. تجميد النمو النفسي الإيجابي: البيئة التي يصنعها التهريب هي بيئة تفاعلات سلبية، وهذه السلبية تعيق قدرة الفرد على تطوير وتنمية المشاعر الإيجابية التي تعد المغذي الأساسي لرأس المال النفسي، مما يجعل حياته المهنية جافة وتفتقر للرضا الذاتي.

ثانياً: اختلال الفاعلية الذاتية والارتباط بالسيطرة الوهمية

يساهم التهريب في إحداث تشوهاً في إدراك الفرد لقدراته الحقيقية وثقته بنفسه، ويتجلى ذلك في:¹

1. بناء كفاءة ذاتية زائفة: قد يشعر الفرد الذي يمارس التهريب بنوع من القوة نتيجة امتثال الآخرين له، لكنها فاعلية ذاتية زائفة نابعة من خوف الآخرين لا من مهاراته الفعلية، هذا الارتباط المرضي بالقوة القسرية يجعل الفرد هشاً نفسياً من الداخل، حيث تختفي ثقته بنفسه بمجرد تواجده في بيئة لا يملك فيها سلطة التهريب، مما يضعف بناءه النفسي الكلي.

2. تراجع المهارات الاجتماعية: الاعتماد على التهريب يقلل من حاجة الفرد لتطوير مهارات التواصل والإقناع والذكاء العاطفي، هذا النقص في المهارات الاجتماعية يقلل من كفاءته النفسية في التعامل مع مختلف الأنماط البشرية المحيطة به، مما يجعله غير قادر على إدارة رأسماله النفسي في الظروف التي تتطلب ليونة ومرونة عالية.

3. الخوف من انكشاف الذات: يعيش الفرد المعتمد على التهريب تحت ضغط دائم لإخفاء نقاط ضعفه، وهذا الضغط يولد توتراً نفسياً دائماً يقلل من استقراره النفسي ويجعله أكثر عرضة للإحباط السريع إذا ما تم تحدي صورته القوية.

ثالثاً: الانعكاسات السلبية للتهريب على استدامة الأداء والتميز

يؤدي التهريب (التخويف) في نهاية المطاف إلى تحويل رأس المال النفسي من أصل استثماري إلى عبء وجداني، وهذا من خلال:²

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2020. ص 293-292.

² Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, pp: 339-366.

1. تحول التفاؤل إلى ريبة وشك: فبدلاً من النظر للآخرين كشركاء في النجاح (تفاؤل)، ينظر إليهم الفرد المعتمد على التهيب كخصوم محتملين (ريبية)، هذا التحول يقتل روح التعاون والإبداع، ويحرم الفرد من الشعور بالسعادة والرضا الذي يرافق العمل الجماعي، وهو ما يمثل تراجعاً حاداً في جودة حياته النفسية.
 2. تراجع الاستدامة النفسية للأداء: حيث تتحول الطاقة النفسية من مورد داعم للأداء المتميز إلى عبء، نتيجة الضغوط المستمرة الذي يفرضه هذا الأسلوب.
 3. تآكل رأس المال النفسي للمنظمة ككل: لا يتوقف أثر التهيب على الفرد العامل نفسه، بل يمتد ليسمى المناخ التنظيمي العام، مما يؤدي إلى انخفاض رأس المال النفسي الجماعي للفريق، وبما أن الفرد جزء من هذا الكل، فإنه يتأثر سلباً بالجو المشحون الذي ساهم في صنعه، ما قد يؤدي إلى خلق حلقة مفرغة من السلبية.
- وبشكل عام، يمكن اعتبار التهيب (التخويف) أسلوب غير مناسب في إدارة الانطباع، لأنه يحقق نتائج آنية على حساب التوازن النفسي للفرد. فالقوة الحقيقية في بيئة العمل لا تبني على الخوف، بل على الثقة والتأثير الإيجابي، وهما الأساس في تنمية رأس مال نفسي إيجابي ومستدام.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم مناقشته في هذا الفصل المتعلق بالتأصيل النظري لرأس المال النفسي الإيجابي، تم استعراض ماهية هذا المفهوم كأحد الركائز الأساسية في علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الحديث الذي يركز على القدرات النفسية القابلة للتنمية والتطوير، ركز الفصل في مباحثه على ماهية رأس المال النفسي وديناميكيته، مع التوسع في ابعاده الجوهرية الأربعة، كطاقات تدعم التميز والمنافسة. كما تناول الفصل بالتحليل أثر العوامل التنظيمية، وبالأخص "إدارة الانطباع"، في تعزيز أو تثبيط التصورات الإيجابية لدى الأفراد، وصولاً إلى رسم إطار فكري يوضح كيف يسهم الاستثمار في الموارد النفسية في رفع مستوى الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

الفصل الثالث
الإطار التطبيقي
للدراصة

تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من العاملين الإداريين بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-حول موضوع دراستنا الحالية "أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين"، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة لإدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين الإداريين بالجامعة محل الدراسة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، وكشف نوع توزيع البيانات للمستجوبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آرائهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وعليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-

تعد مؤسسات التعليم العالي الركيزة الأساسية في دفع عجلة التنمية الوطنية، من خلال دورها المحوري في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة وتطوير البحث العلمي. وفي هذا السياق، تبرز جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة كواحدة من المؤسسات الجامعية الفتية والطموحة التي شهدت تطورا ملموسا منذ نشأتها كمركز جامعي وصولاً إلى ترقيتها لجامعة قائمة بذاتها. وسنهدف في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على هذه المؤسسة من خلال تقديم تعريف شامل يتناول نشأتها التاريخية، مراحل تطورها القانوني، وهيكلها التنظيمي وكذلك مهامها ووظائفها.

المطلب الأول: نبذة حول جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.¹

تعتبر جامعة ميلة الصرح الأكاديمي الأول والأساسي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة، سنتعرف عليها في هذا المطلب.

أولاً: تاريخ نشأة وتطور الجامعة

مرت جامعة ميلة بمراحل انتقالية هامة في مسيرتها الأكاديمية، حيث كانت انطلاقها الأولى خلال الموسم الجامعي (2008-2009) بصفة مركز جامعي استقبل حينها ما يزيد عن 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بولاية ميلة. وتم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق لـ 09 جويلية سنة 2008.

وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

وفي إطار السعي لتطوير منظومة التعليم العالي، تمت ترقية هذا المركز الجامعي لميلة إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447 هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025.

وتتوجها لهذا المسار وتكريسا لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية، أعيد تسمية الجامعة باسم المجاهد "عبد الحفيظ بوصوف" في 29 ديسمبر 2025، تجسيدا للعناية بالذاكرة الوطنية.

ثانياً: تعريفها

تعد جامعة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية، وتهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي في مختلف التخصصات العلمية والتكنولوجية والعلوم الإنسانية.

¹ الموقع الرسمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة تم الاطلاع عليه عبر الموقع " www.centre-univ-mila.dz "، 2026/04/15، 23:23.

وتعتمد الجامعة في تكوينها على نظام الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، ودكتوراه)، ويشرف على تأطير الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية موزعة على عدة كليات ومعاهد.

وتتوزع عروض التكوين على ستة كليات:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا: وتضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهرو ميكانيك، هندسة الطرائق.

2. كلية الرياضيات والاعلام الآلي: وتضم قسمين: الرياضيات، الاعلام الآلي.

3. كلية علوم الطبيعة والحياة: يضم أربعة أقسام: علوم الأرض والكون، البيو تكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، علوم البيئة والمحيط.

4. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم أربعة أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبة، العلوم التجارية.

5. كلية الحقوق: تضم قسم واحد: الحقوق

6. ملحقة المدرسة العليا للأساتذة.

ولتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله سبعة مخابر بحث تحت اشرافها:

كلية علوم الطبيعة والحياة

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

كلية الإعلام الآلي والرياضيات

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

- مخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة.

كلية الآداب واللغات

- مخبر الدراسات الأدبية والنقدية

- مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب

كلية العلوم والتكنولوجيا

- مخبر الهندسة والتكنولوجيات البيئية

وفيما يلي جدول يبرز بطاقة تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميله.

الجدول رقم (05): بطاقة تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

العنصر	التفاصيل
المؤسسة	جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
المقر الاجتماعي	ولاية ميلة-الجزائر
تاريخ الترقية إلى جامعة	07 أكتوبر 2025
طبيعة المؤسسة	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي
مجال النشاط	التعليم العالي والبحث العلمي
عدد الكليات	06 كليات وملحقة المدرسة العليا للأساتذة
عدد مخابر البحث	07 مخابر بحث معتمدة
نظام التعليم	نظام الأطوار الثلاثة (LMD)
الوسائل المادية	هياكل بيداغوجية، قاعات، ومختبرات متخصصة

المصدر: الموقع الرسمي للجامعة ووثائقها التنظيمية

المطلب الثاني: وظائف ومهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

تتطلع جامعة ميلة باعتبارها مؤسسة للتعليم العالي، بمجموعة من المهام والوظائف الأساسية التي تهدف إلى خدمة التنمية الوطنية وتطوير المعرفة العلمية من خلال الربط بين التكوين الأكاديمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تعمل جامعة ميلة في المقام الأول على تكوين الإطارات والكفاءات الضرورية التي تحتاجها البلاد في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال برامج تعليمية منظمة تهدف إلى إعداد طلبة ذوي كفاءة علمية ومهنية عالية.
- تسعى إلى تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي الحديثة، بما يسمح لهم باكتساب مهارات التفكير العلمي والتحليل، مع العمل على ترقية التكوين الجامعي عبر دمجها بالنشاط البحثي، مما يعزز جودة التعليم العالي.
- ومن بين مهامها الأساسية أيضا المساهمة في إنتاج المعرفة العلمية ونشرها وتطويرها، سواء من خلال الأبحاث الأكاديمية أو المنشورات العلمية، إلى جانب دعم برامج التكوين المتواصل التي تهدف تحسين قدرات الأفراد وتجديد معارفهم.
- وتساهم الجامعة كذلك في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، من خلال دعم المشاريع البحثية وتشجيع الابتكار بما يخدم التطور الاقتصادي والتكنولوجي للبلاد.
- كما تلعب دورا مهما في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها، من خلال تنظيم النشاطات العلمية والثقافية، والمشاركة في تعزيز الهوية الوطنية وحفظ التراث العلمي والثقافي.
- تعمل الجامعة على دعم القدرات العلمية الوطنية من خلال تامين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني، بما يساهم في تعميم الفائدة العلمية داخل المجتمع.
- تشارك جامعة ميلة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف والخبرات، وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، بما يعزز انفتاحها على المحيط العلمي العالمي ويقوي مكانتها الأكاديمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

وفقا للتنظيم الإداري المعمول به بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة يتشكل الهيكل التنظيمي من مجموعة من الوحدات الإدارية والبيداغوجية المتكاملة، التي تهدف إلى حسن سير المؤسسة الجامعية وتحقيق أهدافها العلمية والبحثية، وتوزيع المهام بين مختلف المصالح والنيابات، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: مديرية الجامعة (Rectorat)

تتربع مديرية الجامعة على رأس الهيكل التنظيمي، وتعتبر السلطة العليا المسؤولة عن تسيير الجامعة وتمثيلها، ويساعد مدير الجامعة في أداء مهامه أربع نيابات مديرية متخصصة تتمثل في:

- نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي في الطور الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات: تتكفل بتنظيم ومتابعة المسار الدراسي للطلبة، والسهر على تنفيذ البرامج البيداغوجية.
- نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين فيما بعد التدرج: تشرف على نشاطات البحث العلمي ومخابر البحث، إضافة إلى متابعة تكوين الدكتوراه.
- نيابة المديرية المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال: تعنى بتطوير علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات الجامعية الوطنية والدولية، وتعزيز الاتصال داخل الجامعة وخارجها.
- نيابة المديرية المكلفة بالتخطيط والتنمية والاستشراف: تتولى مهام التخطيط والإحصاء والاستشراف، ومتابعة مشاريع البناء والتجهيز الخاصة بالجامعة.

ثانياً: الأمانة العامة (General Secretariat)

تتولى الأمانة العامة التنسيق الإداري، والقيام بتسيير الموارد البشرية والمالية والمادية للجامعة، ويتبعها مكتب التنظيم والأمن الداخلي، وتضم المديرية الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تشمل مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين، ومصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتضم مصلحة الميزانية والمحاسبة، ومصلحة الإحصاء.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تشمل مصلحة الوسائل، مصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الإحصاء.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية: وتضم مصلحة الأنشطة العلمية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

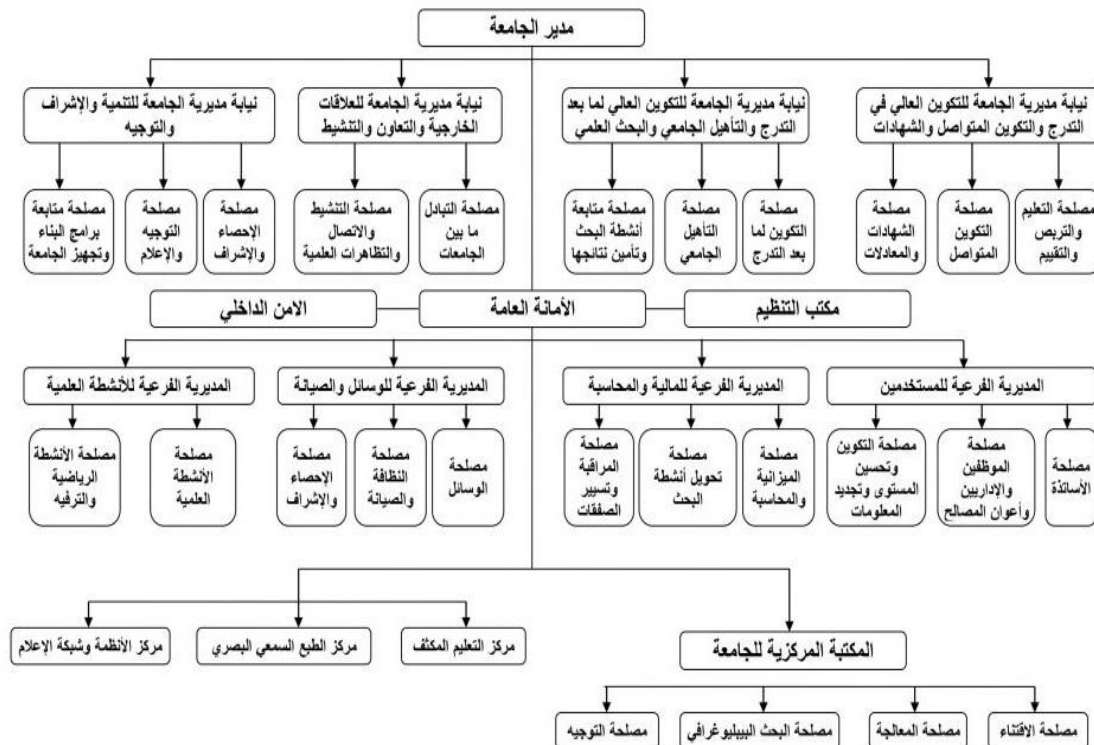
ثالثاً: الهياكل المشتركة والمراكز التابعة

تضم الجامعة مجموعة من الهياكل التقنية الداعمة للعملية التعليمية والبحثية، مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا:

- **المكتبة المركزية للجامعة:** تعمل على توفير المراجع والوثائق العلمية لفائدة الطلبة والباحثين. وتتفرع منها مصالح الاقتناء، المعالجة، البحث البيبليوغرافي، والتوجيه.
- **مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم عن بُعد:** يشرف على تسيير البنية التحتية الرقمية والخدمات الإلكترونية بالجامعة.
- **مركز التعليم المكثف للغات:** يوفر خدمات التكوين اللغوي وتنمية المهارات اللسانية.
- **مركز الطبع والسمعي البصري:** يتكفل بخدمات الطباعة والدعم السمعي البصري لمختلف نشاطات الجامعة.

وفيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سننتظر في هذا المبحث لتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية المتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، يتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) وأدوات الدراسة (الاستبيان) في إطار تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية تحديد العنصر البشري المستهدف في البحث الخطوة الجوهرية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، لذا يخصص هذا المطلب لتوصيف المدى البشري للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل الحصر الشامل لجميع الموظفين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف بميلة، ومن ثم تبين عينة الدراسة المختارة والطريقة المنهجية المتبعة في سحبها:

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو تميزها من غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتحصل إليها".¹ وعليه تمثل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة في العاملين الإداريين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-وبلغ عددهم 478 موظف إداري على مستوى الجامعة، وتم الحصول على بيانات المجتمع الإحصائي من مصلحة المستخدمين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-بتاريخ 23 أفريل 2026.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على المعلومات المرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق".² ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تعذر علينا القيام بعملية المسح الشامل، لذا لجأنا إلى أسلوب المعاينة، واعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sampling، ولذلك تم استقصاء آراء عينة عدد مفرداتها 120 إداري من المجتمع، ففي هذا الأسلوب يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل

¹ مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان-تطبيقات عملية على برنامج excel"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص: 19.

² سامية يغني، مديني عثمان، "العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر. المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص: 231-240.

عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة، ولذلك يتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لتحسين دقة وموثوقية النتائج وتأكيد تمثيلية العينة للمجتمع الإحصائي.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى توضيح المعالم المنهجية والميدانية التي استندت إليها الدراسة الحالية، حيث نبدأ بتحديد مجالات الدراسة من حيث الحيز المكاني والزمني، ثم ننتقل إلى عرض المنهج العلمي الذي تم تبنيه لملائمة طبيعة الموضوع وأهدافه. كما يتناول هذا الجزء أدوات الدراسة المستخدمة في عملية جمع البيانات من الميدان، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة تلك البيانات وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتفسير والتحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال المكاني للدراسة: تمت هذه الدراسة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- المجال الزمني للدراسة: تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي:
 - الإطار النظري للدراسة: كان في الفترة الممتدة من (فيفري 2026 إلى أبريل 2026) حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة وتم تقسيمه إلى فصلين، إذ تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الانطباع والفصل الثاني تناولنا فيه الأدبيات النظرية لرأس المال النفسي الإيجابي.
 - الإطار التطبيقي للدراسة: كان في الفترة الممتدة من (19 أبريل 2026 إلى 21 ماي 2026) حيث تم فيها تحديد المجتمع والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، بعدها قمنا بتحديد محاور الاستبيان ثم الشروع في جمع المعلومات حول كل محور، وعرضها على مجموعة أساتذة من أجل التحكيم، والقيام بالتصحيات اللازمة، ثم توزيعه واسترجاعه وتفريغه وتحليله.

ثانياً: منهج الدراسة

- تماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹
- واستخدمنا هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريّاً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثالثاً: أدوات الدراسة:

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم العناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة، ومن بين هذه الأدوات فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

فالاستبيان يعرف بأنه: "أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويضعها في استفسارات محددة".²

ومن أجل معرفة أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين الإداريين بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية (استبانة) عقب تحديد أبعاد ومكونات الموضوع والوقوف على أهمية المعلومات الأساسية وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبالإطلاع على عدد من الكتب والدراسات المتخصصة في مجال الموضوع، وبالرجوع إلى آراء كل من الأستاذة المشرفة والمختصين والخبراء في الموضوع، قمنا بتصميم استبانة، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة:

¹ عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص: 32.
² عياش صياح، "الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان"، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر 2015، ص -ص 300-332.

1. **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الكليات).
2. **المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل "إدارة الانطباع" ويتكون من 30 عبارة موزعة على 05 أبعاد:
 البعد الأول: الحظوة ويتكون من 06 عبارات.
 البعد الثاني: تعزيز الذات ويتكون من 06 عبارات.
 البعد الثالث: الترهيب (التخويف) ويتكون من 06 عبارات.
 البعد الرابع: التمثيل ويتكون من 06 عبارات.
 البعد الخامس: التوسل ويتكون من 06 عبارات.
3. **المحور الثالث:** ويتعلق بالمتغير التابع "رأس المال النفسي الإيجابي" ويتكون من 16 عبارة.
 تم توزيع الاستبيان في (أفريل) 2026، على مفردات الدراسة من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي تبديها هذه المفردات والاجابة عليها في حينها.
 تم جمع الاستبيان بعد ترك الوقت الكافي للمفردات من أجل الإجابة عليها، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيانات حيث تم استرجاع 103 استبيان وتم استبعاد 08 استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها وعدم استرجاع 09 استبيانات.

الجدول رقم (06): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبانة	العدد	النسبة
الاستبيانات الكلية الموزعة	120	100%
الاستبيانات المستبعدة	08	6.67%
الاستبيانات غير المسترجعة	09	7.5%
الاستبيانات الصالحة للدراسة	103	85.83%

المصدر: من اعداد الطالبتين.

بالنسبة لمحور البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الكليات) تم ترميزها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور البيانات الشخصية

الرمز	الفئة	المتغيرات
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 30 سنة	العمر
2	من 30 الى 40 سنة	
3	من 41 الى 50 سنة	
4	أكبر من 50 سنة	
1	ثانوي	المستوى التعليمي
2	ليسانس	
3	ماستر	
4	دراسات عليا	
5	أخرى	
1	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
2	من 05 الى 10 سنوات	
3	من 11 الى 15 سنة	
4	أكبر من 15 سنة	
1	كلية العلوم الاقتصادية	الكليات
2	كلية الحقوق	
3	كلية الآداب واللغات	
4	الإدارة المركزية	
5	كلية العلوم الطبيعية	

6	جامعة التكوين المتواصل	
---	------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي فيما يخص المحور الثاني والمحور الثالث من كل استبانة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مقياس ليكارث الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة " غير موافق بشدة " وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكارث الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم القيام بتفريغ وتحليل الإستمبانه من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 24، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستمبانه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار البسيط وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها وتحكيمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويقصد بمعامل **الصدق**: "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه، وأما **الثبات**: يعني "أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة ولم تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني ان الأداة ثابتة".

أولاً: حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاستبيان فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق العبارات

والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن صدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية:

إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى لا نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجول التالي يبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

جدول رقم (10): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط بين كل محور ومجاليه الكلي لعبارات						
المتغير		الحظوة	تعزيز الذات	التخويف	التمثيل	التوسل
رأس المال النفسي الإيجابي	معامل ارتباط بيرسون	0,539	0,749	0,548	0,878	0,617
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	103	103	103	103	103
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال إحصائي).						
دال إحصائي: أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي أن هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 24

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج ان جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط (Pearson Correlation)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وقيم SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد ومحوره الكلي موجبة، فمثلاً نجد قيمة معامل الارتباط لدى العد الثاني "تعزيز الذات" بلغت 0.749 و $R=$ وأن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: "تعزيز الذات" ومحوره الكلي (إدارة

الانطباع)، أي ان البعد بعباراته قادر على قياس المتغير المستقل، وبذلك تعتبر عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد ومحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول ان الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في التحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ولتوضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناءً عليه نستنتج بأن النتائج المأخوذة من أراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها، بمعنى أكثر دقة أن ما تضمنه الاستبيان نتائجه تكون ثابتة.¹

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل الفا كرونباخ هي: $0.6 > \alpha$ (غير كافية)، إذا كانت قيمة بين $0.6 < \alpha < 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمة بين $0.65 < \alpha < 0.70$ (مقبولة نوعاً ما)، وإذا كانت قيمة بين $0.70 < \alpha < 0.85$ (حسنة)، وإذا كانت قيمة بين $0.85 < \alpha < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة. والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور والمجالات.

جدول رقم (11): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	الإجمالي	46	0,935	0.875

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

¹ مصطفى طويطي، "مرجع سبق ذكره، ص: 141.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الإجمالية لكل المحاور والأبعاد وعبارات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً وتتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد الاستبيان، مما يدل على أن عبارات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية بشكل عام.

خلاصة: من خلال نتائج حساب قيم ومؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد أكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات والخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة معنوية أم لا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل. في النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، والكليات)، وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % . والجدول الآتي يوضح الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (12): خصائص أفراد عينة الدراسة

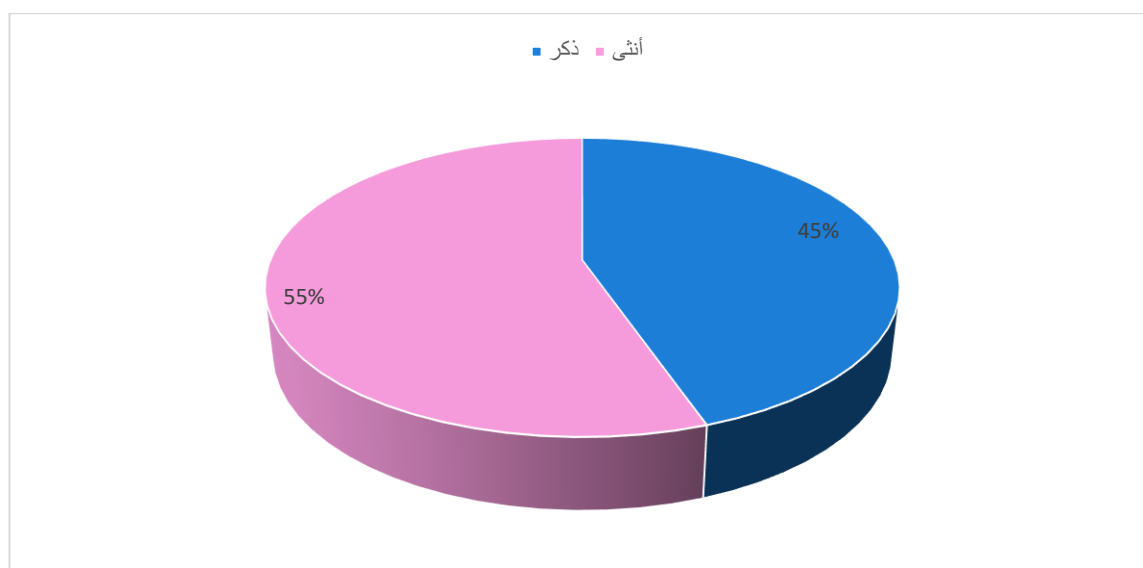
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	46	44.7
	أنثى	57	55.3
العمر	أقل من 30 سنة	03	2.9
	من 30 إلى 40 سنة	63	61.2
	من 41 إلى 50 سنة	35	34.0
	أكثر من 50 سنة	02	1.9
المستوى التعليمي	ثانوي	08	7.8
	ليسانس	35	34.0
	ماستر	30	29.1

24.3	25	دراسات عليا	
4.9	05	أخرى	
21.4	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.1	30	من 5 إلى 10 سنوات	
28.2	29	من 11 إلى 15 سنة	
21.4	22	أكبر من 15 سنة	
39.8	41	كلية العلوم الاقتصادية	الكليات
17.5	18	كلية الحقوق	
9.7	10	كلية الآداب واللغات	
10.7	11	الإدارة المركزية	
11.7	12	كلية العلوم الطبيعية	
10.7	11	جامعة التكوين المتواصل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

أولاً: حسب متغير الجنس

الشكل رقم (06): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

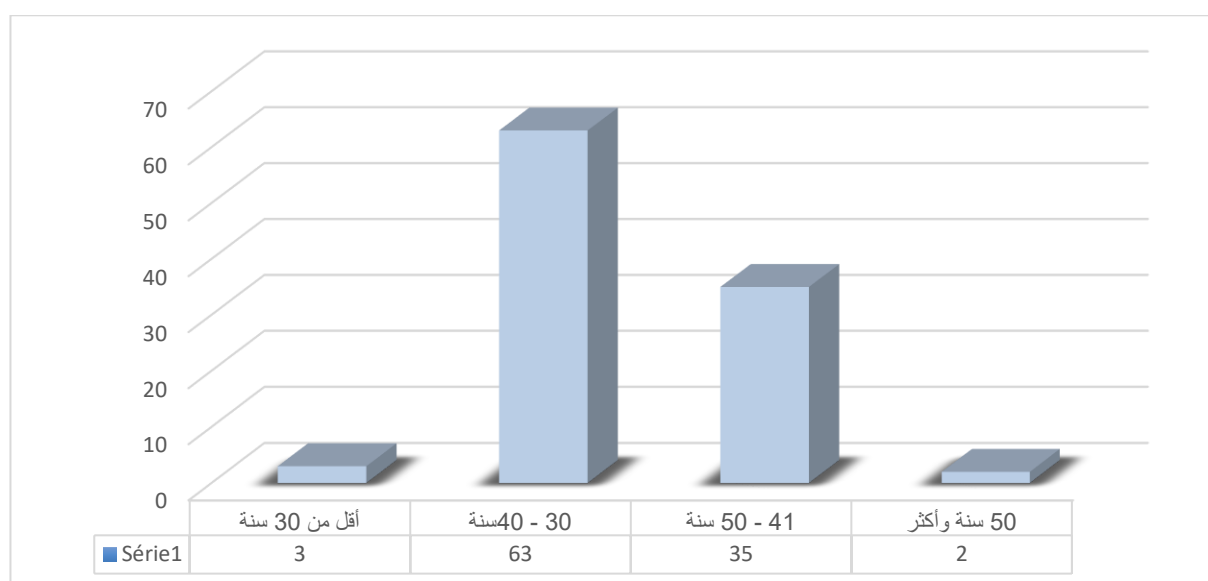


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

يتضح لنا من خلال الرسم البياني أن غالبية الموظفين في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة إناث بنسبة 55%، مقابل 45% ذكور، وذلك ما يعكس أن أفراد العينة يغلب عليهم الطابع الأنثوي.

ثانياً: حسب متغير العمر

الشكل رقم (07): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



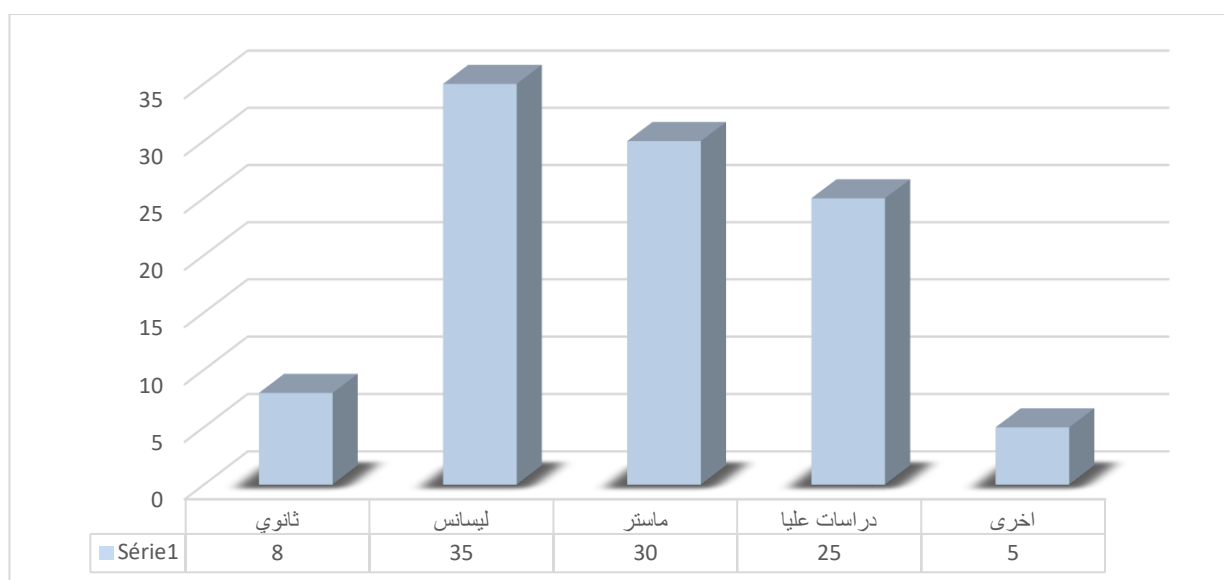
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة حيث سجلت أعلى نسبة مئوية بلغت 61.2% مما يدل على أن أكثرية الأفراد ينتمون إلى شريحة شابة نسبياً، تتميز بالحيوية والقدرة على التأقلم مع التغيرات، خاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية والابتكار في بيئة العمل. وفي المرتبة الثانية تأتي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 34%، وهي نسبة معتبرة، تشير إلى وجود شريحة ذات خبرة وتجربة في ميادين العمل، قادرة على تقديم استقرار مهني ونقل الخبرات للأجيال الأصغر.

وفي المرتبة الموالية تمثل الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة نسبة ضئيلة بلغت 2.9% فقط، بينما سجلت الفئة التي تزيد أعمارها عن 50 سنة أقل نسبة وهي 1.9%، هذا يبين قلة نسبة الشباب حديثي العهد أو الكوادر المتقدمة في السن ضمن الجامعة محل الدراسة.

ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (08): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

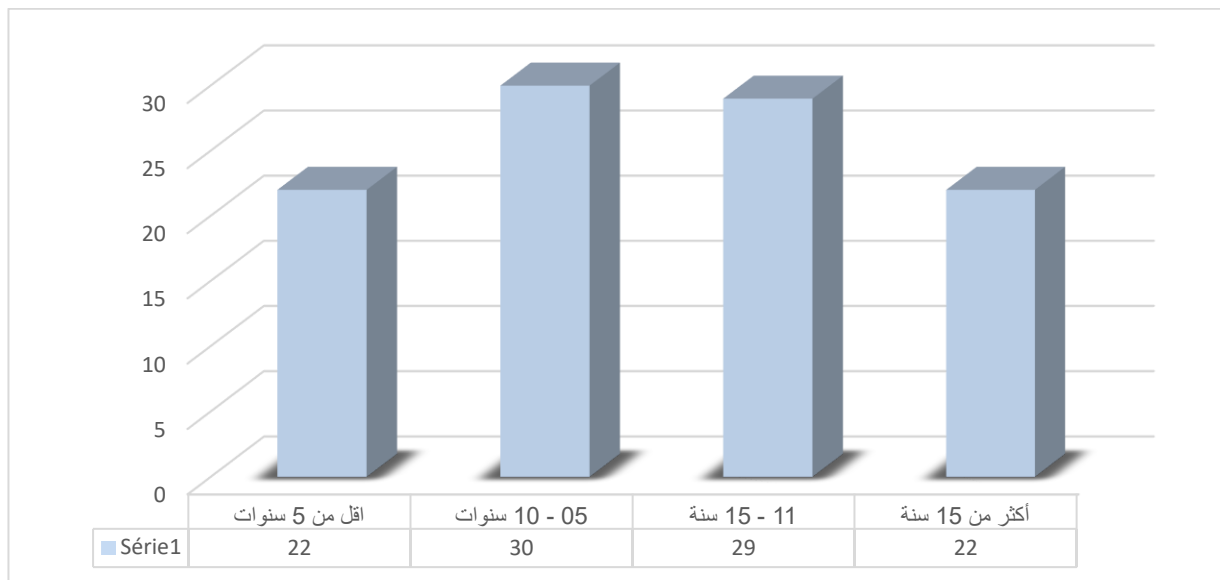
نلاحظ من التمثيل البياني أن النسبة الأكبر من الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس بنسبة بلغت 34%، يليهم مباشرة الحاصلون على شهادة الماجستير بنسبة 29.1%. مما يدل على أن أغلبية العينة تتمتع بمستوى علمي جامعي جيد ما يسمح لها بفهم المواضيع المعقدة والمساهمة بشكل فعال في الأنشطة الأكاديمية والمهنية. وتأتي في المرتبة الموالية فئة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا بنسبة 24.3%. وهي نسبة

متميزة تعكس وجود شريحة داخل العينة تملك مؤهلات علمية عالية وقدرات بحثية متقدمة، مما يعزز من جودة المخرجات في بيئة العمل.

في حين أن فئة المستوى الثانوي قُدرت بنسبة 7.8%، في حين مثلت فئة مستويات أخرى أقل نسبة في العينة تمثلت في 4.9%. حيث أن انخفاض النسب المئوية في المستويات ما دون الجامعية مقابل ارتفاعها الكبير في فئات الليسانس والماستر والدراسات العليا (والتي تشكل مجتمعةً الكتلة الأكبر من العينة)، يشير بوضوح إلى أن أفراد العينة إجمالاً يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع ونخبوية أكاديمية واضحة.

رابعاً: حسب سنوات الخبرة في العمل

الشكل رقم (09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



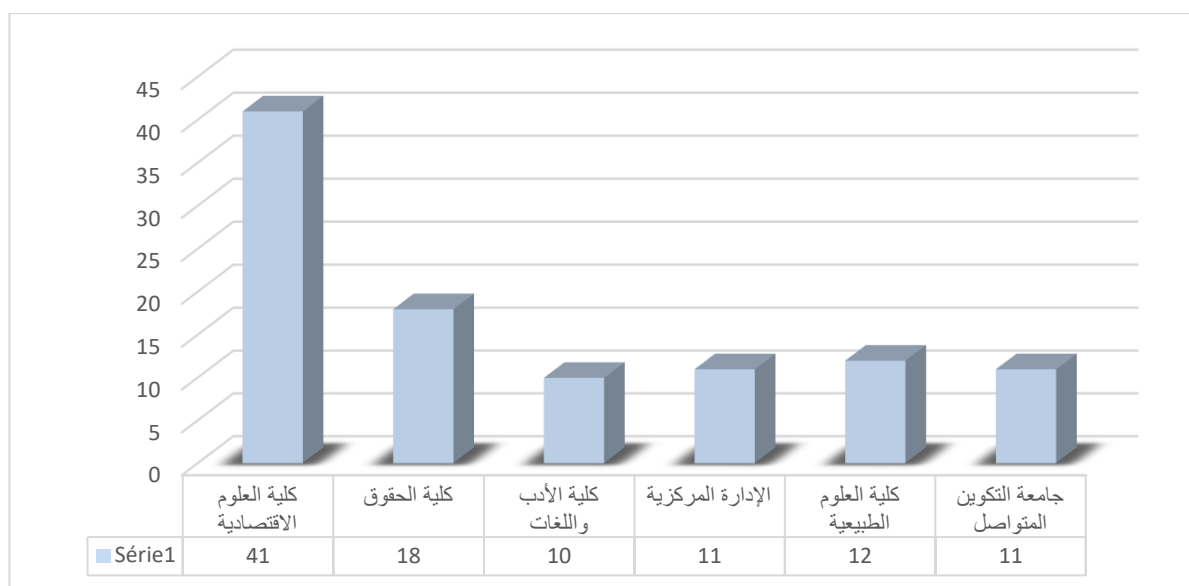
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

يتبين لنا من خلال أن الكتلة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، حيث سجلت أعلى نسبة بلغت 29.1%، تليها مباشرة وبفارق ضئيل جداً الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 28.2%. إذ أن استحواذ الفئتين السابقتين على أكثر من نصف العينة يدل على أن أغلبية الموظفين يمتلكون خبرة ميدانية كافية تسمح لهم بالتمكن من مهامهم الوظيفية، وفهم آليات العمل داخل الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على نضجهم المهني.

تعادلت فئة الخبرة أقل من 5 سنوات مع فئة الخبرة الطويلة أكثر من 15 سنة، حيث سجلت كل منهما نسبة 21.4%، هذا التوازن يشير إلى وجود مزيج متكافئ بين الطاقات الشابة الوافدة حديثاً وبين الخبرات العميقة والقديمة في الجامعة، مما يخلق بيئة عمل متنوعة في مستويات التجربة.

خامساً: حسب الكليات

الشكل رقم (10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكليات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

يتبين لنا من خلال التمثيل البياني أن كلية العلوم الاقتصادية بلغت نسبة المشاركة فيها 39.8%، بينما بلغت كلية الحقوق نسبة 17.5%، وتليها كلية العلوم الطبيعية بنسبة 11.7%، والإدارة المركزية بنسبة 10.7%، وكذا جامعة التكوين المتواصل بنسبة 10.7%، بينما سجلت كلية الآداب واللغات نسبة 9.2%، هذا ما يُظهر لنا أن عينة الدراسة شملت مختلف الكليات والوحدات التابعة للجامعة، مما يضيف نوعاً من الشمولية والتنوع على البيانات المجموعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة، وعرض بيانات المستجوبين وتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب إحصائية وصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري...)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين اتجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في الجامعة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الانطباع.

1. تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالحنوة

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة بُعد الحنوة.

جدول رقم (13): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بُعد الحنوة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أعامل بلطف مع زملائي لكسب احترامهم.	العدد	0	02	08	71	22	4.10	0.603	04	موافق
		النسبة	0	1.9	7.8	68.9	21.4				
02	أحرص على مجاملة الآخرين داخل العمل.	العدد	4	10	23	56	10	3.56	0.936	06	موافق
		النسبة	3.9	9.7	22.3	54.4	9.7				
03	أظهر اهتمامي بأفكار زملائي وآرائهم.	العدد	0	02	17	59	15	3.94	0.623	05	موافق
		النسبة	0	1.9	16.5	67.0	14.6				
04	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.	العدد	0	0	05	63	35	4.29	0.554	01	موافق بشدة
		النسبة	0	0	4.9	61.2	34.0				
05	أحرص على ترك صورة إيجابية لدى الآخرين.	العدد	0	03	13	50	37	4.17	0.760	03	موافق
		النسبة	0	2.9	12.6	48.5	35.9				
06	أسعى لبناء علاقات طيبة داخل العمل.	العدد	0	03	07	54	39	4.25	0.710	02	موافق بشدة
		النسبة	0	2.9	6.8	52.4	37.9				

إجمالي البعد الأول "الخطوة"	4.053	0.3968	موافق
	4	9	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (13) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "الخطوة" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد 4.0534، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق)، وبين الانحراف المعياري المقدر بـ 0.3968، على وجود توافق كبير وتجانس في آراء أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، وتمت معالجة هذا عن طريق 06 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.29، وانحراف معياري قدره 0.554، وهذا يعني أن العبارة لها درجة تقدير (موافق بشدة)، مما يعكس تقديم المساعدة للزملاء عند الحاجة، بينما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.56 وانحراف معياري يقدر بـ 0.936، وهذا يدل على أن العبارة لها درجة تقدير (موافق)، ما يعكس الحرص على مجاملة الآخرين.

مما سبق نستنتج أن بعد الخطوة كأحد أبعاد إدارة الانطباع، كان بدرجة عالية حسب ما عبر عنه أفراد العينة.

2. تحليل عبارات البُعد الثاني المتعلق بتعزيز الذات

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بُعد تعزيز الذات.

جدول رقم (14): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تعزيز

الذات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أحرص على إبراز مؤهلاتي المهنية أمام الآخرين.	العدد	02	08	30	37	26	3.75	0.987	02	موافق
		النسبة	1.9	7.8	29.1	35.9	25.2				
02	أتحدث عن إنجازاتي المهنية عند الحاجة.	العدد	02	09	28	49	15	3.64	0.906	03	موافق
		النسبة	1.9	8.7	27.2	47.6	14.6				

03	أظهر قدرتي على تحمل المسؤولية.	العدد	0	11	07	60	25	3.96	0.862	01	موافق
		النسبة	0	10.7	6.8	85.3	24.3				
04	أحرص على أن يعرف الآخرون مهاراتي.	النسبة	02	27	26	35	13	3.29	1.054	06	محايد
			1.9	26.2	25.2	34.0	12.6				
05	أسعى لإبراز مساهمتي في نجاح العمل.	العدد	05	17	15	44	22	3.59	1.141	04	موافق
		النسبة	4.9	16.5	14.6	42.7	21.4				
06	أقدم نفسي كشخص قادر على حل المشكلات.	العدد	0	20	22	42	18	3.55	1.007	05	موافق
		النسبة	0	20.4	21.4	40.8	17.5				
إجمالي البعد الثاني "التعزيز الذاتي"											
موافق		0.6898	3.631								
		1	1								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (14) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "تعزيز الذات" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 3.631، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق، ويبين الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.6898 وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو إبراز قدراتهم ومؤهلاتهم في بيئة العمل، مع وجود درجة جيدة من الاتفاق بين آرائهم. وتمت معالجة هذا عن طريق 06 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.96، وانحراف معياري قدره 0.862، وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة عالية، مما يعكس اظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري قدره 1.054، وهذا يدل على أن العبارة جاءت بدرجة تقدير (محايدة) تقترب من الموافقة، ما يشير إلى أن أفراد العينة يفضلون ترك مهاراتهم تتحدث عن نفسها بدلا من السعي المباشر لتعريف الآخرين بها.

مما سبق نستنتج أن بُعد تعزيز الذات كأحد أبعاد إدارة الانطباع، متوفر لدى أفراد العينة بدرجة إيجابية، مع تركيز واضح على الجانب العملي (تحمل المسؤولية) كأداة رئيسية لتعزيز الذات، يليه الجانب التعريفي بالمؤهلات والإنجازات، مما يساهم في بناء هوية مهنية قوية للفرد داخل الجامعة.

3. تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالتخويف

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بُعد الترهيب.

جدول رقم (15): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التخويف

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أظهر الحزم عند التعامل مع المقصرين.	العدد	02	06	28	46	21	3.76	0.913	06	موافق
		النسبة	1.9	5.8	27.2	44.7	20.4				
02	أحرص على أن يراني الآخرون شخصا جادا.	العدد	0	06	13	64	20	3.95	0.746	05	موافق
		النسبة	0	5.8	12.6	62.1	19.4				
03	أستخدم أسلوبا صارما عند الضرورة.	العدد	0	02	10	64	27	4.13	0.652	04	موافق
		النسبة	0	1.9	9.7	62.1	26.2				
04	أتجنب إظهار الضعف أمام زملائي.	العدد	02	02	11	53	35	4.14	0.829	03	موافق
		النسبة	1.9	1.9	10.7	51.5	34.0				
05	أفرض احترامي داخل بيئة العمل.	العدد	0	01	08	58	36	4.25	0.637	02	موافق بشدة
		النسبة	0	1.0	7.8	56.3	35.0				
06	أظهر الثقة في المواقف الصعبة.	العدد	0	0	06	63	34	4.27	0.564	01	موافق بشدة
		النسبة	0	0	5.8	61.2	33.0				
إجمالي البعد الثالث "التخويف"											
موافق											
0.4578											
5											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (15) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "التخويف" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد 4.082، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق، ويبين الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.457 أن أفراد العينة يميلون إلى استخدام أساليب الحزم وإظهار القوة والسيطرة كأحد تكتيكات إدارة الانطباع في بيئة العمل، مع وجود توافق عالٍ في آراء أفراد العينة نظرًا لانخفاض قيمة الانحراف المعياري. وتمت معالجة هذا عن طريق 06 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.27، وانحراف معياري قدره 0.564، وهذا يعني أن العبارة لها درجة تقدير (موافق بشدة)، وهذا يعكس أن إظهار الصلابة والثقة عند الأزمات هو التكتيك الأبرز لدى أفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.913، وهذا يدل على أن العبارة جاءت بدرجة تقدير (موافق)، مما يوضح أن العينة تستخدم الحزم اتجاه التقصير الوظيفي ولكن بدرجة أقل مقارنة بتكتيكات إظهار الثقة الشخصية.

مما سبق نستنتج أن أفراد العينة يستخدمون بعد التخويف بمعناه المهني (أي الحزم وفرض الاحترام) بدرجة عالية، حيث يركز الموظفون على بناء هيبة مهنية من خلال إظهار من خلال إظهار القوة والثقة وتجنب مواطن الضعف، وهو ما يعد استراتيجية دفاعية وتنافسية لإدارة الانطباعات لدى الآخرين.

4. تحليل عبارات البُعد الرابع المتعلق بالتمثيل

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التمثيل.

جدول رقم (16): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بُعد التمثيل

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أحرص على الظهور بمظهر الموظف المنضبط.	العدد	02	05	13	59	24	3.95	0.856	04	موافق
		النسبة	1.9	4.9	12.6	57.3	23.3				
2	ألتزم بالتعليمات لإظهار جديتي في العمل.	العدد	0	06	09	60	28	4.07	0.770	03	موافق
		النسبة	0	5.8	8.7	85.3	27.2				
03		العدد	05	19	26	37	16	3.93	1.105	06	موافق

				15.5	35.9	25.2	18.4	4.9	النسبة	أبذل جهدا إضافيا ليلاحظ الآخرون التزامي.	
موافق	05	0.943	3.95	27	58	06	10	02	العدد	أحرص على الحضور في الوقت المحدد باستمرار.	04
				26.2	56.3	5.8	9.7	1.9	النسبة		
موافق بشدة	01	0.613	4.27	37	57	09	0	0	العدد	أظهر اهتماما كبيرا بمهامي الوظيفية.	05
				35.9	55.3	8.7	0	0	النسبة		
موافق	02	0.728	4.14	32	55	15	0	01	العدد	أسعى لتقديم نفسي كنموذج مهني جيد.	06
				31.1	53.4	14.6	0	1.0	النسبة		
موافق		0.5151 3	3.961 2	إجمالي البعد الرابع "التمثيل"							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (16) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "التمثيل" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 3.9612، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق، ويبين الانحراف المعياري المقدر بـ 0.51513، وتعكس هذه النتيجة حرص أفراد العينة على تقديم أنفسهم كنماذج للموظفين والمنضبطين أمام الآخرين، مع وجود توافق عال في الإجابات يظهره الانحراف المعياري المنخفض. وتمت معالجة هذا عن طريق 06 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.27، وانحراف معياري قدره 0.613، مما يشير أن العبارة لها درجة تقدير (موافق بشدة)، وهذا يعكس إظهار التفاني كآلية لتمثيل صورة العاملين المهنية، أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.105، ورغم أنها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها لا تزال ضمن درجة التقدير (موافق)، ويشير ارتفاع الانحراف المعياري هنا إلى تباين في وجهات نظر العينة حول مدى جدوى بذل "جهد إضافي" لغرض الملاحظة من طرف الآخرين فقط.

مما سبق، نستنتج أن أفراد العينة يمارسون تكتيك التمثيل بدرجة عالية، حيث يركزون بشكل أساسي على إظهار الجدية والاهتمام بالمهام الوظيفية والالتزام بالوقت، مما يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الرؤساء والزعماء حول مدى انضباطهم وتقانيهم.

5. تحليل عبارات البُعد الخامس المتعلق بالتوسل

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بُعد التوسل.

جدول رقم (17): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التوسل

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أطلب المساعدة من الآخرين عند مواجهة صعوبات.	العدد	04	0	07	69	23	4.04	0.803	01	موافق
		النسبة	3.9	0	6.8	67.0	22.3				
02	أظهر حاجتي للدعم عند زيادة ضغط العمل.	العدد	06	09	20	46	22	3.67	1.088	03	موافق
		النسبة	5.8	8.7	19.4	44.7	21.4				
03	ألجأ لطلب مساندة الزملاء عند تعثر المهام.	العدد	02	14	14	57	16	3.69	0.960	02	موافق
		النسبة	1.9	13.6	13.6	55.3	15.5				
04	أطلب تفهم الآخرين عند مروري بظروف صعبة.	العدد	12	12	21	43	15	3.36	1.212	04	محايد
		النسبة	11.7	11.7	20.4	41.7	14.6				
05	أبحث عن التعاطف عند الشعور بالإرهاق.	العدد	26	11	30	26	10	2.83	1.322	06	محايد
		النسبة	25.2	10.7	29.1	25.2	9.7				
06	أظهر حاجتي للمساندة لإنجاز بعض الأعمال.	العدد	11	13	19	51	9	3.33	1.141	05	محايد
		النسبة	10.7	12.6	18.4	49.5	8.7				
إجمالي البعد الخامس المتعلق بالتوسل											
										0.7367 9	3.487 1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (17) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "التوسل" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد 3.487، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق، ويبين الانحراف المعياري المقدر بـ 0.736 النتيجة الأدنى مقارنةً بالأبعاد السابقة، مما يشير إلى أن أفراد العينة أقل ميلاً لاستخدام تكتيك التوسل أو إظهار الضعف والحاجة للمساعدة كاستراتيجية لإدارة الانطباع في بيئة العمل. وتمت معالجة هذا عن طريق 06 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.04، وانحراف معياري قدره 0.803، وهذا يعني أن العبارة لها درجة تقدير (موافق)، وهذا ما يوضح أن طلب المساعدة المهنية المباشرة هو السلوك الأكثر قبولاً ضمن هذا البعد، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.322، وهذا يدل على أن العبارة جاءت بدرجة تقدير (محايد) المائل للمعارضة، مما يؤكد أن البحث عن التعاطف هو التكتيك الأقل استخداماً من قبل أفراد العينة في بيئة العمل.

وتأسيساً مما سبق نستنتج أن "التوسل" هو التكتيك الأضعف حضوراً في بيئة عمل العينة، حرصاً منهم على إبقاء صورتهم الذهنية قوية ومتماسكة.

جدول رقم (18): ملخص نتائج محور إدارة الانطباع

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
الحظوة	4.0534	0.39689	02	موافق
تعزيز الذات	3.6311	0.68981	04	موافق
التخويف	4.0825	0.45785	01	موافق
التمثيل	3.9612	0.51513	03	موافق
التوسل	3.4871	0.73679	05	موافق
إجمالي المحور	3.84306	0.559294	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

نلاحظ من الجدول أن إجمالي محور إدارة الانطباع حقق متوسط حسابي قدره 3.84306 وانحراف معياري قدره 0.559294 ما يعني موافقة عالية لدى أفراد العينة، حيث جاء بعد الترهيب في المرتبة الأولى بينما في المرتبة الأخيرة جاء بعد التوسل.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال النفسي

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات محور رأس المال النفسي الإيجابي.

جدول رقم (19): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات رأس

المال النفسي الإيجابي.

الرقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	أثق بقدرتي على إنجاز مهامي بكفاءة.	العدد	01	02	06	57	37	4,23	0.730	05	موافق بشدة
		النسبة	1.0	1.9	5.8	55.3	35.9				
02	أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة في عملي.	العدد	0	0	02	64	37	4.34	0.516	03	موافق بشدة
		النسبة	0	0	1.9	62.1	35.9				
03	أتمكن من أداء عملي في الظروف الصعبة بفعالية.	العدد	0	01	03	63	36	4.30	0.575	04	موافق بشدة
		النسبة	0	1.0	2.9	61.2	35.0				
04	أؤمن بقدرتي على تحقيق أهدافي المهنية.	العدد	0	04	11	47	41	4.21	0.788	07	موافق بشدة
		النسبة	0	3.9	10.7	45.6	39.8				
05	أجد أكثر من طريقة لتحقيق أهدافي.	العدد	02	03	10	58	30	4,08	0.825	11	موافق
		النسبة	1.9	2.9	9.7	56.3	29.1				
06	أواصل السعي رغم الصعوبات.	العدد	0	01	05	51	46	4.38	0.628	02	موافق بشدة
		النسبة	0	1.0	4.9	49.5	44.7				
07	لدي دافع قوي لتحقيق النجاح.	العدد	0	04	05	61	33	4.19	0.701	09	موافق
		النسبة	0	3.9	4.9	59.2	32.0				

08	أسعى باستمرار لتطوير مستقبلي المهني.	العدد	01	01	07	61	33	4.20	0.691	08	موافق
		النسبة	1.0	1.0	6.8	59.2	32.0				
09	أتوقع نتائج إيجابية في عملي مستقبلا.	العدد	07	08	11	56	21	3.74	1.084	16	موافق
		النسبة	6.8	7.8	10.7	54.4	20.4				
10	أنظر بإيجابية إلى بيئة العمل.	العدد	02	16	10	54	21	3.74	1.019	15	موافق
		النسبة	1.9	15.5	9.7	52.4	20.4				
11	أعتقد أن المشكلات مؤقتة ويمكن تجاوزها.	العدد	03	08	13	50	29	3.91	0.991	13	موافق
		النسبة	2.9	7.8	12.6	48.5	28.2				
12	أحتفظ بنظرة إيجابية نحو المستقبل.	العدد	09	01	08	57	28	3.91	1.086	14	موافق
		النسبة	8.7	1,0	7.8	55.3	27.2				
13	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة.	العدد	0	08	06	63	26	4.04	0.791	12	موافق
		النسبة	0	7.8	5.8	61.2	25.2				
14	أتكيف مع التغيرات في العمل بسهولة.	العدد	0	08	08	47	40	4.16	0.872	10	موافق
		النسبة	0	7.8	7.8	45.6	38.8				
15	أستعيد توازني بسرعة بعد التحديات.	العدد	0	05	06	54	38	4.21	0.762	06	موافق بشدة
		النسبة	0	4.9	5.8	52.4	36.9				
16	أتعلم من الإخفاقات السابقة.	العدد	0	02	07	37	57	4.45	0.710	01	موافق بشدة
		النسبة	0	1.9	6.8	35.9	55.3				
إجمالي المحور الثالث المتعلق برأس المال النفسي الإيجابي.											
موافق		0.3893		4.131							
		8		1							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن استجابات عينة الدراسة حول محور "رأس المال النفسي الإيجابي" جاءت بدرجة تقدير (موافق) بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المحور

4.1311، وهو ما يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرث الخماسي. كما يشير الانحراف المعياري الإجمالي البالغ **0.3893** إلى وجود تجانس وتوافق كبير في آراء أفراد العينة حول هذا المتغير.

وتمت معالجة هذا عن طريق 16 عبارة، حيث جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **4.45** وانحراف معياري **0.710**، وهذا يعني أن العبارة لها درجة تقدير **(موافق بشدة)**، وهذا ما يعكس وعياً عالياً لدى العينة بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة كمصدر للنمو المهني. واحتلت العبارة رقم (06) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره **4.38** وانحراف معياري قدره **0.628**، وهذا يعني أن العبارة لها درجة تقدير **(موافق بشدة)**، مما يؤكد تمتع أفراد العينة بروح المثابرة والقدرة على مواجهة التحديات الوظيفية.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ **4.34**، وانحراف معياري قدره **0.516**، وهي تقع ضمن فئة التقدير **(موافق بشدة)**، ما يدل على امتلاك أفراد العينة للكفاءة الذاتية والقدرة على التحكم في مجريات العمل بوعي تام. أما بقية العبارات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين **(4.30)** و**(3.74)**، وهي جميعاً تعبر عن درجة تقدير **(عالية)** تشير إلى درجة تقدير **(موافق)** و**(موافق بشدة)**، مما يدل على امتلاك أفراد العينة لمقومات المرونة النفسية، والثقة بالنفس، والقدرة على التكيف مع تغيرات العمل. أما المرتبة الأخيرة فتحصلت عليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي **(3.74)**، ورغم ذلك تظل ضمن نطاق الموافقة، مما يعكس تفاؤلاً حذراً وواقعيًا يربط التوقعات المستقبلية بالجهد الفعلي المبذول.

ونستنتج مما سبق، أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع ومتجانس من "رأس المال النفسي الإيجابي"، يبرز بشكل أساسي في قدرتهم العالية على التعلم من الإخفاقات والمثابرة أمام التحديات، مما يجعل منهم مورداً بشرياً مرناً يعزز الكفاءة التنظيمية للمؤسسة في مواجهة الأزمات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الكشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (إدارة الانطباع) وابعاده والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R : معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B : معامل الانحدار للمتغير المستقل)

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار (Kolmogorov-Smirnov) $K.S$ ، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS إصدار 24 بإجراء اختبار جودة المطابقة

$K-S$ ، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): اختبار $K-S$ لتوزيع البيانات

المتغير/البعد	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	$K-S$	مستوى المعنوية
الحظوة	103	4.0534	0.39689	0.204	0.000
تعزيز الذات	103	3.6311	0.68981	0.073	0.000
التخويف	103	4.0825	0.45785	0.183	0.000
التمثيل	103	3.9612	0.51513	0.140	0.000
التوسل	103	3.4871	0.73679	0.150	0.000
رأس المال النفسي الإيجابي	103	4.1311	0.38938	0.098	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار Kolmogorov-Smirnov أظهر $Sig = 0.000$ أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي،

ثانياً: التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار البسيط

1. الفرضية الفرعية الأولى:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظراً لكبر حجم العينة (103) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الخطوة) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
رأس المال النفسي الإيجابي	الحظوة	الانحدار	2.985	01	2.985	24.154	*0.000
		البواقي	12.480	101	0.124		
		الكلي	15.465	102			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (الخطوة) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) بشكل قوي وموثوق.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظراً لكبر حجم العينة (103) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية

لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تعزيز الذات) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
رأس المال النفسي الإيجابي	تعزيز الذات	الانحدار	4.669	01	4.669	43.678	*0.000
		البواقي	10.796	101	0.107		
		الكل	15.465	102			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (تعزيز الذات) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) بشكل قوي وموثوق.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (103) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التخويف) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
	التخويف	الانحدار	1.876	01	1.876	13.945	*0.000
		البواقي	13.589	101	0.135		

رأس المال النفسي الإيجابي		الكلية	15.465	102		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التخوف) والمتغير التابع (رأس المال النفسي) بشكل قوي وموثوق.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (103) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التمثيل) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
رأس المال النفسي الايجابي	التمثيل	الانحدار	5.167	01	5.167	50.681	*0.000
		البواقي	10.298	101	0.102		
		الكلي	15.465	102			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما

يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التمثيل) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) بشكل قوي وموثوق.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (103) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التوسل) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (25): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
رأس المال النفسي الإيجابي	التوسل	الانحدار	0.212	01	0.212	1.403	*0.000
		البواقي	15.253	101	0.151		
		الكلي	15.465	102			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التوسل) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الإيجابي) بشكل قوي وموثوق.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة دور المتغير المستقل في التابع، كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثانوية لكل بعد على حدة، بينما يتم التحقق من الفرضية الرئيسية اعتمادا على نتائج اختبارات الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية، والتي تنص على:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

هذه الفرضية تنقسم إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

1. العلاقة بين الحظوة ورأس المال النفسي الإيجابي:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (26): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للحظوة ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الحظوة	رأس المال النفسي الإيجابي	0.539	0.290	4.915	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين الحظوة ورأس المال النفسي الإيجابي، بلغت **0.539** أي **53.9%** وهي قيمة جيدة وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 **29%** والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (الحظوة) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي **71%** لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة **T = 4.915** تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الحظوة ورأس المال النفسي الإيجابي، ونجد أيضاً أن **Sig=000** وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الحظوة والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي، وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الأولى مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

2. العلاقة بين تعزيز الذات ورأس المال النفسي الإيجابي

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (27): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتعزيز الذات ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
تعزيز الذات	رأس المال النفسي الإيجابي	0.749	0.561	6.609	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين تعزيز الذات ورأس المال النفسي الإيجابي، بلغت 0.749 أي 74.9% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 56.1% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (تعزيز الذات) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 43.9% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=6.609 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تعزيز الذات ورأس المال النفسي الإيجابي، ونجد أيضاً أن Sig=0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تعزيز الذات والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي. وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الثانية مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتعزيز الذات على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

3. العلاقة بين التخويف ورأس المال النفسي الإيجابي:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (28): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتخويف ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
التخويف	رأس المال النفسي الإيجابي	0.548	0.300	3.734	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التخويف ورأس المال النفسي الإيجابي، بلغت **0.548** أي **54.8%** وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 **30%** والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (التخويف) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي **70%** لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T = 3.734$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التخويف ورأس المال النفسي الإيجابي، ونجد أيضا أن $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التخويف" والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي. وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الثالثة مثبتة إحصائيا بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتخويف على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

4. العلاقة بين التمثيل ورأس المال النفسي الإيجابي:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (29): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتمثيل ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
التمثيل	رأس المال النفسي الإيجابي	0.878	0.770	7.119	*0.000
* الارتباط دال إحصائيا بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التمثيل ورأس المال النفسي الإيجابي، بلغت **0.878** أي **87.8%** وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 **77.0%** والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (التمثيل) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي **23%** لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T = 7.119$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التمثيل ورأس المال النفسي الإيجابي، ونجد أيضا أن $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية

0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التمثيل والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي. وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الرابعة مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتمثيل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

5. العلاقة بين التوسل ورأس المال النفسي الإيجابي:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (30): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوسل ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
التوسل	رأس المال النفسي الإيجابي	0.617	0.380	4.184	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التوسل ورأس المال النفسي الإيجابي، بلغت 0.617 أي 61.7% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 38% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (التوسل) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 62% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=4.184 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التوسل ورأس المال النفسي الإيجابي، ونجد أيضاً أن Sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التوسل والمتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي. وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الخامسة مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للتوسل على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

في الأخير ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية لكل بعد من أبعاد إدارة الانطباع، ويوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة T ، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لكل بعد، مع تحديد المعنوية الإحصائية لكل علاقة.

جدول رقم (31): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي

المتغير التابع	المتغير المستقل	البعد	R	R ²	T	Sig	التأثير المعنوي
رأس المال النفسي الإيجابي	إدارة الانطباع	الحظوة	0.539	0.290	4.915	*0.000	نعم
		تعزيز الذات	0.749	0.561	6.609	*0.000	نعم
		التخويف	0.548	0.300	3.734	*0.000	نعم
		التمثيل	0.878	0.770	7.119	*0.000	نعم
		التوسل	0.617	0.380	4.184	*0.000	نعم
*الارتباط دال إحصائيا بالاعتماد على مستوى الدلالة α = 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

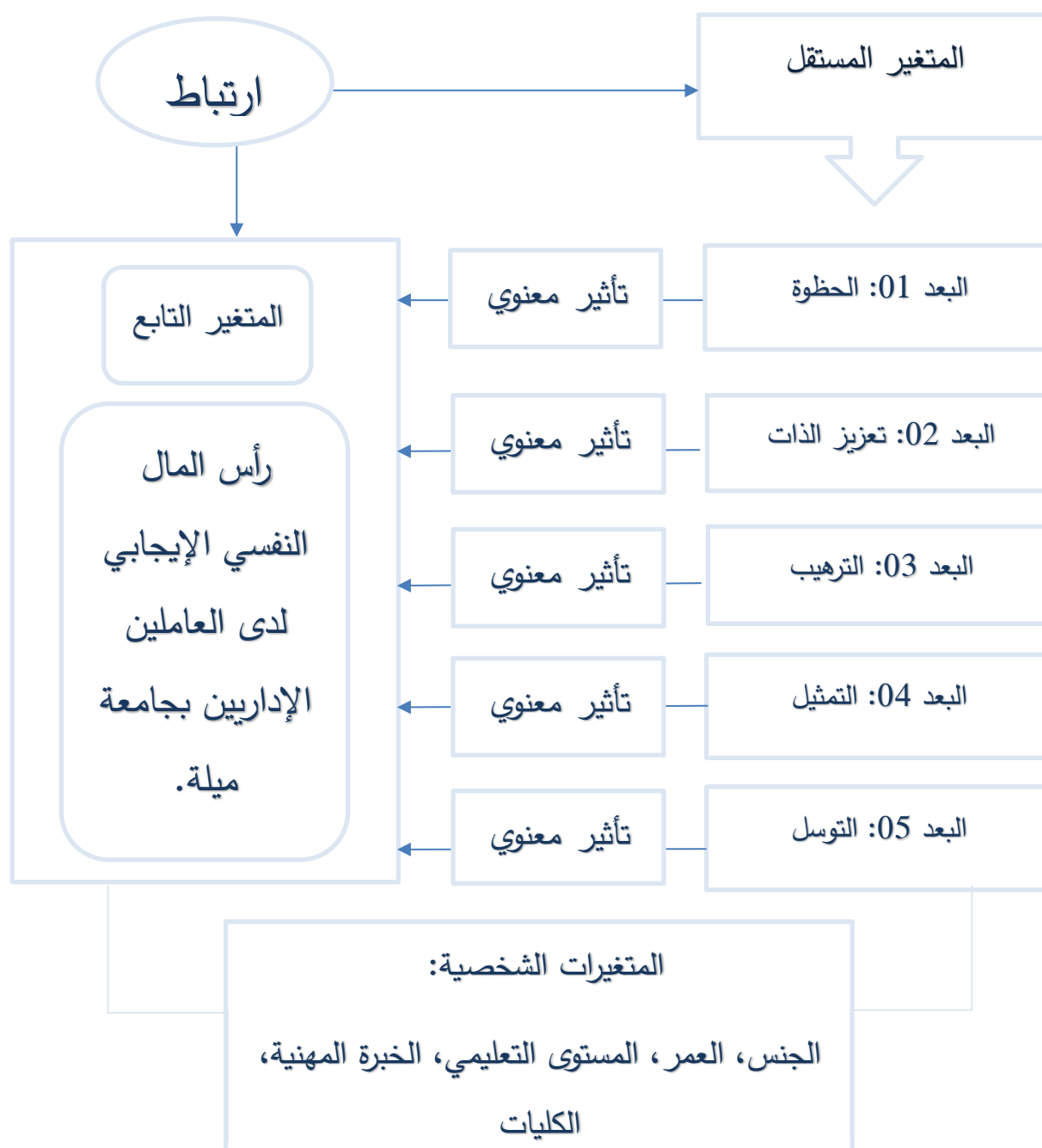
من أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بتحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، باستخدام الانحدار البسيط لكل بعد على حدة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تأثرت بشكل معنوي إحصائي، حيث كانت قيم Sig لكل الأبعاد أقل من 0.05، كما بينت قيم R^2 أن نسبة التباين المفسرة للمتغير التابع تتراوح بين 29% و 77%، مما يعكس قوة العلاقة للمتغير المستقل (إدارة الانطباع) على رأس المال النفسي الإيجابي، وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية مثبتة إحصائيا بالكامل والتي تنص على:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

رابعاً: رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي النموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالجامعة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كما يلي:

الشكل رقم (11): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

خامسا: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

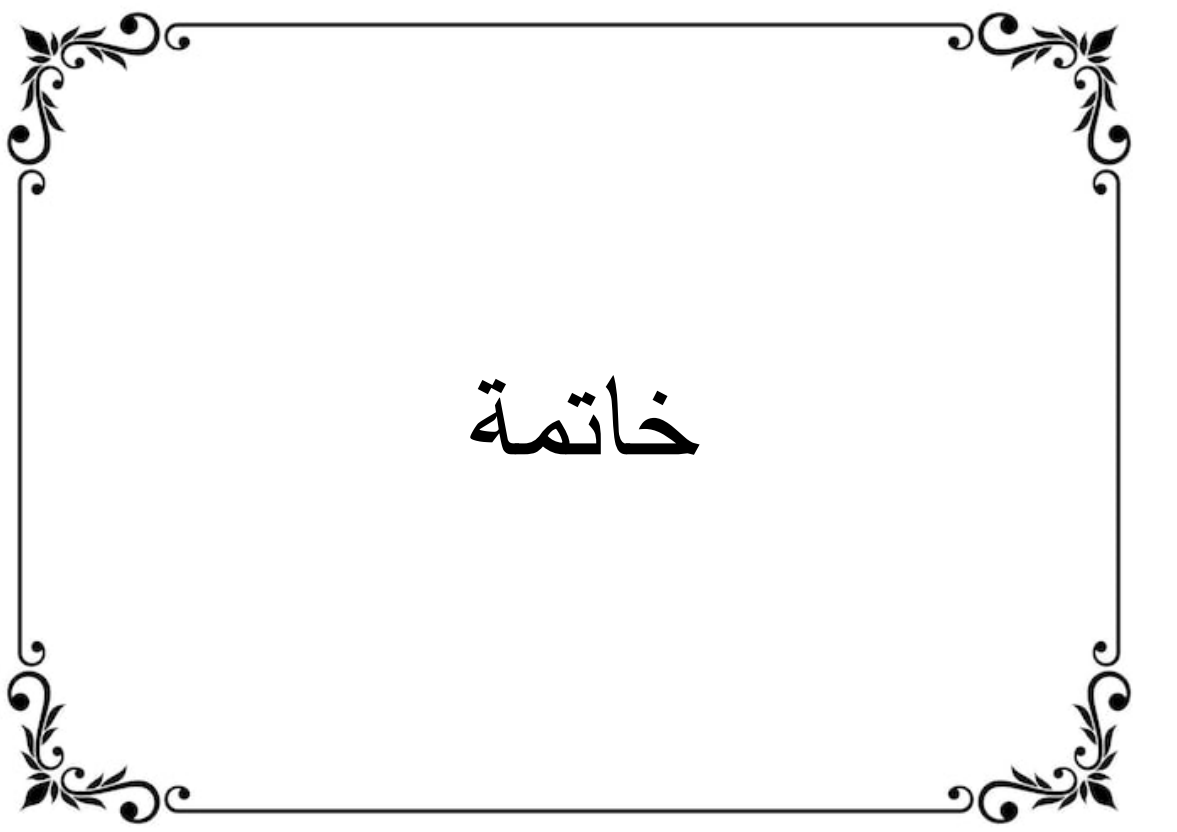
الجدول رقم (32): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الرئيسية		
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية
الفرضيات الفرعية		
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتعزيز الذات على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للترهيب على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية
04	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتمثيل على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية
05	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتوسل على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف الجامعة وعرض هيكلها التنظيمي، كما أشرنا للمنهج المتبع في الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة، المتمثلة في الاستبيان والذي قمنا بتوزيعه على 120 موظف إداري وكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة حثث توصلنا إلى جملة من النتائج.



خاتمة

خاتمة

هدفت هذه الدراسات إلى تحليل أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين، وقد تم تحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام منهجية بحثية شاملة وتحليلية، حيث تم التطرق إلى الإطار النظري لمفاهيم وأبعاد كل المتغيرين. ويبقى موضوع إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي من أبرز المواضيع التي أثارت حولها النقاشات في مجال السلوك التنظيمي، نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتعان بها في بيئة العمل، فهما بمثابة محرك للنمو النفسي والمهني للعاملين، ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان فاعليتها، لذا قمنا بإجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

فالعلاقة بين إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي تعتبر أساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل المعاصرة فإدارة الانطباع تعني محاولة الفرد التحكم في الصورة التي يكونها الآخرون عنه داخل المؤسسة، وتشمل أساليب مثل الحظوة وتعزيز الذات، مما يساهم في بناء علاقات مهنية إيجابية والحصول على الدعم الاجتماعي. في المقابل، يركز رأس المال النفسي الإيجابي على القدرات النفسية للفرد مثل الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وهي أبعاد تساهم في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. وتتطلب بيئة العمل الجامعية من العاملين أ، يكونوا قادرين على بناء انطباعات جيدة تعزز من قواهم النفسية لمواجهة التحديات المهنية، مما يعني أن الاستخدام الإيجابي لأساليب إدارة الانطباع يعد عنصرا أساسيا في تعزيز رأس المال النفسي. من خلال هذه الأساليب، يمكن للعاملين تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتطوير رؤية تفاؤلية لمستقبلهم المهني، مما يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة الانطباع الفعالة في توفير بيئة عمل محفزة وقائمة على الثقة والتعاون، مما يلبي التوقعات النفسية والمهنية للعاملين. وبالتالي، فإن إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي يتكاملان لتوفير بيئة عمل فعالة ومتجددة قادرة على مواجهة الضغوط وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واقتدار.

أما الدراسة الميدانية فقد تم إجراؤها بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين بمختلف المصالح والإدارات داخل الجامعة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تقدم فهما أعمق للعلاقة بين المتغيرين، مؤكدة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الانطباع بأبعادها على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بناء على هذه النتائج، قدمنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وفي ختام هذه الدراسة، نفتح الآفاق أمام دراسات مستقبلية تحاول تعميق الفهم العلمي لهذا المجال وإثراء المكتبة الجامعية بدراسات حديثة تخدم المؤسسات التعليمية والتنظيمات المختلفة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية:

- توصلت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج أهمها
- تعتبر إدارة الانطباع عملية سلوكية تهدف إلى التأثير على إدراك الآخرين وتكوين صورة إيجابية عن الفرد داخل المنظمة.
- يساهم رأس المال النفسي الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة دافعية العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تتجسد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي في: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية.
- توجد علاقة تكاملية بين إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي حيث تساعد الممارسات الإيجابية لإدارة الانطباع على تعزيز الثقة بالنفس وتحفيز العاملين.

2. النتائج التطبيقية:

- من خلال التحليل الوصفي لآراء أفراد عينة الدراسة بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في إدارة الانطباع ورأس المال النفسي الإيجابي، حيث أظهرت النتائج ما يلي
- بينت نتائج الدراسة أن العاملين الإداريين بالجامعة يمارسون أساليب إدارة الانطباع بدرجات متفاوتة، وذلك من خلال سعيهم إلى تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم داخل بيئة العمل، وهذا بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.84306 أي موافقة عالية لأفراد العينة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين الإداريين بالجامعة يتمتعون بمستوى جيد من رأس المال النفسي الإيجابي، حيث يتصفون بدرجة معتبرة من الثقة بالنفس والتفاؤل والأمل والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف المهنية، وهذا بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4.1311 وهذا يعني موافقة عالية لأفراد العينة.
- تبين من خلال الدراسة أن أسلوب الحظوة يساهم في بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتعاون والتفاعل الإيجابي، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الجو التنظيمي وتعزيز الشعور بالراحة النفسية.
- كما أظهرت النتائج أن التعزيز الذاتي يساهم في رفع مستوى الثقة بالنفس لدى العاملين، من خلال إبراز الكفاءات والمهارات المهنية والقدرة على تحمل المسؤوليات، الأمر الذي يساعد على تحسين صورة العامل داخل المؤسسة وزيادة شعوره بالكفاءة والنجاح.

- وأوضحت الدراسة أن أسلوب التوسل يستخدم بدرجة جيدة بين العاملين، خاصة في المواقف التي تتطلب المساندة والدعم من الزملاء أو المسؤولين، حيث يعزز هذا الأسلوب روح التعاون والتضامن داخل بيئة العمل ويخفف من الضغوط المهنية والنفسية.
 - كما بينت النتائج أن أسلوب الترهيب يعد وسيلة ضغط نفسية قد تلجأ إليها بعض الأطراف لفرض السيطرة، إلا أنها تضعف روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين وتزيد من حدة الصراعات التنظيمية.
 - وأظهرت الدراسة أن أسلوب التمثيل يساعد بعض العاملين على تحسين صورتهم المهنية والتأثير الإيجابي على انطباعات الآخرين، غير أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى ضعف المصداقية داخل المؤسسة.
- ومن خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة."
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحظوة على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-"
 - تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الذات على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-"
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوسل على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-"
 - تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للترهيب على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-"

- تم لإثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمثيل على رأس المال النفسي الإيجابي على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-"

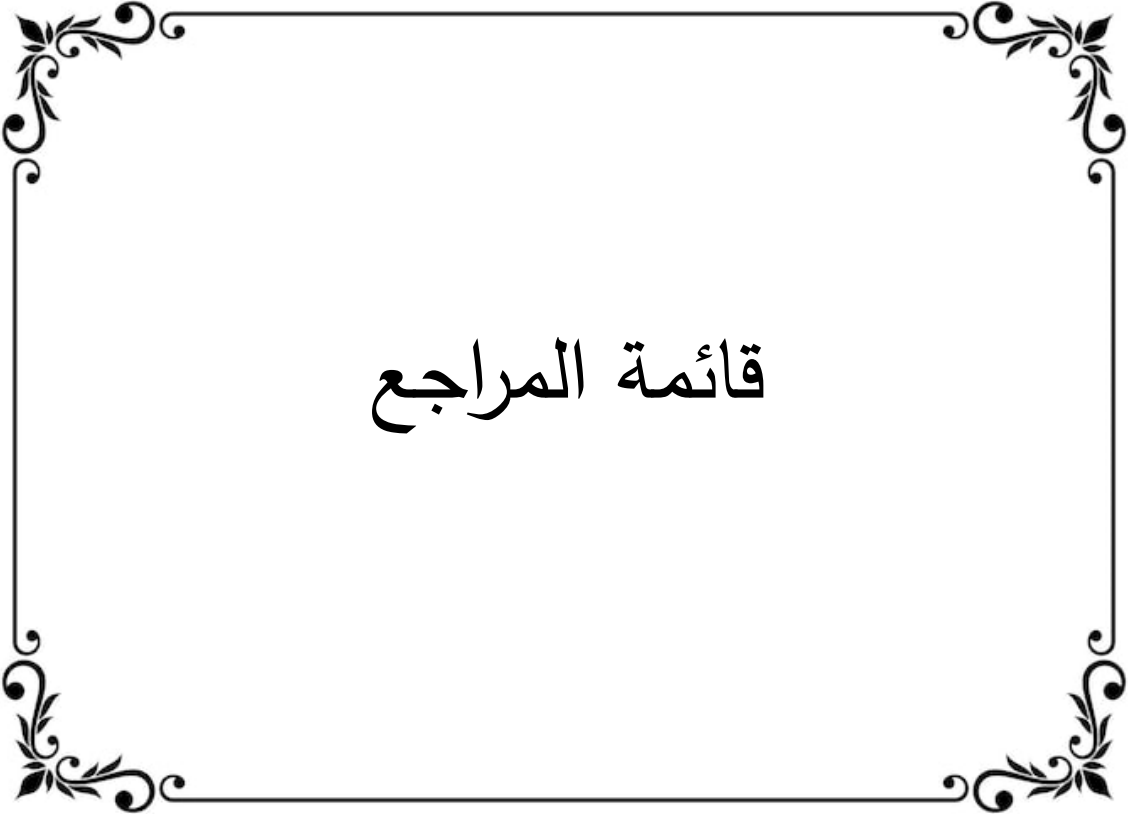
ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات من بينها:
- تشجيع العاملين على تبني أساليب إيجابية في إدارة الانطباع بما يعزز العلاقات المهنية داخل الجامعة.
- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل لتنمية مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي لدى العاملين.
- تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.
- الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين والعمل على رفع مستوى الثقة بالنفس والفتائل لديهم.
- اعتماد سياسات إدارية تقوم على العدالة والتحفيز والتقدير من أجل تحسين الأداء الوظيفي.
- دعم ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة الجامعية.

ثالثا: آفاق الدراسة

في ظل التطورات التي تشهدها المؤسسات الجامعية، تبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع إدارة الانطباع وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والنفسية المختلفة، وعليه يمكن اقتراح بعض المواضيع المستقبلية مثل:

- دراسة العلاقة بين إدارة الانطباع والرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- دراسة أثر إدارة الانطباع على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية؛
- دراسة دور رأس المال النفسي الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي؛
- دراسة أثر القيادة الإدارية على تعزيز لرأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين؛
- دراسة العلاقة بين إدارة الانطباع وجودة الحياة الوظيفية داخل الجامعة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

- بشير معمريّة، "مقياس أساليب تقديم الذات وإدارة الانطباع"، منشورات الحبر، الجزائر، 2007.
- عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2020.
- محمد السيد عبد الرحمان، "مقياس أساليب تقديم الذات وإدارة الانطباع"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2021.
- مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان-تطبيقات عملية على برنامج excel-"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.

2. الأطروحات والرسائل والمذكرات

- بريطل ندى، أحمد بن ساسي، " أثر رأس المال النفسي الإيجابي على إدارة تغيير الموارد البشرية - دراسة حالة سونطراك حوض بركاوي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح، ورقلة، الجزائر 2022-2023.
- جلابي شادية، " أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن " ENAP ، مذكرة ضمان متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة ، سوق أهراس، مصر ، 2021-2022.
- خميس آسية، " أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بورقلة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018.

- الطبي مختار، بحماني جمال الدين، "أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية" دراسة حالة في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021 2022.
- عباس هشام نور، " دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق ، 2022.
- عصام بسباسي، " أثر رأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي لأداء العاملين دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية ورقلة "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصري مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022 2023.
- عيادي محمد، قمازي محمد بشير، " أثر رأس المال النفسي الإيجابي على سلوكيات المواطنة-دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصري مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2021-2022.
- قاسمي عبلة، بادو مروة، " أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات "، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019-2020.
- كراز نزار، نوري الكروي، "دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد"، رسالة ماجستي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016.
- محمد فوزي أمين البردان، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية و الارتباط بالعمل، دراسة ميدانية "، رسالة دكتوراة تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، 2018.
- نوال بوزكوك، وافية سماح، "خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، دراسة ميدانية من وجهة نظر التابعين لهذه القيادات بجامعة جيجل " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

أكاديمي في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق

بن يحي جيجل، الجزائر، 2023-2024.

3. المجلات العلمية

- إحسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، "تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على الأداء الإبداعي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 3، العراق، 2015.
- ألاء عبد الموجود العاني، "إسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 57، العراق، 2022.
- أماني ألبرت، "استراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور"، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد 05، 2019.
- بسمه محمد مير غني فرج، محمد أحمد ناصف، محمد عوض البريري، "استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2025.
- تمارا محمد محمود زقوت، " أثر رأس المال النفسي كمنظور حديث في تحقيق الالتزام التنظيمي "، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد 2، العدد 5، برلين، 2020.
- جنان شهاب أحمد، " العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، العراق، 2017.
- حداد إبراهيم، عيسى قاسم، "مستوى رأس المال النفسي لدى بعض موظفي المؤسسات الخدماتية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2025.
- حسين واري، علي لفقيير، "دور رأس المال النفسي في تطوير السلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 15، العدد 2، الجزائر، 2022.
- حنان محمد عبد الله آل هيضه، "إدارة الانطباع وعلاقتها بتحسين جودة حياة العمل"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد 15، العدد 4، مصر، 2013.
- رافد حميد عباس الحدراوي، "استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، العراق، 2019.

- ربيعة بوسكار، صورية زاوي، نبيل بهوري، "أثر الدعم التنظيمي على رأس المال النفسي لدى العاملين بمديرية سونطراك بسكرة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2022.
- رشا مهدي صالح، "تأثير رأس المال النفسي لدى في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة-"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 41، العراق، 2016.
- رميساء العماروي، نور الدين مزهودة، "إسهامات استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي صندوق ضمان الصفقات العمومية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2022.
- زينة علي صالح، صادق كاظم الشمري، "إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية"، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 2، العراق، 2021.
- سارة محمود الحمالي القحطاني، سارة مبارك الدوسري، أمل عباس الطويلي، "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين في القطاع الحكومي في السعودية في ضوء رؤية 2030"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 6، السعودية، 2024.
- سارة محمود عبد العزيز، "استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي"، مجلة البحوث الإعلامية، العدد 55، 2020.
- سامية يغني، مديني عثمان، "العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر. المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص: 231-240.
- سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، العراق، 2012.
- سها صلاح إسماعيل، "المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي"، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، المجلد 9، العدد 1، 2021.
- سهام أحمد محمد علوان "استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 25، العدد 11، مصر، 2019.
- سهير شاكر صديق، "تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لتربية الرصافة في محافظة بغداد"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، العراق.

- صباح محمد موسى، سحر الكرجي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 105، العراق، 2015.
- طارق رضوان محمد رضوان، أسماء سعيد محمد عطا، "أثر أبعاد رأس المال النفسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 38، العدد 1، مصر، 2018.
- عبد الفتاح سليمان شوالي، تقي محروس فهمي، حميدة عبد السميع، "تأثير إدارة الانطباع على الدعم التنظيمي للعاملين بالشركات السياحية"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 2، العدد 2، مصر، 2018.
- عبد الله محمد سالم بين حويل، صالح عمرو كرامة الجريري، "أثر رأس المال الإيجابي في الأداء الإبداعي لعينة من أعضاء الهيئة التعليمية"، مجلة دراسات مالية محاسبية وجبائية، المجلد 3، العدد 3، اليمن، 2023.
- علي عبد الرحيم صالح، "استراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية لدى طلبة كلية الآداب"، مجلة كلية الآداب، المجلد 23، العدد 4، العراق، 2023.
- عياش صياح، "الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان"، مجلة نقد وتكوين، العدد الثالث، 2015.
- قاسم عيسى، ميهوبي فوزي، "رأس المال النفسي: تعريفه، مكوناته، خصائصه وآثاره"، مجلة المرشد، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2022.
- منى محمد صالح، "استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 2، مصر، 2023.
- مها عادل الزيايدي، "أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 6، مصر، 2021.
- ناصر أحمد عثمان، "توظيف موقع الفيسبوك في إدارة الانطباع حول أداء كلية التربية"، مجلة كلية التربية، العدد 46، السودان، 2024.
- نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، "أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع"، مجلة المهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2021.

4. المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة "www.centre-univ-mila.dz"

ثانيا: المراجع الأجنبية

- fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, New York, 2006.
- Graen, G. B, Uhl-Bien, M," Relationship_ Based Approach to Leadership: Development of Leader_ Member Exchange (LMX) Theory ", The Leadership Quarterly , 1995.
- Hobfoll, S.E, " The Influence of Culture, Community, and the Nest-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory " Applied Psychology, 2001.
- Jones Edward E, Interpersonal Perception, W.H. Freeman and Company, New York, 1990.
- Jones, E .E.& Pittman, T. S " Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation ", in J. Suls (Ed), Psychological Perspectives on the Self, Erlbaum, 1982.
- Leary, M.R., Kowalski, R.M. " Impression Management: A Literature Review and Two- Component Model ", Psychological Bulletin, 1990.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M., "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach" , Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017.
- Sampath Kappagoda et al., "the Impact of Psychological Capital on Job Performance" , European Journal of Business and Management, N. 15, 2014.
- Schmitt, A., Gielnik, M.M, zacher, H.,Klemann D.K, "the motivational benefits of specific versus general optimism " Journal of Positive. Psychology, vol 8, 2013.
- Schneider, S. L, "In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Control ", Decision Making, 2001.

- Xiao Van Shi, Contribution Relatives du Capital Psychologique et de L'Intelligence émotionnelle à la performance au Travail et au Bien Etre Psychologique, Mèmoire de maitrise ès sciences, Université de Montréal, Canada, 2013.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة



استبيان حول

أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين

دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-

تحية طيبة وبعد؛

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تحت عنوان: "أثر إدارة الانطباع على رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين" لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آراءكم، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم مع العمل.

تحت اشراف الدكتورة:

قبايلي أمال

اعداد الطالبتين:

- جبلي هالة
- مجوج رانيا

السنة الجامعية: 2025_2026

المحور الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 الى 40 سنة

☐ من 41 الى 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ دراسات عليا ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 11 الى 15 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

5. الكليات:

☐ كلية العلوم الاقتصادية ☐ كلية العلوم الطبيعية

☐ كلية الحقوق ☐ جامعة التكوين المتواصل

☐ كلية الأدب واللغات

☐ الإدارة المركزية

المحور الثاني: إدارة الإنطباع

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الخطوة						
01	أتعامل بلطف مع زملائي لكسب احترامهم.					
02	أحرص على مجاملة الآخرين داخل العمل.					
03	أظهر اهتمامي بأفكار زملائي وآرائهم.					
04	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.					
05	أحرص على ترك صورة إيجابية لدى الآخرين.					
06	أسعى لبناء علاقات طيبة داخل العمل.					
البعد الثاني: تعزيز الذات						
07	أحرص على إبراز مؤهلاتي المهنية أمام الآخرين.					
08	أتحدث عن إنجازاتي المهنية عند الحاجة.					
09	أظهر قدرتي على تحمل المسؤولية.					
10	أحرص على أن يعرف الآخرون مهاراتي.					
11	أسعى لإبراز مساهماتي في نجاح العمل.					
12	أقدم نفسي كشخص قادر على حل المشكلات.					
البعد الثالث: الترهيب						
13	أظهر الحزم عند التعامل مع المقصرين.					
14	أحرص على أن يراني الآخرون شخصًا جادًا.					

					15	أستخدم أسلوبًا صارمًا عند الضرورة.
					16	أتجنب إظهار الضعف أمام زملائي.
					17	أفرض احترامي داخل بيئة العمل.
					18	أظهر الثقة في المواقف الصعبة.
البعد الرابع: التمثيل						
					19	أحرص على الظهور بمظهر الموظف المنضبط.
					20	ألتزم بالتعليمات لإظهار جدتي في العمل.
					21	أبذل جهدًا إضافيًا ليلاحظ الآخرون التزامي.
					22	أحرص على الحضور في الوقت المحدد باستمرار.
					23	أظهر اهتمامًا كبيرًا بمهامي الوظيفية.
					24	أسعى لتقديم نفسي كنموذج مهني جيد.
البعد الخامس: التوسل						
					25	أطلب المساعدة من الآخرين عند مواجهة صعوبات.
					26	أظهر حاجتي للدعم عند زيادة ضغط العمل.
					27	ألجأ لطلب مساندة الزملاء عند تعثر المهام.
					28	أطلب تفهم الآخرين عند مروري بظروف صعبة.
					29	أبحث عن التعاطف عند الشعور بالإرهاق.
					30	أظهر حاجتي للمساندة لإنجاز بعض الأعمال.

المحور الثالث: رأس المال النفسي الإيجابي
الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	أثق بقدرتي على إنجاز مهامي بكفاءة.					
32	أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة في عملي.					
33	أتمكن من أداء عملي في الظروف الصعبة بفعالية.					
34	أؤمن بقدرتي على تحقيق أهدافي المهنية.					
35	أجد أكثر من طريقة لتحقيق أهدافي.					
36	أواصل السعي رغم الصعوبات.					
37	لدي دافع قوي لتحقيق النجاح.					
38	أسعى باستمرار لتطوير مستقبلي المهني.					
39	أتوقع نتائج إيجابية في عملي مستقبلاً.					
40	أنظر بإيجابية إلى بيئة العمل.					
41	اعتقد أن المشكلات مؤقتة ويمكن تجاوزها.					
42	أحتفظ بنظرة إيجابية نحو المستقبل.					
43	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة.					
44	أتكيف مع التغيرات في العمل بسهولة.					
45	أستعيد توازني بسرعة بعد التحديات.					
46	أتعلم من الإخفاقات السابقة.					

تكرار ونسبة:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	44.7	44.7	44.7
	أنثى	57	55.3	55.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	2.9	2.9	2.9
	30 - 40 سنة	63	61.2	61.2	64.1
	41 - 50 سنة	35	34.0	34.0	98.1
	50 سنة وأكثر	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	7.8	7.8	7.8
	ليسانس	35	34.0	34.0	41.7
	ماجستير	30	29.1	29.1	70.9
	دراسات عليا	25	24.3	24.3	95.1
	أخرى	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	22	21.4	21.4	21.4
	5 - 10 سنوات	30	29.1	29.1	50.5
	11 - 15 سنة	29	28.2	28.2	78.6
	أكثر من 15 سنة	22	21.4	21.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

		المصلحة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كلية العلوم الاقتصادية	41	39.8	39.8	39.8
	كلية الحقوق	18	17.5	17.5	57.3
	كلية الأدب واللغات	10	9.7	9.7	67.0
	الإدارة المركزية	11	10.7	10.7	77.7
	كلية العلوم الطبيعية	12	11.7	11.7	89.3
	جامعة التكوين المتواصل	11	10.7	10.7	100.0
Total		103	100.0	100.0	

أتعامل بلطف مع زملائي لكسب احترامهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1.9	1.9	1.9
	محايد	8	7.8	7.8	9.7
	موافق	71	68.9	68.9	78.6
	موافق بشدة	22	21.4	21.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على مجاملة الآخرين داخل العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	10	9.7	9.7	13.6
	محايد	23	22.3	22.3	35.9
	موافق	56	54.4	54.4	90.3
	موافق بشدة	10	9.7	9.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر اهتمامي بأفكار زملائي وآرائهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1.9	1.9	1.9
	محايد	17	16.5	16.5	18.4

موافق	69	67.0	67.0	85.4
موافق بشدة	15	14.6	14.6	100.0
Total	103	100.0	100.0	

أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	4.9	4.9	4.9
	موافق	63	61.2	61.2	66.0
	موافق بشدة	35	34.0	34.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على ترك صورة إيجابية لدى الآخرين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2.9	2.9	2.9
	محايد	13	12.6	12.6	15.5
	موافق	50	48.5	48.5	64.1
	موافق بشدة	37	35.9	35.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أسعى لبناء علاقات طيبة داخل العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	6.8	6.8	9.7
	موافق	54	52.4	52.4	62.1
	موافق بشدة	39	37.9	37.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على إبراز مؤهلاتي المهنية أمام الآخرين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	8	7.8	7.8	9.7
	محايد	30	29.1	29.1	38.8

موافق	37	35.9	35.9	74.8
موافق بشدة	26	25.2	25.2	100.0
Total	103	100.0	100.0	

أحدث عن إنجازاتي المهنية عند الحاجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	9	8.7	8.7	10.7
	محايد	28	27.2	27.2	37.9
	موافق	49	47.6	47.6	85.4
	موافق بشدة	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر قدرتي على تحمل المسؤولية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	10.7	10.7	10.7
	محايد	7	6.8	6.8	17.5
	موافق	60	58.3	58.3	75.7
	موافق بشدة	25	24.3	24.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على أن يعرف الآخرون مهاراتي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	27	26.2	26.2	28.2
	محايد	26	25.2	25.2	53.4
	موافق	35	34.0	34.0	87.4
	موافق بشدة	13	12.6	12.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أسعى لإبراز مساهماتي في نجاح العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	17	16.5	16.5	21.4
	محايد	15	14.6	14.6	35.9
	موافق	44	42.7	42.7	78.6
	موافق بشدة	22	21.4	21.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أقدم نفسي كشخص قادر على حل المشكلات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	20.4	20.4	20.4
	محايد	22	21.4	21.4	41.7
	موافق	42	40.8	40.8	82.5
	موافق بشدة	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر الحزم عند التعامل مع المقصرين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	6	5.8	5.8	7.8
	محايد	28	27.2	27.2	35.0
	موافق	46	44.7	44.7	79.6
	موافق بشدة	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على أن يراني الآخرون شخصًا جادًا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5.8	5.8	5.8
	محايد	13	12.6	12.6	18.4
	موافق	64	62.1	62.1	80.6
	موافق بشدة	20	19.4	19.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أستخدم أسلوبًا صارمًا عند الضرورة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1.9	1.9	1.9
	محايد	10	9.7	9.7	11.7
	موافق	64	62.1	62.1	73.8
	موافق بشدة	27	26.2	26.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتجنب إظهار الضعف أمام زملائي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	2	1.9	1.9	3.9
	محايد	11	10.7	10.7	14.6
	موافق	53	51.5	51.5	66.0
	موافق بشدة	35	34.0	34.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أفرض احترامي داخل بيئة العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	8	7.8	7.8	8.7
	موافق	58	56.3	56.3	65.0
	موافق بشدة	36	35.0	35.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر الثقة في المواقف الصعبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	5.8	5.8	5.8
	موافق	63	61.2	61.2	67.0
	موافق بشدة	34	33.0	33.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على الظهور بمظهر الموظف المنضبط.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	5	4.9	4.9	6.8
	محايد	13	12.6	12.6	19.4
	موافق	59	57.3	57.3	76.7
	موافق بشدة	24	23.3	23.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

الآنتم بالتعليمات لإظهار جديتي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5.8	5.8	5.8
	محايد	9	8.7	8.7	14.6
	موافق	60	58.3	58.3	72.8
	موافق بشدة	28	27.2	27.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أبذل جهداً إضافياً ليلاحظ الآخرون التزامي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	19	18.4	18.4	23.3
	محايد	26	25.2	25.2	48.5
	موافق	37	35.9	35.9	84.5
	موافق بشدة	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحرص على الحضور في الوقت المحدد باستمرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	10	9.7	9.7	11.7
	محايد	6	5.8	5.8	17.5
	موافق	58	56.3	56.3	73.8
	موافق بشدة	27	26.2	26.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر اهتمامًا كبيرًا بمهامي الوظيفية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	8.7	8.7	8.7
	موافق	57	55.3	55.3	64.1
	موافق بشدة	37	35.9	35.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أسعى لتقديم نفسي كنموذج مهني جيد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	15	14.6	14.6	15.5
	موافق	55	53.4	53.4	68.9
	موافق بشدة	32	31.1	31.1	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أطلب المساعدة من الآخرين عند مواجهة صعوبات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	3.9	3.9	3.9
	محايد	7	6.8	6.8	10.7
	موافق	69	67.0	67.0	77.7
	موافق بشدة	23	22.3	22.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر حاجتي للدعم عند زيادة ضغط العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	9	8.7	8.7	14.6
	محايد	20	19.4	19.4	34.0
	موافق	46	44.7	44.7	78.6
	موافق بشدة	22	21.4	21.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

ألجأ لطلب مساندة الزملاء عند تعثر المهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	14	13.6	13.6	15.5
	محايد	14	13.6	13.6	29.1
	موافق	57	55.3	55.3	84.5
	موافق بشدة	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أطلب تفهم الآخرين عند مروري بظروف صعبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	11.7	11.7	11.7
	غير موافق	12	11.7	11.7	23.3
	محايد	21	20.4	20.4	43.7
	موافق	43	41.7	41.7	85.4
	موافق بشدة	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أبحث عن التعاطف عند الشعور بالإرهاق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	25.2	25.2	25.2
	غير موافق	11	10.7	10.7	35.9
	محايد	30	29.1	29.1	65.0
	موافق	26	25.2	25.2	90.3
	موافق بشدة	10	9.7	9.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أظهر حاجتي للمساندة لإنجاز بعض الأعمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	10.7	10.7	10.7
	غير موافق	13	12.6	12.6	23.3

	محايد	19	18.4	18.4	41.7
	موافق	51	49.5	49.5	91.3
	موافق بشدة	9	8.7	8.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أثقتي بقدرتي على إنجاز مهامتي بكفاءة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	2	1.9	1.9	2.9
	محايد	6	5.8	5.8	8.7
	موافق	57	55.3	55.3	64.1
	موافق بشدة	37	35.9	35.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة في عملي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	1.9	1.9	1.9
	موافق	64	62.1	62.1	64.1
	موافق بشدة	37	35.9	35.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتمكن من أداء عملي في الظروف الصعبة بفعالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	3	2.9	2.9	3.9
	موافق	63	61.2	61.2	65.0
	موافق بشدة	36	35.0	35.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أؤمن بقدرتي على تحقيق أهدافي المهنية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3.9	3.9	3.9

محايد	11	10.7	10.7	14.6
موافق	47	45.6	45.6	60.2
موافق بشدة	41	39.8	39.8	100.0
Total	103	100.0	100.0	

أجد أكثر من طريقة لتحقيق أهدافي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	3	2.9	2.9	4.9
	محايد	10	9.7	9.7	14.6
	موافق	58	56.3	56.3	70.9
	موافق بشدة	30	29.1	29.1	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أواصل السعي رغم الصعوبات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	5	4.9	4.9	5.8
	موافق	51	49.5	49.5	55.3
	موافق بشدة	46	44.7	44.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

لدي دافع قوي لتحقيق النجاح.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3.9	3.9	3.9
	محايد	5	4.9	4.9	8.7
	موافق	61	59.2	59.2	68.0
	موافق بشدة	33	32.0	32.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أسعى باستمرار لتطوير مستقبلي المهني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	1	1.0	1.0	1.9
	محايد	7	6.8	6.8	8.7
	موافق	61	59.2	59.2	68.0
	موافق بشدة	33	32.0	32.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتوقع نتائج إيجابية في عملي مستقبلا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	8	7.8	7.8	14.6
	محايد	11	10.7	10.7	25.2
	موافق	56	54.4	54.4	79.6
	موافق بشدة	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أنظر بإيجابية إلى بيئة العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	16	15.5	15.5	17.5
	محايد	10	9.7	9.7	27.2
	موافق	54	52.4	52.4	79.6
	موافق بشدة	21	20.4	20.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

اعتقد أن المشكلات مؤقتة ويمكن تجاوزها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	8	7.8	7.8	10.7
	محايد	13	12.6	12.6	23.3
	موافق	50	48.5	48.5	71.8
	موافق بشدة	29	28.2	28.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أحتفظ بنظرة إيجابية نحو المستقبل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	1	1.0	1.0	9.7
	محايد	8	7.8	7.8	17.5
	موافق	57	55.3	55.3	72.8
	موافق بشدة	28	27.2	27.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	7.8	7.8	7.8
	محايد	6	5.8	5.8	13.6
	موافق	63	61.2	61.2	74.8
	موافق بشدة	26	25.2	25.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتكيف مع التغيرات في العمل بسهولة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	7.8	7.8	7.8
	محايد	8	7.8	7.8	15.5
	موافق	47	45.6	45.6	61.2
	موافق بشدة	40	38.8	38.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أستعيد توازني بسرعة بعد التحديات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	4.9	4.9	4.9
	محايد	6	5.8	5.8	10.7
	موافق	54	52.4	52.4	63.1
	موافق بشدة	38	36.9	36.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

أتعلم من الإخفاقات السابقة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	1.9	1.9	1.9
محايد	7	6.8	6.8	8.7
موافق	37	35.9	35.9	44.7
موافق بشدة	57	55.3	55.3	100.0
Total	103	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لكسب زملائي مع بلطف أتعامل احترامهم.	103	4.10	.603
داخل الآخرين مجاملة على أحرص العمل.	103	3.56	.936
وأرائهم زملائي بأفكار اهتمامي أظهر.	103	3.94	.623
الحاجة عند لزملائي المساعدة أقدم.	103	4.29	.554
لدى إيجابية صورة ترك على أحرص الآخرين.	103	4.17	.760
العمل داخل طيبة علاقات لبناء أسعى.	103	4.25	.710
أمام المهنية مؤهلاتي إبراز على أحرص الآخرين.	103	3.75	.987
الحاجة عند المهنية إنجازاتي عن أتحدث.	103	3.64	.906
المسؤولية تحمل على قدرتي أظهر.	103	3.96	.862
الآخرون يعرف أن على أحرص مهاراتي.	103	3.29	1.054
العمل نجاح في مساهمتي لإبراز أسعى.	103	3.59	1.141
حل على قادر كشخص نفسي أقدم المشكلات.	103	3.55	1.007
المقصرين مع التعامل عند الحزم أظهر.	103	3.76	.913
شخصًا الآخرون يراني أن على أحرص جاذًا.	103	3.95	.746

.652	4.13	103	الضرورة عند صارماً أسلوباً أستخدم
.829	4.14	103	زملاني أمام الضعف إظهار أتجنب
.637	4.25	103	العمل بيئة داخل احترامي أفرض
.564	4.27	103	الصعبة المواقف في الثقة أظهر
.856	3.95	103	الموظف بمظهر الظهور على أحرص المنضبط
.770	4.07	103	العمل في جديتي لإظهار بالتعليمات ألتزم
1.105	3.39	103	الآخرون ليلاحظ إضافيا جهداً أبذل التزامي
.943	3.95	103	المحدد الوقت في الحضور على أحرص باستمرار
.613	4.27	103	الوظيفية بمهامي كبيراً اهتماماً أظهر
.728	4.14	103	جيد مهني كنموذج نفسي لتقديم أسعى
.803	4.04	103	مواجهة عند الآخرين من المساعدة أطلب صعوبات
1.088	3.67	103	ضغط زيادة عند للدعم حاجتي أظهر العمل
.960	3.69	103	تعثر عند الزملاء مساندة لطلب ألجأ المهام
1.212	3.36	103	بظروف مروري عند الآخرين تفهم أطلب صعوبة
1.322	2.83	103	الشعور عند التعاطف عن أبحث بالإرهاق
1.141	3.33	103	بعض لإنجاز للمساندة حاجتي أظهر الأعمال
.730	4.23	103	بكفاءة مهماتي إنجاز على بقدرتي أثق
.516	4.34	103	عملي في مناسبة قرارات أأخذ أستطيع
.575	4.30	103	الظروف في عملي أداء من أتمكن بفعالية الصعبة
.788	4.21	103	المهنية أهدافي تحقيق على بقدرتي أؤمن
.825	4.08	103	أهدافي لتحقيق طريقة من أكثر أجد
.628	4.38	103	الصعوبات رغم السعي أوصل
.701	4.19	103	النجاح لتحقيق قوي دافع لدي
.691	4.20	103	المهني مستقبلي لتطوير باستمرار أسعى
1.084	3.74	103	مستقبلي عملي في إيجابية نتائج أتوقع
1.019	3.74	103	العمل بيئة إلى إيجابية أنظر
.991	3.91	103	ويمكن مؤقتة المشكلات أن اعتقد تجاوزها
1.086	3.91	103	المستقبل نحو إيجابية بنظرة أحتفظ
.791	4.04	103	الصعبة المواقف بعد بسرع أتعافى
.872	4.16	103	بسهولة العمل في التغيرات مع أتكيف

.التحديات بعد بسرعة توازني أستعيد	103	4.21	.762
.السابقة الإخفاقات من أتعلم	103	4.45	.710
الخطوة	103	4.0534	.39689
الذات_تعزير	103	3.6311	.68981
الترهيب	103	4.0825	.45785
التمثيل	103	3.9612	.51513
التوسل	103	3.4871	.73679
الإيجابي_النفسي_المال_رأس	103	4.1311	.38938
N valide (liste)	103		

الصدق والثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	103	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	46

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

الخطوة	الذات_تعزير	الترهيب	التمثيل	التوسل	الإيجابي_النفسي_المال_رأس
					يجابي

N		103	103	103	103	103	103
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.0534	3.6311	4.0825	3.9612	3.4871	4.1311
	Ecart type	.39689	.68981	.45785	.51513	.73679	.38938
Différences les plus extrêmes	Absolue	.204	.073	.183	.140	.150	.098
	Positif	.204	.053	.183	.122	.136	.098
	Négatif	-.173-	-.073-	-.138-	-.140-	-.150-	-.079-
Statistiques de test		.204	.073	.183	.140	.150	.098
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتباط بين المحاور:

Corrélations

		الخطوة	الذات تعزيز	الترهيب	التمثيل	التوسل	الإل النفسي المال رأس يجابي
الخطوة	Corrélacion de Pearson	1	.283**	.260**	.345**	.035	.539**
	Sig. (bilatérale)		.004	.008	.000	.726	.000
	N	103	103	103	103	103	103
الذات تعزيز	Corrélacion de Pearson	.283**	1	.254**	.576**	.102	.749**
	Sig. (bilatérale)	.004		.010	.000	.305	.000
	N	103	103	103	103	103	103
الترهيب	Corrélacion de Pearson	.260**	.254**	1	.517**	.217*	.548**

	Sig. (bilatérale)	.008	.010		.000	.028	.000
	N	103	103	103	103	103	103
التمثيل	Corrélation de Pearson	.345**	.576**	.517**	1	.210*	.878**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.034	.000
	N	103	103	103	103	103	103
التوسل	Corrélation de Pearson	.035	.102	.217*	.210*	1	.617
	Sig. (bilatérale)	.726	.305	.028	.034		.239
	N	103	103	103	103	103	103
الإيجابي_النفسي_المال_رأس	Corrélation de Pearson	.539**	.749**	.548**	.878**	.617	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.239	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

حساب T و F الانحدار البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحظوة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.539 ^a	.290	.285	.35152

a. Prédictors : (Constante), الحظوة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.985	1	2.985	24.154
	Résidu	12.480	101	.124	
	Total	15.465	102		

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédictors : (Constante), الحظوة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.384	.357	6.675	.000
	الخطوة	.431	.088	.439	4.915
					.000

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس
/METHOD=ENTER .الذات_تعزيز

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		28-APR-2026 09:14:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Downloads\اسماء(1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس /METHOD=ENTER .الذات_تعزيز

Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04
	Mémoire requise	2460 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذات_تعزير ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.749 ^a	.561	.556	.32694

a. Prédictors : (Constante), الذات_تعزير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.669	1	4.669	43.678	.000 ^b
	Résidu	10.796	101	.107		
	Total	15.465	102			

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédictors : (Constante), الذات_تعزير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.005	.173		17.327	.000
	الذات_تعزير	.310	.047	.549	6.609	.000

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس
/METHOD=ENTER الترهيب .

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		28-APR-2026 09:14:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Downloads\اسماء(1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس /METHOD=ENTER الترهيب .
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04
	Mémoire requise	2460 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الترهيب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.548 ^a	.300	.292	.36680

a. Prédictors : (Constante), الترهيب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.876	1	1.876	13.945	.000 ^b
	Résidu	13.589	101	.135		
	Total	15.465	102			

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédictors : (Constante), الترهيب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.922	.326		8.966	.000
	الترهيب	.296	.079	.348	3.734	.000

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

/NOORIGIN
 /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس
 /METHOD=ENTER التمثيل.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		28-APR-2026 09:16:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Downloads\اسماء (1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس /METHOD=ENTER التمثيل.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Mémoire requise	2460 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمثيل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.878 ^a	.770	.764	.31931

a. Prédicteurs : (Constante), التمثيل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.167	1	5.167	50.681	.000 ^b
	Résidu	10.298	101	.102		
	Total	15.465	102			

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédicteurs : (Constante), التمثيل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	B	Erreur standard	Bêta	
		2.400	.245	9.791	.000
	التمثيل	.437	.061	.578	.000

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس
/METHOD=ENTER التوسل .
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue

28-APR-2026 09:16:46

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Downloads\اسماء(1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس /METHOD=ENTER التوسل
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.05
	Mémoire requise	2460 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوسل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.617 ^a	.380	.370	.38861

a. Prédictors : (Constante), التوسل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.212	1	.212	1.403	.239 ^b
	Résidu	15.253	101	.151		
	Total	15.465	102			

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédictors : (Constante), التوسل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.915	.186		21.040	.000
	التوسل	.062	.052	.117	1.184	.239

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس
  /METHOD=ENTER .التوسل التمثيل الترهيب الذات_تعزيز الخطوة

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue

28-APR-2026 09:18:22

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Downloads\اسماء(1).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإيجابي_النفسي_المال_رأس /METHOD=ENTER الحظوة .التوسل التمثيل الترهيب الذات_تعزير
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Mémoire requise	3692 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحظوة, التوسل الترهيب, الذات_تعزير التمثيل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.677 ^a	.459	.431	.29375

a. Prédicteurs : (Constante), التمثيل, الترهيب, الذات_تعزيز, الخطوة, التوسل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.095	5	1.419	16.444	.000 ^b
	Résidu	8.370	97	.086		
	Total	15.465	102			

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

b. Prédicteurs : (Constante), التمثيل, الترهيب, الذات_تعزيز, الخطوة, التوسل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.484	.366		4.054	.000
	الخطوة	.234	.079	.239	2.962	.004
	الذات_تعزيز	.168	.052	.298	3.230	.002
	الترهيب	.049	.076	.058	.651	.517
	التمثيل	.222	.080	.293	2.781	.007
	التوسل	.002	.041	.004	.055	.956

a. Variable dépendante : الإيجابي_النفسي_المال_رأس

