



## رأس المال النفسي الايجابي (منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير)

أ.د. سعد علي حمود العنزي  
د. ابراهيم خليل ابراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- قسم إدارة الأعمال

### Positive Psychological Capital (PsyCap) (Conceptual Perspective in Core Basics and Requirements for building and Preparing)

#### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم رأس المال النفسي الايجابي الذي تم استقدامه من علم النفس الايجابي وتطبيقه في موقع العمل. وقد ظهر رأس المال النفسي الايجابي كونه امتداد لأنواع أخرى من رأس المال مثل رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. ويعرف رأس المال النفسي الايجابي بأنه الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير. ويتضمن أربعة تركيبات رئيسية هي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة). وحظي كل من المكونات الأربعة ببحث وتنظير كبيرين، والذي يمكن أن يساهم في تطوير نتائج نظرية متكاملة للمفهوم. إلا إن التأثيرات التحفيزية لهذه المكونات وهي مشتركة ستكون أوسع وأكبر من تأثير أيها وهو منفرد. واعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل المراجع المتعلقة بالموضوع، ومن ثم قدم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الإجرائية والتي يمكن أن تعد مساراً لتحفيز منظماتنا وقادتها لتبني هذا الموضوع وعده جزء من ثقافتهم.

#### Abstract

This research aim to exploring the positive psychological capital concept (PsyCap) which drawn from positive psychology and applying it at workplace. PsyCap emerged as extending for recent another types of capital, such as human capital and social capital. It has been defined as "an individual's positive psychological state of development". The PsyCap consist of four core constructs (self- efficacy, optimism, hope, and resilience). Each of the four components has considerable theorizing and researching that can contribute to developing an integrative theoretical foundation for PsyCap. But their combined motivational effects will be broader and more impactful than any one of the constructs individually. The research relies on a comprehensive review of literature through studying and analyzing related references, and then drawing a number of conclusions and practical recommendations in order to considered as a motivation path for our organizations and leaders to adopting this subject and concerning it as a part of their cultures.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 65

الصفحات 1 - 31

## مقدمة

من المعروف إنه تم استعمال مصطلح رأس المال (Capital) بشكل واضح في مجال الاقتصاد والمالية. وقد بدأ في الآونة الأخيرة يستخدم في تمثيل قيمة المورد البشري، كما هو الحال في رأس المال البشري، و رأس المال الاجتماعي.

ويتضمن رأس المال الاقتصادي كما هو معروف الموجودات المالية والموجودات الملموسة كالمصنع والمعدات، فضلاً عن المصادر المستمدة من الاستهلاك، والتي يتم استثمارها للمستقبل مع توقع الحصول على عوائد منها. أما رأس المال البشري فيتمحور بكل ما له صلة بالأفراد العاملين داخل المنظمة في المستويات كافة، وكذلك الحال بالنسبة لرأس المال الاجتماعي، وفي هذا الصدد يشير (Bill Gates) قائلاً "إن الموجودات الأكثر أهمية هم الذين يغادرون من الباب كل ليلة" (Luthans, et al,2004:45). ويتضح أنه يعني بهذا القول إن إدراك المعرفة الجماعية، ومهارات، وقدرات العاملين تمثل الكفاية التي خلقت القيمة، وحددت مكانة مايكروسوفت بين المنافسين. وفيما يتعلق برأس المال الاجتماعي فإنه يتمثل بشكل عام في مصادر الثقة، والعلاقات، وشبكات الاتصال التي يمكن أن تستخدم داخل الشركة وخارجها.

يشير (Friedman) في كتابه الشهير (The World is Flat) بأنه من المحتمل أن يحقق الناس فائدة أكثر من أي وقت مضى عن طريق التعاون والتنافس بأنواع مختلفة من العمل، ولأكثر من أي وقت مضى في تاريخ العالم (Friedman,2005:8). وهذا الوصف هو إشارة للبيئة الجديدة التي تفقد منظمات اليوم للتنافس والبقاء ليس على أساس تخفيض الأسعار والكلف من خلال العمليات التقليدية وعمليات إعادة الهندسة وترشيق عدد العاملين فحسب، وإنما يتطلب الأمر التفكير بمدائل جديدة باتت ضرورية لبقاء المنظمات وخلق النمو والتطور المستدام. وهذا ما نلمسه أيضاً في قول السيد (Jim Clifton) المدير التنفيذي لمنظمة (Gallup) الذي صرح بقوله: "في عالم المنافسة الجديد كلنا سنسلك الطريق الخاطئ، ما لم نكتشف طريقاً جديداً للإدارة" (Coffman & Gonzalez-Molina,2002:xii). وتأسيساً على ذلك ظهرت اتجاهات معاصرة في الإدارة من أجل أن تحقق التوافق مع المتطلبات البيئية الحديثة، ولاسيما تلك التي ترتبط بالنفس البشرية وخفاياها.

وهكذا ظهر مصطلح رأس المال النفسي (Positive Psychological Capital (PsyCap) كإنتقاله نحو تطوير المورد البشري الذي يعد العامل الحيوي والحاسم في الإدارة المعاصرة.

## المحور الأول/ منهجية البحث

تتكون منهجية البحث من المكونات الآتية:

## أولاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. المساعدة في تشخيص التوجهات المفاهيمية للصحة النفسية للموارد البشرية، وبما يساهم في تحقيق أعلى مستويات من الأداء.
2. رسم الحدود الفاصلة بين بعض المفاهيم التي كانت تستعمل بشكل مرادف في الأدبيات ذات الصلة، ومنها على سبيل المثال علم النفس الايجابي، والسلوك التنظيمي الايجابي، والثقافة التنظيمية الايجابية.
3. توصيف المضامين الفكرية لرأس المال النفسي الايجابي، وتشخيص معالم المفهوم عبر تسليط الضوء على مكوناته الرئيسية.
4. تحديد انعكاسات رأس المال النفسي الايجابي في منظمات الأعمال بما فيها من مدراء، وعاملين، وأنشطة.
5. تشخيص المؤشرات الرئيسية لدور رأس المال النفسي الايجابي في اتجاهات مختلفة للسلوك التنظيمي.

**ثانياً: أهمية البحث**

تطلق أهمية البحث من أهمية موضوعاته ومضامينه بوصفها موضوعات لم تحظى بنصيب كافٍ من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي. فضلاً عن انضاح أهمية البحث من خلال الطروحات التي سنتناول بنوع من التحليل الانعكاسات الناتجة عن الفهم النظري لمحتوياته وبما يسهم في كشف الغموض وإجراء المزيد من البحوث والدراسات اللاحقة.

**ثالثاً: مشكلة البحث**

يعد العنصر البشري المورد الأكثر قيمة في موارد المنظمة، وقد أسهمت تشكيلة من العوامل (مثل التغير التكنولوجي، وتداعيات العولمة، وبيئة العمل المضطربة والمتوترة، والإدارات المرهقة) في تشديد الضغط على المورد البشري، وتجلي تأثير ذلك في الحالة النفسية للمورد البشري عبر الشعور بضغط العمل، فضلاً عن مشاعر الإحباط الناجم عنها.

ومن البديهي إن الموارد البشرية التي تعاني من سوء الصحة النفسية هي أدنى مستوى في الأداء من أقرانهم الذين لا يعانون من ذلك، وهكذا فإن الحالة النفسية السيئة يمكن أن تعد عائقاً بوجه كفاءة وفاعلية الأداء، وما ينتج عن ذلك من خسارة مادية ومعنوية بالنسبة للموارد البشرية، إذ تتمثل الخسارة المادية في حجب المكافآت وتتجسد الخسارة الأخرى في فقدان التقدير والاحترام، هذا إن لم يصل الأمر إلى الاستغناء عن خدمات الموارد البشرية. أما التأثيرات على مستوى المنظمة فيمكن أن تنعكس على جميع مستويات المنظمة. وعلى الرغم من الجهود المعرفية المقدمة في هذا الجانب إلا أن هناك عدد من الموضوعات ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، ولاسيما في المنظمات العراقية كونها تشكو من عوز معرفي يشمل الطروحات الفكرية والإجرائية. ومن هذه الموضوعات هو رأس المال النفسي الايجابي.

تأسيساً على ذلك جاءت مشكلة البحث متمثلة في فقدان تشخيص الحدود المفاهيمية للصحة النفسية للموارد البشرية على وفق الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا الجانب، وغياب الجهود البحثية العراقية التي ترسم الأطر الفكرية والمفاهيمية لرأس المال النفسي الايجابي وتحليل مكوناته وركائزه الأساسية بما يسهم في بلورة قواعد مهياة للتطبيق في المنظمات العراقية. لأن التواني في ذلك قد يفوت الفرصة على منظماتنا للإفادة من هذه الاتجاهات المعاصرة في إدارتها.

**رابعاً: أسلوب البحث**

تم اعتماد الأسلوب المكتبي في البحث الذي تمثل في منهج وصفي لدراسة موضوع رأس المال النفسي، والذي تم من خلال مسح الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، ودراستها وتحليلها بأسلوب أكاديمي موضوعي بغية أن تكون مفهومة من قبل المختصين في منظماتنا العراقية. وإلى جانب المسح والتصنيف تم تناول المكونات الفكرية بالنقد ورسم هياكل العلاقات وانعكاساتها في بيئة الأعمال.

**خامساً: هيكلية البحث**

جاءت هيكلية البحث في ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الأسس الفكرية للبحث.

المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

### المحور الثاني/ الأسس الفكرية للبحث

يتضمن هذا المحور عرضاً لأهم المرتكزات الفكرية لموضوع رأس المال النفسي والجذور التي استقت منها مكوناته. لذلك، وبغية تحقيق ذلك بشكل وافٍ، وبالإستناد إلى رأي (Hackman,2009:309-319) الذي يشير إلى أن البحوث الايجابية الجديدة والثقافة التي يتم تطبيقها في موقع العمل في العقد الأخير تبدو بشكل عام أنها تنضوي ضمن عناوين علم النفس الايجابي، والسلوك التنظيمي الايجابي، والثقافة التنظيمية الايجابية، وفي ظل الاستخدام المتبادل لهذه المصطلحات في الأدبيات ذات الصلة، وبغية الكشف عن مضامينها الفكرية نرى من المهم التطرق إلى هذه الموضوعات ذات الصلة الوثيقة برأس المال النفسي الايجابي، وهي علم النفس الايجابي، والسلوك التنظيمي الايجابي، والثقافة التنظيمية الايجابية لتكون مدخلاً لموضوع رأس المال النفسي.

### أولاً: علم النفس الايجابي (Positive Psychology (PsyCap

منذ تقديمه الرسمي في مؤتمر جمعية النفسانيين الأمريكيين عام (1998) تفتحت حركة علم النفس الايجابي، وقدمت ولادة حيوية لمجتمع العلماء والممارسين لتحسين نواحي الحياة المختلفة. وقد ظهر التأكيد في الألفية الثالثة على ما نشر من قبل عالم النفس الأمريكي (Martin Seligman) بشأن السعادة، والتفوق، والعمل المثالي، وساعد ذلك على إثارة قضية العاطفة، وظهور تشكيلة واسعة من الأنشطة الايجابية الموجهة عبر العلوم الاجتماعية والانسانية. وعلى مدى عشر سنوات من التطور المبكر لعلم النفس الايجابي، والغنى في الكتب العلمية الجديدة، والدراسات والبحوث، والمجلات المنشورة، والتمويل من المنظمات والمعاهد الصحية، والمؤتمرات الدولية المتخصصة، والجوائز، كل هذا النمو والتوسع الثقافي ألهم الجامعات عبر العالم لتقديم وتطوير فصول وبرامج للخريجين في مجال علم النفس الايجابي (Donaldson & Ko,2010:2).

لم يعرف علم النفس التنظيمي الايجابي بشكل واضح، ولم يستخدم في الأدبيات بشكل واسع. فقد جاءت دراسته ضمن عناوين وتعريفات كثيرة ومختلفة، مثل علم النفس الايجابي في العمل، وموقع العمل الايجابي، والمنظمة الايجابية... وهكذا، فإن علم النفس التنظيمي الايجابي هو علم النفس الايجابي الذي يركز على العمل والقضايا التنظيمية. ويعرف علم النفس التنظيمي من قبل (Donaldson & Ko,2010:6) بأنه دراسة علمية للتجربة والسمات الشخصية الايجابية في موقع العمل والمنظمات الايجابية، وتطبيقها لتحسين فاعلية وجودة الحياة في العمل.

لقد دعا علم النفس الايجابي إلى توازن أكبر وتركيز على الايجابية كمجال أكاديمي من النشاط العلمي، وقد قدمت الأدبيات، ولاسيما إسهامات عالمي النفس الأمريكيين (Seligman) و (Csikszentmihalyi) مقالات تضمنت هياكل ايجابية مثل الأمل، وآليات عقلية تكيفية، وحالات شخصية، وتطوير الفرد، والسعادة (Avey, et al,2010:19). وقد شدد هذان العالمان في التأكيد على التحول من التركيز شبه المنفرد على المشاعر السلبية التي جسدت في الحقل النفسي كالأزمات العقلية والاضطرابات النفسية إلى تضمين عناصر أكثر ايجابية للروح الانسانية. وبصدد ذلك يشير (Pigeon,et al,2010:386) إن هذه التصريحات بشأن المفاهيم الايجابية لم تكن جديدة بالنسبة لحقل لدراسة، بل كانت مرتبطة منذ مدة طويلة بدراسة علم النفس. أما الجديد في الأمر فيصفه (Sheldon and King,2001:216) بالدعوة للتركيز والتحول الأساسي نحو تطوير فهماً غنياً لما يؤدي إلى حياة سعيدة داخل موقع العمل وخارجه، وهكذا فإن المعالجة لا تتمثل بإصلاح ما أنكسر، وإنما تتجسد في رعاية وتنمية ما هو أفضل.

لقد حظيت الدعوات للانتباه إلى علم النفس الايجابي والاهتمام به بتقدير كبير، إذ تناولته الكثير من البحوث في السنوات القليلة الماضية. وتم اقتراح مكاملة دراسة نقاط القوة الانسانية مثل الأمل، والمرح، والروحانية ضمن علم النفس التقليدي، ولاحظ أن هناك استشارات جرت فعلاً في مراكز معالجة الأمراض مثل المستشفيات والمراكز الاستشارية المتخصصة، حيث يمكن أن يفشل التركيز على التصحيح بدلاً من التحسينات الايجابية، وفي ظل غياب الحسم للمعالجة الفاعلة أدركت تلك المراكز أن هناك اعتقاد قليل فيما يتعلق ببناء نقاط القوة الايجابية (Pigeon,et al,2010:386).

ووسّع (Foster & Liyod,2007:31) من استعمال علم النفس الايجابي بالنسبة لممارسي واستشاريي علم النفس على المستوى الفردي، وعلى مستوى الجماعة، إذ تقدم استشارة علم النفس امتداداً طبيعياً لعلم النفس الايجابي بسبب التركيز على قضايا محددة مثل التفاؤل الشخصي، أو المحافظة على الصحة، وحتى مهام البيع، وهكذا يمكن لعلماء النفس الاستشاريين استخدام علم النفس الايجابي عند العمل مع الأفراد، والقادة في تطويرهم الشخصي، أو مع الفرق التي تعمل نحو توحيد الجهود.

وفي إشارة لأهمية علم النفس الايجابي أشار (Donaldson & Ko,2010:2) إلى أن علم النفس الايجابي أصبح مصطلح عام يستخدم لتحفيز، وتنظيم البحث والتطبيق والثقافة على نقاط القوة، والمزايا، والتفوق، والازدهار، والمرونة، والعمل المثالي بشكل عام، الأمر الذي يساهم في تقديم جانب جوهري جديد لتطوير هيكل الثقافة، وهذا التوجه الجديد نحو علم الاجتماع سيكون أساسياً في فهم المدى الكامل للتجارب الانسانية في الأوقات المعاصرة.

وقد عرف (Sleigman & Csikszentmihalyi,2000:5) علم النفس الايجابي على أنه "علم التجربة الشخصية الايجابية، والميزات الفردية الايجابية، والمؤسسات الايجابية". وأوضح إن علم النفس الايجابي يشتمل على ثلاثة اتجاهات، هي:

الاتجاه الأول: التجربة الشخصية الايجابية التي تتضمن السعادة، والحالة، والسرور، والأمل، والتفاؤل، والمشاعر الايجابية.

الاتجاه الثاني: السمات الايجابية، واستثمار المواهب، والمصالح، والإبداع، والقيم، والحكمة، ونقاط القوة الشخصية، والإرادة، والغرض، والنمو، والشجاعة.

الاتجاه الثالث: المؤسسات الايجابية، ويتضمن العوائل الايجابية، والمدارس، والشركات، والجاليات، والمجتمعات.

وقد ظهرت أسس نظرية بشأن توافق رأس المال النفسي مع نظريات المصدر النفسي، والتي قدمت من قبل عالمة في مجال علم النفس الايجابي (Fredrickson) التي قامت ببناء وتوسيع نظرية المشاعر الايجابية. إذ وجدت (Fredrickson,2001:22) أن البحث الأساس في الايجابية لا ينبثق من المصادر الفكرية (مثل حل المشكلات، والإبداع)، أو من المصادر الطبية (مثل تحمل الإجهاد، والصحة القلبية)، أو من المصادر الاجتماعية (مثل العلاقات، والشبكات، والأصدقاء)، وإنما ينبثق أيضاً من الفهم النظري لرأس المال النفسي، والذي أطلقته عليه تسمية "المصادر النفسية". لذلك يشير (Fredrickson & Losada,2005: 680) أنه تم استخدام هذا الإطار عند البحث في المشاعر الايجابية، إذ كان الاقتراح بأن الأفراد والمجاميع من الناس يعملون بمستويات عمل إدراكي وشعوري أكثر مثالية عندما يقدمون مستويات أعلى من المشاعر الايجابية. وعندما تكون المشاعر التي يتم دراستها ضمن هذا الإطار مستمدة من الادراكات الايجابية المختبرة في رأس المال النفسي، فإن البحوث تشير إلى الترابط القوي بين الادراكات والمشاعر يدعم التوجه الأساسي بشأن الايجابية بشكل عام، فضلاً عن إن المشاعر الايجابية والادراكات من المحتمل أن تساعد في فهم أفضل لرأس المال النفسي.

ثانياً: السلوك التنظيمي الايجابي (POB) Positive Organizational Behavior

بصدد ظهور المدخل الايجابي (Positive Approach) تسعى المنظمات للبحث عن سبل في خضم إبحارها في بيئة عمل تحمل طابع التحدي، وهي بذلك تدرك أهمية (الايجابية) وتركز على تعزيز وتطوير نقاط قوة الفرد العامل، بدلاً من الانشغال بالسلبية والتركيز على نقاط ضعفه. وفي هذا الجانب يشير (Avey et al,2009:677) إن هذا المدخل لا يدعي اكتشاف قيمة (الايجابية)، بل يدعو إلى نظرة ايجابية بدلاً من المنظور السلبي المهيم، ففي سبيل المثال، وفي مسح شمل مجموعة من المقالات في الأدبيات الخاصة بالصحة المهنية اتضح إن نسبة ما ركزت عليه تلك المقالات كان (1) ايجابي إلى (15) سلبي.



كان هناك ظهور واضح للسلوك التنظيمي الايجابي (POB) (Positive Organizational Behavior) في الأعمال المبكرة للإدارة التي تمثلت في الأفكار المقدمة من قبل بعض العلماء في مجال الإدارة من أمثال (Herbreg) و (Maslow) و (McGreger)، فضلاً عن النظريات المعاصرة ذات الصلة بالرضا التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والعدالة التنظيمية التي كانت تحمل توجهات ايجابية، والتي أسهمت في رسم علم النفس الايجابي. (Sheldon and King,2001:216). فقد أشار (Maslow,1954) أن علم النفس استهدف التركيز وبشكل كبير على "النصف الأكثر ظلاماً من الإمكانيات" (النصف الخفي)، وقد اقترح إن الحقل ينبغي أن يكون أكثر توازناً في مجالات معينة للإمكانيات البشرية مثل النمو، والقناعة، والتفاؤل. ويشير (Luthans, et al,2004:46) إلى السلوك التنظيمي الايجابي بأنه مشتق من علم النفس الايجابي وتجسده القدرات القابلة للقياس، الانفتاح نحو التطوير، وإدارة أداء العمل بفاعلية أكثر. وقد عرّف (Luthans,2002a:59) السلوك التنظيمي الايجابي بأنه دراسة وتطبيق نقاط قوة المورد البشري الموجهة ايجابياً، والقابليات النفسية التي يمكن قياسها، وتطويرها، وإدارتها بشكل فاعل بغية تحسين الأداء.

ويؤكد (Peterson & Seligman,2004) إن السلوك التنظيمي الايجابي مستمد من البحث في علم النفس الايجابي، والذي تم تقديمه ونقله إلى موقع العمل. ويؤيده (Avey, et al,2010) عندما أشار إلى أن (Luthans) عمل على استقطاب علم النفس الايجابي إلى موقع العمل عبر مصطلح السلوك التنظيمي الايجابي. واستناداً إلى ذلك يشير (Luthans,et al,2008:220) إلى أن علم النفس الايجابي جاء ليهتم بنقاط قوة الأفراد (بدلاً من التركيز على نقاط الضعف)، وكيف يمكن لهؤلاء الأفراد تحقيق النمو والازدهار (بدلاً من الخمول)، وهذا لا يشير إلى إن علم النفس الايجابي قد اكتشف القيمة الايجابية، بل إنه يعني التحول إلى التركيز الأكثر توازن بشأن فهم وتطوير ما هو صحيح لدى الأفراد، وكيف يمكن لهم أن يحققوا الازدهار. أما (Lazarus,2003:94) حذر الباحثين من التمييز الخاطئ بين الخصائص الانسانية (الموجبة) و(السالبة)، فقد أشار بأنه لا يمكن الفصل بينهما من أجل التوصل إلى إحساس جيد، وفي مجال انتقاده الأمر صرح إن الإجهاد والخسارة تعد نواحي حتمية في الحياة، وغالباً ما تلعب دوراً رئيساً في تطوير نقاط القوة الفردية التي لا يحتاجها للبقاء فحسب، وإنما لتحقيق الازدهار أيضاً.

ويوصف السلوك التنظيمي الايجابي بأنه يسهم في المخرجات التنظيمية الايجابية، مثل السعادة في العمل، والالتزام التنظيمي، والإسهام أيضاً في ربط الخصائص الايجابية للفرد (مثل التفاؤل، والشفقة، والمرح، والكرم) بالمستويات العليا لأداء الوظيفة، وبغية تمييزه عن المداخل الايجابية الأخرى أشر (Nelson & Cooper,2007) بأنها تتضمن هيكل تعريف السلوك التنظيمي الايجابي، وهي: (أ) أنه موضوع على أسس نظرية وبحثية، (ب) مقياس صحيح وساري المفعول، (ج) يرتبط بشكل فريد بحقل السلوك التنظيمي، (د) مفتوح نحو التغيير والتطوير، (هـ) له أثر ايجابي في مستوى الأداء الفردي المرتبط بالعمل، فضلاً عن الرضا الوظيفي.

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية الايجابية (Positive Organizational Scholarship (POS)

الفكرة الأساسية للثقافة التنظيمية تتمثل في أن فهم دوافع السلوك الايجابي في موقع العمل يؤدي إلى تمكين المنظمات من الارتقاء بمستويات جديدة من الانجاز. وينصب اهتمام الثقافة التنظيمية الايجابية وتركيزها على النتائج الايجابية، والعمليات، وخصائص المنظمات والأعضاء العاملين فيها. وتبحث الثقافة التنظيمية الايجابية في دراسات المنظمات التي تُميز من خلال التقدير، والتعاون، والحيوية، والخلق، والحالة الانسانية كمؤشرات للنجاح. ويشير (Cameron & Caza,2004: 731) إلى أن الثقافة التنظيمية الايجابية تركز على الديناميكيات الايجابية التي تؤدي إلى جهود ايجابية مثل الأداء التنظيمي. وإن موضوعات البحث في الثقافة التنظيمية الايجابية اشتملت على جوانب كثيرة، منها: نقاط القوة، والمرونة، والحيوية، والنقّة، والانحراف الايجابي، والاستثنائية.

ويتضح أن هناك أوجه شبه واختلاف بين السلوك التنظيمي الايجابي والثقافة التنظيمية الايجابية. فالتشابه بينهما يتمثل في أن كلاهما يهتم بدراسة المنظمات، وحياة العمل عبر مداخل ايجابية تؤكد أساساً على موقع العمل وانجاز العمل المرتبط بالأداء. فضلاً عن إن كلاهما يعنى بالتركيبات على مستويين، المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

أما الاختلاف بين السلوك التنظيمي الايجابي والثقافة التنظيمية الايجابية فيتمثل بجوانب عديدة منها: إن السلوك التنظيمي الايجابي معني بشكل أساسي بالنعيات النفسية الفردية وتأثيرها في تحسين الأداء، بينما تعنى الثقافة التنظيمية الايجابية بشكل أكبر بالنواحي الايجابية للسياق التنظيمي. وفي تمييزه بين المفهومين يشير (Luthans & Avolio,2009:325) إلى كون التأكيد على تحسين الأداء يعد أمراً مركزياً بالنسبة للسلوك التنظيمي الايجابي، بينما لا يعد كذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية الايجابية، فضلاً عن اختلاف قليل في طرق البحث ومستوى التحليل، وتدار دراسات السلوك التنظيمي الايجابي بشكل أساسي على مستويات تحليل داخلية، وباستخدام البحوث المسحية، بينما يتم ذلك في الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى المنظمات باستخدام طرق البحث الكمية والنوعية. والاختلاف الآخر يتجسد في ميل السلوك التنظيمي الايجابي إلى التطوير بأسلوب حثي (Inductive) أي من مستويات (تحليل الفرد، إلى المجموعة، إلى المنظمة)، فيما يتم ذلك باتجاه معاكس بالنسبة للثقافة التنظيمية الايجابية.

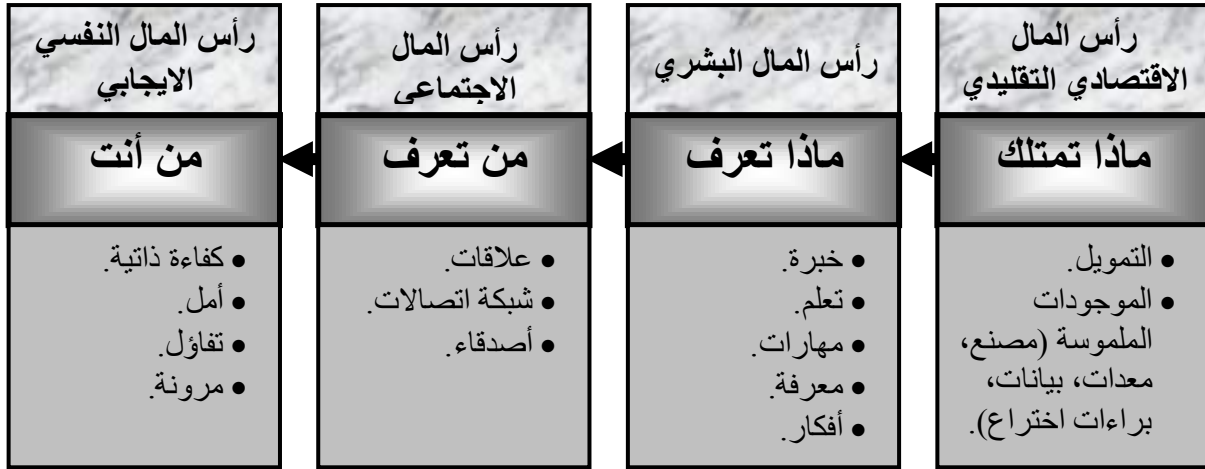
يتضح مما سبق اشتراك كلا من السلوك التنظيمي الايجابي والثقافة التنظيمية الايجابية يشتركان في ارتباطهما المشترك بعلم النفس الايجابي، فضلاً عن تأكيدهما على التطوير المعرفي. أما اختلافهما فيتمثل في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي مدى الاهتمام، ودرجة التأكيد على مستوى الأداء، ومستويات التحليل.

رابعاً: مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

ظهور رأس المال النفسي كحقل فاعل نشأ أولاً من التحذيرات لرئيس جمعية النفسانيين الأمريكيين (Martin Seligman) في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، إذ دعا في تلك التحذيرات زملائه لتوسيع تركيزهم في التحقيق ليتضمن دراسة التفوق والسعادة الانسانية (Foster & Lloyd,2007:30). ويبدو أن (Seligman) سعى من خلال دعواته إلى تشجيع وتنشيط دراسة نقاط القوة الانسانية أو المشاعر الايجابية والارتقاء بها إلى موقع الاهتمام والامتياز الذي يمكن أن يؤدي إلى استكشاف اختباري ثمين، فضلاً عن التوصل إلى فهم أفضل.

ويشير (Luthans, et al,2004:46) إلى أن مصطلح (رأس المال النفسي) ذكر باختصار في أعمال متعددة في مجال الاقتصاد، والاستثمار، وعلم الاجتماع، وعندما ظهر (علم النفس الايجابي) قبل بضعة سنين، قام العالم النفساني (Seligman) بإظهار تحدي كبير تمثل الهدف منه في تغيير الانشغال بما هو خاطئ لدى الناس، والتحول إلى ما هو صحيح وحسن عنهم، وبشكل أكثر تحديد فقد ركز في طروحاته على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، وعلى الصحة والحيوية بدلاً من الأمراض.

يمتد رأس المال النفسي إلى أبعد من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إذ يتضمن بشكل أساسي فلسفة "من أنت" بدلاً من "ما ذا تعرف" أو "من تعرف". ويشير (Luthans, et al,2004:46) إلى إن الإدراك المتصاعد للموارد البشرية في كونها ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد حفز الباحثين والكتاب على إثارة موضوعات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في مجالات النظرية، والبحث، والتطبيق، وبينما واجه رأس المال النفسي الايجابي إهمالاً من قبل الأكاديميين والممارسين في ميادين العمل، على الرغم من كونه جزء مهم من (رأس المال البشري- ماذا أعرف-)، ورأس المال الاجتماعي- من أعرف-)، إذ جاء رأس المال النفسي ليمثل (من أنا)، لتكون مهمة بقدر أهمية (ماذا أعرف، ومن أعرف). والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (1)

توسع رأس المال من أجل الميزة التنفسية

Luthans, F. , Lythans, K. W. and Luthans, b. T. (2004), " Positive psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, 47/1, January-February, p.46.

وتأييداً للتوجهات المذكورة آنفاً يضيف (Luthans, et al,2002b:696) أنه كما هو الحال في إدراك أهمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في نجاح المنظمات وتحقيق ميزتها التنافسية في الوقت الحاضر، وفي المستقبل فإن الوقت قد حان للذهاب إلى أبعد من الأنواع المذكورة من رأس المال، والمتمثل في الموجودات البشرية، وهو ما نسميه بـ (رأس المال النفسي الايجابي). ويسانده في الرأي (Kersting,2003:26)، إذ يشير أنه أن الأوان لاستخدام مصطلح رأس المال النفسي ليجسد النزعات التحفيزية الفردية التي تحدث عن طريق التركيبات النفسية الايجابية (مثل الكفاءة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة).

يعرف رأس المال النفسي بأنه تقييم الفرد الايجابي للظروف واحتمالية النجاح استناداً إلى المثابرة والجهد المحفز (Luthans , et al,2007a:550)، ويعرف رأس المال النفسي الايجابي بشكل عام أنه حالة الفرد النفسية الايجابية القابلة للتطوير (Luthans, et al,2007b:3). ويصفه (Caza, et al,2010:54) أنه نظام يتكون من أربعة مكونات هي (الأمل، والتفاؤل، والكفاءة، والمرونة)، وهو يجسد ميول الفرد لأن يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقه، والإيمان بالنجاح في الوصول إليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه.



وفي حقل السلوك التنظيمي الايجابي تم تمييز أربعة تركيبات ايجابية، هي (الكفاءة، والمرونة، والأمل، والتفاؤل) كونها على الأقل تشكل أفضل مجموعة يمكن أن تسمى بـ (رأس المال النفسي)، والتي تمثل بمجملها الحالة النفسية الايجابية للفرد، ويمكن وصفها بالاتي: (Luthans, et al,2007b:3)

- الثقة أو الكفاءة الذاتية Self-Efficacy: امتلاك الثقة لبذل الجهود الضرورية للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي.
- التفاؤل Optimism: خلق العزو أو الصفة الايجابية المميزة (Attribution) بشأن تحقيق النجاح حاضراً ومستقبلاً.
- الأمل Hope: المثابرة والسعي نحو تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف عند الضرورة بغية تحقيق النجاح.
- المرونة أو الرجوعية Resilience: التحمل والرجوع إلى الحالة الاعتيادية في حال تعرض الفرد للمشكلات والمحن في سعيه لتحقيق الأهداف.

في التعريف السابق لرأس المال النفسي يتضح وجود رابط مشترك تكاملي يمر عبر الأبعاد الأربعة (الكفاءة، والتفاؤل، والأمل، والمرونة)، والتي تشكل مجملها التركيب الجوهرية للمفهوم. وبالرغم من الترابط الظاهر بين المكونات الأربع، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود استقلال مفاهيمي لكل منها، ويبقى الترابط الأساسي يعد كونه آلية تشترك فيها المكونات لإحداث النزعة التحفيزية للفرد.

وفي دعمه لحالة الترابط بين مكونات رأس المال النفسي أشار (Luthans,et al,2007a:550) إلى إن جهود المرونة والتفاؤل تتجسد عندما تدمج مع الكفاءة الذاتية والأمل، ففي سبيل المثال إذا أظهر المرؤوسين مرونة وتفاؤل، فينبغي أن يكونوا أكثر ثقة بشأن الاستمرار وتصعيد الجهود وفي الوقت ذاته متابعة المسارات الرئيسية للعودة إلى المستوى الأصلي، ومع هذا التشابك يمكن أن يعودوا إلى ما كانوا عليه قبل الحدث المضاد. وإذا امتلك المرؤوس طاقة أكبر للتفاؤل فربما يمتلك منظور ايجابي، لكن باندماج مع الكفاءة الذاتية والأمل سيمتلك أيضاً ثقة وإصرار لمتابعة المسارات البديلة عند الضرورة لانجاز أهدافه، وعندما تتم عملية الدمج مع الأمل فسيحدد المرؤوسين ذوي المرونة المسارات بشأن كيفية عودتهم للحالة السابقة، فضلاً عن بناء مستويات من الكفاءة الذاتية عبر إظهار ما يمكن أن يتغلبوا عليه من تحديات هامة، والتفاؤل لفعل ما هو أفضل في المستقبل.

خامساً: المكونات الأساسية لرأس المال النفسي الايجابي

من وجهة النظر التنظيمية أشار (Luthans & Avolio,2009:325) إلى أن أغلب النواحي المهمة لرأس المال النفسي هي الطبيعية "شبه الرسمية". وأضاف (Conely,1984:11-25) أن لرأس المال النفسي مستوى متوسط من الديمومة والمتانة، وهي أكثر دامية من الحالات المتغيرة أو القلقة، ولكنه في الوقت ذاته أكثر تغير من السمات الثابتة. أما (Luthans, et al,2008:820) فيؤكد أن رأس المال النفسي يتسم بالمتانة بما فيه الكفاية للتأثير بالسلوك والأداء طويل الأمد، في الوقت الذي يبقى فيه قابل للتدخل والتغيير، وأن هذه النوعية من المتانة المتوسطة هي جزء من مجموع أربعة مكونات ثانوية لرأس المال النفسي الكامل.

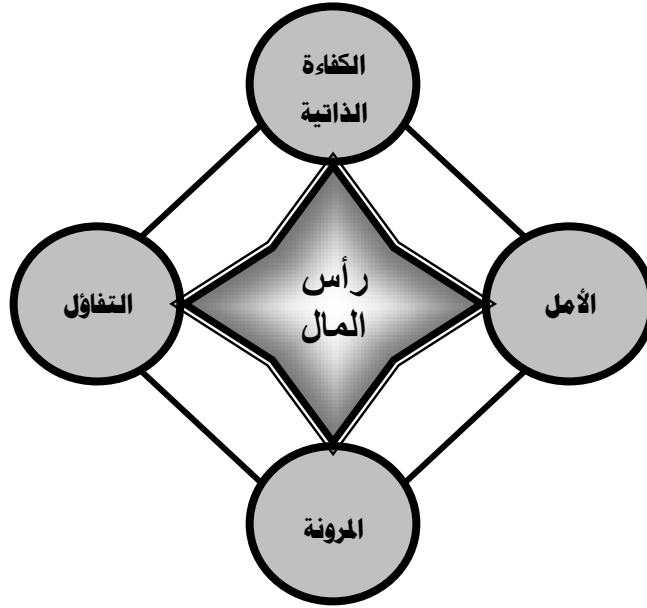
على الرغم من أن الأبعاد أو المكونات الأربعة لرأس المال النفسي كانت محط اهتمام الأدبيات الخاصة بعلم النفس، إلا أن البحوث النظرية والتجريبية اقترحت إن الجمع بين هذه المكونات الأربعة يؤدي إلى تركيب ومصدر رئيس، فقد أشر (Stajkovic,2006:1212) أن التركيبات الأربعة تشترك بالثقة الجوهرية التي تكون موجودة بأعلى مستوى من التجريد. وهذا يشير إلى حالة الترابط التي تم الإشارة إليها مسبقاً، ففي سبيل المثال يساعد التفاؤل بشكل أكيد في تحفيز الفرد أو أدائه، لكنه (لوحده) لن يكون بمستوى قوة جمع بعض من المكونات الأربعة أو جميعها.

ودعمت بعض البحوث التمهيديّة والمفاهيمية عامل الطلب الأعلى لرأس المال النفسي، إذ استنتج (Bandura,1997:3) إن الكفاءة الذاتية تؤدي إلى مرونة أكبر تجاه المشكلات والمحن. ووجد (Snyder,2000:39) إن المستوى العالي من الأمل يميل لأن يقود إلى ثقة أكبر بشأن المهام المحددة (كفاءة ذاتية)، ومن ثم إتاحة القدرة على التحول السريع بعد حالة اليأس المؤقت (مرونة).

قبل سنوات أشار (Watson & Clark,1984:465) بأنه تم تطوير الأدبيات ذات الشأن حول عدد من الميزات الشخصية، والتي على الرغم من اختلاف مسمياتها، إلا أنها متلازمة (مترابطة) بشكل كبير، والتي ينبغي أن تعد مقاييس للتركيب نفسه، وهكذا، ربما تمتلك التركيبات النفسية المتميزة في جوهرها عمليات أساسية تقود إلى التحفيز والسلوك، وإن استعمال مثل هذه الدلائل تؤدي إلى إمكانية أن يكون عامل الطلب الأعلى لرأس المال النفسي يتمثل في مصدر أساسي للتباين (عمليات آلية مشتركة) تربط التركيبات الأربعة مع بعضها، وهي (الأمل، والتفاؤل، والمرونة، والكفاءة الذاتية).

ويشير (Luthans,et al,2004:49) إن الدلائل العلمية المقدمة تظهر كيف إن الأبعاد الأربعة آنفة الذكر (فضلاً عن أهداف أخرى قد تظهر مستقبلاً) يمكن أن تطور وتدار للتأثير في نتائج الأداء المرغوب في مجالات الإنتاجية، وخدمة الزبون. ومن خلال التحرك إلى ما بعد رأس المال الاجتماعي صوب رأس المال النفسي الايجابي يمكن إدراك القوة الكاملة لأهمية العامل الانساني بشكل أفضل واستخدامها في مقابلة التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات الآن وفي المستقبل.

لحد الآن، فإن التركيبات النفسية الايجابية التي تم تحديدها في الأدبيات المعنية لتشكل رأس المال النفسي وهي (الأمل، والمرونة، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية)، إلا إن (Luthans, et al,2008:221) أشار إلى احتمال تضمين تركيبات ايجابية أخرى في المستقبل كما هو الحال في التزام العمل، والحكمة، والشجاعة، والمغفرة... واستناداً إلى (Osigweh,1989:580) الذي يؤكد بأن تحديد تعاريف واضحة للمفاهيم يعد مهماً لتحسين البحث العلمي والبناء النظري ستتضمن الفقرة القادمة عرضاً للمكونات الأربعة الرئيسية لرأس المال النفسي الايجابي، والموضحة في الشكل (2).



شكل (2)

رأس المال النفسي الايجابي

المصدر: من إعداد الباحثان

## 1. الثقة (الكفاءة الذاتية):

الكفاءة الذاتية مستمدة من نظرية الإدراك الاجتماعي لعالم النفس (Albert Bandura) وتعد الكفاءة الذاتية أفضل مقابلة لمعيار التضمين بالنسبة لرأس المال النفسي، فهي تمثل اعتقاد ايجابي (وليس القدرة أو توقع النتائج بحد ذاتها) (Luthans, et al, 2007b). وفيما يتعلق بموقع العمل تعرف الكفاءة الذاتية بأنها إيمان المرؤوس وثقته بشأن التحفيز ومصادر الإدراك، والأفعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة ضمن سياق محدد (Stajkovic & Luthans, 1998:66)، ويصفها (Cervone, 2000:49) بأنها منتج العمليات الإدراكية الديناميكية، والتي يعمل من خلالها الناس على مكاملة نماذج مختلفة تأخذ بنظر العناية المكونات المختلفة للنشاط العام.

يشير (Belanger & Dion, 1998:56) إلى إن الدلائل توضح إن الانجازات البشرية، والحالة الايجابية تتطلب إحساس متفائل فيما يتعلق بالكفاءة الشخصية من أجل تجاوز الكثير من المعوقات التي تواجه النجاح. وللکفاءة الذاتية دور تأثيري كبير في بقية المكونات الأخرى لرأس المال النفسي، وفيما يتعلق بعلاقتها مع المرونة يشير (Bandura, 1997:3) إن الكفاءة الذاتية تقود إلى مرونة أكبر تجاه المحن. فيما ينسب (Luthans, et al, 2004:46) إلى العالم (Bandura) قوله بأن الثقة كونها قدرة ايجابية لرأس المال النفسي لها علاقة ايجابية قوية مع الأداء المرتبط بالعمل، فضلاً عن إمكانية تطويرها في موقع العمل. ويعد (Snyder & Lopez, 2002:277) المرونة أكثر المحددات أهمية لخيار سلوكيات الأفراد للانخراط بالمتابعة في جهودهم تجاه العقبات والتحديات.

ويؤكد (Bandura & Lock) ارتباط الكفاءة الذاتية بقوة مع نتائج الأداء المرتبطة بالعمل، فضلاً عن ظهور المداخل التي أشارت إلى إن النجاح يكمن في تطوير الكفاءة، والذي يتضمن الإجابة والعرض، والإقناع الايجابي، والإثارة الفلسجية والنفسية، وإن الإجهاد البشري محكوم بالاعتقادات حول كفاءة التحمل. اعتقادات الكفاءة تتمثل في كيفية إدراك الأفراد للأحداث وترجمتها، فجهود الأفراد ذوي المستوى المنخفض من الكفاءة في تحديد التحديات الصعبة ومواجهة أعراض الإجهاد السلبي ستكون عقيمة، بينما الأفراد من ذوي المستوى العالي للكفاءة يمتلكون إدراك بإمكانية قهر التحديات (Avey, et al, 2009:680). وما يؤيد ذلك الدراسة التي أجراها (Matusi & Onglatco, 1992:79-88)، والتي أوضحت إن التصورات بشأن الأعباء الزائدة في العمل تتأثر من خلال الكفاءة الذاتية المدركة، إذ تبين أن الموظفين اللواتي لديهم إحساس أقل بالكفاءة الذاتية يكونون أكثر إجهاداً ويتحملون عبئاً أكبر بمسؤوليات العمل الثقيل بمستوى أكثر من اللواتي لديهم كفاءة ذاتية أعلى.

عند التركيز على مهمة محددة يصبح من الواضح إنه من غير المرجح أن تعد الكفاءة الذاتية ميزة عامة، بل إنها تركز على حادثة أو عمل معين، ويراعي الفرد تفرد الموقف أو الحالة ويبدأ بتقييم إمكانية نجاح أفعاله في سياق آني، ومن ثم ينشغل في عمل محدد على أساس إدراكه للكفاءة الذاتية، وهكذا، قد يقدر الفرد ببساطة درجة ثقته في النجاح بموقف معين. فعندما تكون الكفاءة الذاتية للفرد عالية فإنه يعتقد بأنه سيكون ناجحاً، ويقدم جهداً ثابتاً على أساس ذلك، أما إذا اعتقد الفرد بأنه لن يكون ناجحاً، فإنه وبغض النظر عن الجهد المبذول تجاه تحقيق النجاح سيتراجع، وهكذا، فإن الكفاءة الذاتية تسهم في تحديد مستوى أداء الفرد العامل (Avey, et al, 2010:387).

وبشأن تطوير الصحة النفسية أشار (Bandura) إلى إمكانية تحسين الكفاءة الذاتية من خلال أربعة طرائق، هي: (1) يتم تطوير الكفاءة عندما يمر الفرد العامل بتجربة النجاح (إجادة المهمة). (2) يمكن تطوير كفاءة الأفراد عندما يتعلمون بشكل مفوض (Vicariouly) كيفية تأدية عمل معين من خلال ملاحظة الآخرين (الاقتداء Modeling) في مقارنتهم ذات العلاقة لمجموعة تنجز مهمة وتكافأ عليها. (3) تطور كفاءة الفرد عندما يقتنع به الآخرين ممن يتمتعون بالاحترام، ويستلم منهم تغذية عكسية بصدد ذلك. (4) تُطور الكفاءة في حال تحسينها عن طريق الإثارة والصحة النفسية والفلسجية (Luthans, et al, 2008:223). والآتي توضيح مقتضب لمضامين البرنامج الفاعل لتطوير وبناء الثقة أو الكفاءة الذاتية: (Luthans, et al, 2004:48)

- أ- تجارب النجاح (إجادة المهمة): ويعد المدخل الأقوى لتطوير الثقة لأنه يستلزم معلومات مباشرة عن النجاح، فالإنجازات لا تبني الثقة بشكل مباشر، فالأمر مرهون بكل من المعالجة الموقفية مثل تعقيد المهمة، والمعالجة الإدراكية مثل إدراك الفرد لقابلياته، والتي ستؤثر في تطوير الثقة. وتكتسب تجارب الإجادة من القدرة على المثابرة والتعلم من الإحساس القوي والدائم بالثقة، إلا إن الثقة التي تبني من النجاحات المتحققة بسهولة لا يمكن أن تصنف ضمن المثابرة أو الاستقرار، ولا سيما في حال ظهور الصعوبات.
- ب- ملاحظة الآخرين والافتداء: الفرد ليس بحاجة إلى سلوك مدعوم بشكل مباشر لكي يتعلم، فهو يمكن أن يتعلم من خلال ملاحظة الآخرين من ذوي الدعم. وكذلك الحال بالنسبة لاكتساب الثقة بصدد رأس المال النفسي، فإذا كان الفرد يرى الناس يحبون لأنفسهم النجاح عبر الجهد المستقر، فإنه بالمقابل سيمتلك القدرة على تحقيق النجاح، أما إذا لاحظ الفشل فيهم، فإن ذلك يغرس فيه الشك بقدراته الخاصة لإتقان نشاطات مماثلة.
- ت- الإقناع الاجتماعي: يمكن أن يساعد الأفراد المؤهلون من الذين يتمتعون بالاحترام في تطوير الثقة في المستخدمين وكرأس مال نفسي لهم، وذلك من خلال إقناعهم بأنهم (يمتلكون ما يأخذون). ومن الجدير بالذكر إن هذا المدخل ليس قوياً بما فيه الكفاية كسابقه، إذ يمكن أن يكون مبالغ في تبسيطه كحالة فعلية، والجانب الآخر يتمثل في عدم وجود سؤال للتأثير القوي عبر الكلمات أو التعليقات القاسية (لا يمكنك فعل ذلك) يمكن اعتمادها في تعطيل الثقة أو تفرغها، ففي أغلب الأحيان يكون للتعليق السلبي الصغير أو المبادرة الشفهية السلبية تأثير كبير في المشاعر والثقة. وإن تقديم التعليقات الإيجابية والإشارة إلى نقاط القوة في الإنجاز الناجح للمهمة لم يعامل بشكل كافٍ بقدر التأثير السلبي.
- ث- الإثارة النفسية والفسلجية: من أجل تقييم قابلياتهم غالباً ما يعتمد الأفراد على كيفية شعورهم جسدياً وعاطفياً، فإذا كانت تلك المشاعر سلبية (إعياء، مرض، قلق، كآبة، وإجهاد) فإن ذلك سيقطع من ثقتهم بشكل كبير، والنقطة المهمة في هذا الجانب هي إن لم يواجه الفرد المرض بشكل جدي، فإن السلبية الجسدية أو النفسية ستؤدي فقط إلى فقدان مؤقت للثقة، لذلك ينبغي على الفرد تجنب جعل القرار ملزماً، وإلا سيندم لاحقاً. أما إذا كانت الحالة الجسدية أو العقلية للفرد جيدة فليس من الضروري أن يقدم عرضاً كبيراً لثقتهم. وهكذا، فإن الظروف الجسدية والعقلية يمكن أن تعد نقطة جيدة لمغادرة بناء الثقة حتى بالنسبة لرأس المال النفسي.
- وفي حقل التدريب السلوكي تعد الكفاءة الذاتية المتغير الرئيسي في التدريب، إذ أشرت النتائج المستحصلة من البحوث التجريبية بأن الكفاءة الذاتية لها دور مهم في عملية التعلم والتدريب، فالفرد الذي يمتلك كفاءة ذاتية قوية بشأن مهمة معينة تستهدفها عملية التدريب سيتعلم وينقل ما تعلمه بشكل أكبر من الفرد الذي يمتلك كفاءة ذاتية ضعيفة (Baron & Morin, 2010:23).
- وفيما يتعلق بالمنظور الذي يركز على الشخص فيمكن تأطير أفضل عملية يمكن للأفراد من خلالها التركيز على الكفاءة الذاتية، إذ يشير (Bandura, 1986:391) إن النظرية الحالية بشأن الكفاءة الذاتية تقترح احتمالان بصدد ذلك، الأول: إن أحكام الكفاءة الذاتية تتأثر بالنظام الذاتي للفرد وأهدافه، ومن بينها أحكام الكفاءة الذاتية الموجودة مقدماً ومفاهيم القدرة، فإما أن تكون طبيعية أو ثابتة، والثاني: أحكام الكفاءة الذاتية الواقعة والمنتجة التي ينظم من خلالها الناس المهارات الإدراكية والاجتماعية ضمن أفعال متكاملة من العمل الهادف.
- لا يمكن أن ينظر إلى تفكير الفرد بشأن الكفاءة الذاتية في الأماكن التنظيمية على أنها عملية تجميع أجزاء كفاءة المعلومات، فأحكام الكفاءة الذاتية ببساطة ليست أثراً لبلوغ أداء سابق وأمثلة أو نماذج اجتماعية، وعلى الرغم من أن اكتساب خبرة ربما يقلل من حيرة الفرد بشأن إمكاناته فإن الناس بحاجة إلى تقييم المعلومات فيما يتعلق بالسياق الذي يتضمن أدانهم، ووفقاً لذلك فإن تفكير الأفراد بشأن الكفاءة الذاتية ربما يفهم على أنه عملية تركيبية لصناعة خطة إدراكية أي كما يقال (إمسك الأشياء في السياق وليس في الأجزاء) (Bruner, 2004:226).

ويجسد نموذج تفكير الفرد بشأن الكفاءة الذاتية الموضح في الشكل (3) أربعة مفاهيم موزعة على بعدين، يميز البعد الأول بين نوعين هما: الاهتمام والانعكاس فالاهتمام هو إدراك موجه خارجياً عندما تكون النماذج البيئية هي المستعملة كمصادر للكفاءة الذاتية، أما البعد الثاني فيميز بين اثنان من اتجاهات التفكير الشخصي بشأن الكفاءة الذاتية هما: التركيز على المهمة التي يؤديها الفرد، والتركيز على البيئة الاجتماعية، فالفعل أو عمل الفرد يزود معلومات من المهمة أو حولها وعملياتها ومخرجاتها، وتقدم البيئة الاجتماعية معلومات من ملاحظة الناس أو تفاعلهم مع الآخرين ومع المنظمة (Tams,2008:172). ومن خلال دمج البعدين يظهر النموذج أربعة مجالات لبناء الكفاءة الذاتية هي: الاهتمام بما يفعله الفرد، والاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد، والانعكاس لما يفعله الفرد، واتخاذ موقف تجاه بيئة الفرد.

### الإدراك الأساسي

الانعكاس	الاهتمام	التركيز الأساسي
<u>انعكاس لما يفعله الفرد</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعلم من النكسات</li> <li>جعل المهمة ضمن سياق</li> </ul>	<u>الاهتمام بما يفعله الفرد</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على المهمة</li> <li>التركيز على التجارب السابقة</li> </ul>	الفعل
<u>اتخاذ موقف تجاه بيئة الفرد</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>التفوق</li> <li>تأكيد المنظور</li> </ul>	<u>الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>الارتباط بالآخرين</li> <li>مقارنة مرجعية مع أداء الآخرين</li> <li>التطابق مع المنظمة</li> </ul>	البيئة الاجتماعية

### شكل (3)

نموذج تركيز الفرد بشأن الكفاءة الذاتية

Source: Tams, S. (2008), "Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective", Personnel Review, Vol.37 No.2, P.173.

### الاهتمام بما يفعله الفرد

يقترح هذا الخيار أن الناس يطورون الثقة عبر التركيز على تجربة الإجابة التشريعية (إجادة المهمة) وهو أحد مصادر الكفاءة الذاتية المقدم من قبل (Bandura)، والذي يمكن انجازه من خلال (التركيز على المهمة) و(تعميم التجارب السابقة)، والمقترح هنا أن التجربة لوحدها ليست كافية بل الأخرى بالناس أن يقوموا ببناء إجادتهم عن طريق الإشارة إلى معايير مستلهمة (مثل التركيز على المهمة) أو عن طريق بناء مناظرات بين المواقف الحالية والأحداث السابقة في حياتهم (تعميم التجارب السابقة)، وإن المحاولات بشأن بناء الارتباطات بين العمل الحالي للفرد والمعايير المستلهمة أو تذكر العمل السابق تبين ترابط هاتان العمليتان. ويشير (التركيز على المهمة) إن الناس بحاجة إلى معايير مستلهمة لتوليد مصادر اختبارية ذاتية وأنية للكفاءة الذاتية.



### الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد

يدعم هذا التصنيف المسلمة الرئيسة التي قدمها (Bandura) والتي مفادها إن الناس لا يتعلمون بشكل تجريبي فقط وإنما بشكل اجتماعي أيضاً، وهناك أربعة طرق محددة للاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد، وهي: الارتباط أو التعلق، والمقارنة المرجعية، والصياغة، والمطابقة مع المنظمة، والتي تشير إلى المدى المتنوع للنماذج الاجتماعية وكيفية استخدام الناس لتقييمهم الموجه ذاتياً بشأن الكفاءة الذاتية، وفي علاقتها بالجوانب الأخرى تصف تلك الطرق التفكير بالكفاءة الذاتية، إذ يثار الأفراد تجاه النماذج الشفوية وغير الشفوية من التفاعلات الودودة والمساعدة مع زملاء العمل والرؤساء والزبائن، وهنا يشير المشاركون إلى الثقة والانفتاح والاحترام الذي يدركونه في العلاقات مع نظرائهم وفي علاقاتهم الهرمية مع الرؤساء والزبائن، والثقة المكتسبة من كل ذلك تمثل مسؤولية أكبر واحترام وبحث عن النصيحة.

### انعكاس لما يفعله الفرد

يتضمن الانعكاس لما يفعله الفرد إعادة ترجمة معاكسة للتغذية الراجعة السلبية وقد يتضمن هذا أحياناً (التعلم من النكسات) وأحياناً (وضع المهمة في سياق) ووضع التغذية الراجعة في إطار أوسع، وفي حديث الناس حول كيفية تعاملهم مع الأخطاء يغفلون تعريف (التعلم من النكسات) لكنهم قد يجسدونه عملياً في حياتهم، ففي سبيل المثال يصف الناس كيف يأخذون التعلم عمداً وقبول الحالات الجديدة، وهم بذلك يؤكدون الجهد والإصرار في عملهم، وقد ارتبط مفهوم التعلم من النكسات بمنظور المهنة المطورة والذي يعد جزءاً من أخلاق المنظمة، بينما في الجانب الآخر لا تشجع الوظائف الروتينية على التعلم من النكسات.

### اتخاذ مواقف تجاه البيئة

قد يستجيب بعض الناس للتغذية الراجعة السلبية من خلال اتخاذ موقف تجاه بينتهم عبر الابتعاد عن النكسات والنقد والإصرار على المنظور الشخصي في أذانهم، وعندما يتخذون هذا الموقف يقومون بتسمية التجربة السلبية مع نفي صلتها بهم عن طريق التأكيد على منظورهم ومعاييرهم الشخصية، وبذلك فإنهم يبتعدون عن مصدر التغذية الراجعة، وينشغلون بكلام ايجابي ذاتي، ويحدون من مسؤولياتهم، وتشير دراسات التحمل العاطفي إن (الابتعاد) لا يسهم في تخفيض التصاعد الذاتي أو ضغوط الأداء، ويكون الابتعاد أكثر شيوعاً عندما يكون عمل الفرد مهكل بشكل أكبر ويتيح فرص محدودة للتعلم، والموقف الآخر تجاه التغذية الراجعة السلبية هو الإصرار على المنظور الشخصي حيث يؤكد الأفراد على قابلياتهم الفريدة، وقيمهم الشخصية، وتعد المعايير بوصفها سلطة أساسية للحكم على أذانهم.

### 2. التفاؤل:

عادة ما يستخدم مصطلح التفاؤل في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في الكثير من المواقف والحالات. ويشير (Green et al,2004:107) إلى إن التفاؤل بكلام عام يعني ميل الفرد للاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد، وهو بمثابة الاحتفاظ بالتوقعات الايجابية عبر الوقت والمواقف، إذ يميل الناس إلى الاعتقاد بتحقيق أهدافهم، ويؤكد الفرد المتفائل على النواحي المفضلة للمواقف والأفعال والحوادث الجالية، فضلاً عن الاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في المستقبل. أما فيما يتعلق بمجالات بحث علم النفس التنظيمي، فإن للتفاؤل معنى محدد. فقد عرف من قبل (Peterson,2000:45) بأنه تقييم موضوعي بشأن ما يمكن للفرد تحقيقه في موقف معين مع وجود الموارد المتاحة، ويمكن أن يتفاوت التفاؤل استناداً لذلك الموقف.

ويعرف التفاؤل بأنه عزو توضيحي يستعمله الفرد في استجابته للأحداث، وهو موجه لتقييم الأحداث التي حدثت في الماضي، مقابل أن يتم التوجه نحو المستقبل فقط. والفرد المتفائل هو الذي يعزو نتائج الأحداث الايجابية إلى الجهود الداخلية المستقرة، بينما يعزو الحوادث أو النتائج السلبية إلى أحداث خارجية غير مستقرة لا يمكن تجنبها (Avey, et al,2010:20).



وعرف (Seligman) التفاؤل من خلال وصفه للمتفانين بأنهم أولئك الأفراد الذين يتسمون بالاستقرار الداخلي، وأشياء معزوة خارجياً بشأن الأحداث الايجابية، ويوصفون أيضاً بعدم الاستقرار (لأسباب كثيرة) بشأن الأحداث السلبية، لذلك فإن التفاؤل كونه أحد مكونات رأس المال النفسي يرتبط بوجهات النظر والحوادث الايجابية التي تتضمن المشاعر الايجابية (Luthans, et al, 2007a:547). ووصفه (Totterdell, et al, 2006:80) بأنه العامل الرئيس الوسيط في العلاقة بين خصائص العمل والإجتهاد، وإن العاملين ذوي المستويات العالية من التفاؤل يمتلكون حماية مضافة في موقع العمل وهذا يعني أنهم أقل تعرضاً للإجهاد في العمل. وكونه مظهر من مظاهر رأس المال النفسي، ومرتبطة بالنظرة الايجابية فقد عرفه (Avey, et al, 2009:681) بأنه نمط توضيحي لأسلوب الفرد الذي يُعزى للحوادث الايجابية والأسباب الشخصية الدائمة للفرد، والأحداث السلبية للمواقف المحددة الخارجية. ويؤكد (Peterson, 2000:45) إن التفاؤل الواقعي يتضمن تقييم ما يمكن للفرد انجازه أو عدم انجازه في موقف معين.

ويشير (Luthans, et al, 2004:47) إلى إن المتفانين يترجمون الأحداث السيئة بأنها مؤقتة (أنا منهك)، بينما يترجم المتشائمون الأحداث السيئة بأنها دائمة (I'm all washed up)، فالمتفانل يجعل العزو دائم (أنا موهوب)، أما المتشائم فيجعل العزو مؤقت (لقد حاولت بشدة بشأن هذا). وبالنسبة للحوادث يقدم المتفانلون عزواً محدداً (لدي مشكلة بشأن البرنامج الحاسوبي)، بينما يجعل المتشائمون عزوهم عاماً (أنا مجرد جاهل في الحاسوب).

ويتميز التفاؤل بأنه يستند إلى موضع خارجي عالي للسيطرة، إذ قد يكون الشخص غير متفانل بينما لديه أمل، والعكس يمكن أن يكون صحيحاً فقد يكون لدى شخص أمل كبير لكنه لا يشعر بالتفاؤل، وفي الشأن يشير (Corr & Gray, 1996:85) إلى أن الشخص ذو موضع السيطرة الداخلي القوي ربما يظهر درجة عالية من التفاؤل بشأن احتمال نجاحه في كلاً من الأحداث المستقبلية والآنية. وقد أشار (Avey et al, 2010:388) إلى أن (Seligman) اقترح ما أسماه بالتفاؤل الواقعي والتفاؤل غير الواقعي، إذ يمكن أن يؤدي الثاني إلى الفشل، بينما يمكن أن يؤثر الأول في الأداء، وإن الجهد المستقر كونه توقع ايجابي سيثجع على الجهد المستمر، ولاسيما إذا توقع الأفراد إنهم سيكونون ناجحين، فإنهم سيكونون أقل احتمالاً للاستسلام، وهكذا، فإن المستوى العالي من التفاؤل سيكون أقل احتمالاً للاستسلام وأكثر احتمالاً للاستمرار ومواصلة تقديم الجهد نحو النجاح، ومن ثم الإسهام في الأداء الكلي للفرد. وما يدعم هذا الطرح الدراسات التي أجريت في منظمات مختلفة، فقد أظهرت دراسة أجريت في شركة تأمين أن التفاؤل يرتبط بشكل هام ويجابي مع الأداء، وأظهرت نتائج دراسة أخرى أن تفاؤل الأفراد العاملين يرتبط بشكل كبير بأدائهم، ورضاهم، وسعادتهم (Youssef & Luthans, 2007:777). وهكذا يتضح إن الفرد المتفانل هو الذي لا يتوقف عند قبول التحديات وتسخير الجهد لانجاز الأهداف، بل يسعى جاهداً لتحديد الأهداف الثانوية، فضلاً عن المسارات اللازمة لانجازها، ومن ثم تشخيص المعوقات المحتملة، وإعداد الخطط الطارئة لتجاوزها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اعتماد مسارات متعددة.

وعلى مستوى القيادة أتضح إن القادة ذوي التفاؤل الأكبر يميلون بشكل أكبر لوضع أهداف بديلة، ويحفظون بشكل عالي لتحقيق الأهداف ويعملون على إيجاد السبل لتخطي العقبات التي تعترض طريق انجاز الأهداف. وهنا يظهر الدور المهم للتفاؤل كأحد مكونات رأس المال النفسي للقائد، إذ إنه يسهم في حث المرؤوسين على محاكاة سلوكيات قادتهم، وبذلك يمكن أن يتحقق الانتقال الايجابي من القادة إلى المرؤوسين. ففي سبيل المثال، ينبغي على الأفراد العاملين عند تعاملهم مع مصادر الضغوط في العمل أن يكونوا حساسين في تمييز الحقائق وفهمها، وأن يستفيدوا من الشك بشأن سوء الحظ الذي يكون تصورياً. وفي هذا الصدد أشار (Schneider) إلى ضرورة أن يقيم الأفراد العاملين وبعناية كبيرة المنفعة من التمسك بمشاعر الذنب والخزي، لأن مثل تلك المشاعر السلبية يمكن أن تحد من قدرتهم على التعلم من ايجابية المواقف، وتعيق من تعاملهم مع الأخطار المستقبلية (Avey, et al, 2009:681).



والمثال حول إمكانية إسهام المناخ التنظيمي الداعم في المستويات الفردية لرأس المال النفسي يمكن أن يكون واضحاً فيما يتعلق بالعزو المتفائل. ويشير (Luthans, et al, 2008:226) أنه من المرجح في حالة مواجهة مناخ داعم عزو الأخطاء لقضايا معينة غير مستقرة وخارجية، أي تشجيع المرووسين لأن يكونوا متفائلين في عزوهم، ففي سبيل المثال إذا ارتكب العاملين أخطاء في ظل مناخ داعم، فربما يستمر لديهم الشعور بالدعم فيما يتعلق بقابلياتهم التي تتيح لهم عزو حالات الفشل إلى الظروف الخارجية، وحتى إذا ما تم عزو ذلك إلى الفرد، فإن ذلك الفرد يمكن أن يتوقع بأن تكون الرسالة (دعنا نحاول ثانية بأسلوب مختلف). وبشأن تطوير التفاؤل أشار (Schneider, 2001:250-263) إن التفاؤل قابل للتطوير عبر ثلاثة سبل، هي: (1) اللين أو التساهل تجاه الماضي. (2) تهمين وتقدير الحاضر. (3) فرصة للنظر صوب المستقبل. ومن المهم الإشارة إلى مفهوم التفاؤل غير الواقعي (Unrealistic Optimism) أو كما يسميه البعض التفاؤل الخداع (Illusory)، وفي هذا الصدد يشير (Taylor & Brown, 1988:195) إلى إن التصورات الذاتية للأفراد تتمركز في التحسين الذاتي بغض النظر عن الحقيقة، وهذه الايجابية الذاتية لوحظت في سياقات مختلفة كما هو الحال في إدراك الذات مقابل إدراك الآخرين، والتقييمات الذاتية، والسيطرة على الأحداث العابرة، وتقييم المستقبل، ففي سبيل المثال يميل الناس إلى تقدير فرصة حدوث الأشياء الايجابية لأنفسهم أكثر من فرصة حدوثها للآخرين، بينما يقدرون الأشياء السلبية للآخرين أكثر من تقديرها لأنفسهم، ويؤكد هذا التوجه (Perloff & Fetzer, 1986:504) إلى وجود التفاؤل غير الواقعي في سبعة من أصل عشرة حوادث ايجابية.

وتأسيساً على ذلك فإن وجهة النظر الايجابية والوثاقة لها نتائج ثنائية، فقد يكون التفاؤل مفيداً إلى حد معين، إلا إن المغالاة فيه تكون ضارة جداً، وهكذا فإن النظرة العملية والأكثر واقعية تتمثل في النظر إليه على أنه مفيد في مواقف معينة وضار في مواقف أخرى.

وفيما يتعلق بالتمييز بين التفاؤل والثقة العالية فإن الاختلاف لا يقتصر على نتائجهما فحسب بل في خصائصهما أيضاً، إذ أشار (Lounsbury et al, 2004:457) إلى أن التفاؤل هو سمة شخصية ضيقة، وقد يكون ذو ثبات نسبي عبر الوقت والمواقف، وأكثر الناس إما متفائلون أو متشائمون، أما الثقة فتعد حالة معينة أو محددة. ويدعم ذلك (Griffin & Varey, 1996:227) بأمثلة إذ يشير إلى ثقة الفرد بقدراته على مهمة واحدة كالإبحار عبر الاطلسي، لكن لن يكون للفرد نفسه ثقة بقدراته على أداء مهمة أخرى كعملية زرع القلب. وتقدم لنا نظرية الإدراك الاجتماعي بأن الكفاءة الذاتية وتقييم ثقة الفرد هي حالة معينة ينبغي تطبيقها في مهام محددة فهي ليست حالة عامة، بينما يعد التفاؤل سمة تؤثر في المزاج والسلوك، فيما تعد الثقة العالية والكفاءة الذاتية عمليات إدراكية تؤثر في التفكير.

وقد أظهرت بعض الأدبيات ذات الصلة إن الثقة ومن خلال قياسها في دراسات اختبارية تعد كونها جانب مستقر، ولا تتفاوت عبر المهام، إذ استخدم بعض الكتاب اختبار ثقة عام بدلاً من قياس الثقة في مهام محددة، فيما قام آخرون بقياسها على افتراض أنها تختلف باختلاف المهام ويمكن التعامل معها على وفق نماذج موفية (Hayward et al, 2006:268). وعلى وفق هذه الاختلافات المفاهيمية بين التفاؤل والثقة العالية يمكن القول إن كلا المفهومين لهما توجهات منفصلة وغير مشتركة.

## 3. الأمل:

عرف الأمل بأنه تشكيل من الإرادة الناجحة المقترنة بخطة محددة، والتي تستهدف انجاز نجاح لبعض الأعمال أو المخرجات المرغوبة. وعرف كونه يشكل الإرادة لتحقيق النجاح، والقدرة على تحديد وتوضيح ومتابعة السبيل لتحقيق النجاح. ووصف بأنه عملية إدراكية تنجز سوية مع السلوكيات المؤدية إلى الأهداف القابلة للإنجاز، ويعد الأمل أكثر من كونه رغبة بسيطة، وذلك بسبب العلاقة النظامية بين الأهداف والسلوكيات ونتائج كلاً منهما (Avey, et al,2010:388).

أما (Avey, et al,2009:681) فقد عرف الأمل بأنه يتضمن قوة الإرادة (قوة الأفراد، أو تصميمهم على انجاز أهدافهم)، وقوة الطريق (أي التفكير في أن يكون الفرد قادراً على ابتكار المسارات البديلة والخطط الموقفية لإنجاز الأهداف في حال مواجهة العقبات). فيما حدده (Snyder,1991:287) بأنه حالة تحفيزية ايجابية تستند إلى إحساس مستمد وبشكل تفاعلي من القوة والمسارات الناجحة، إذ تشير (القوة) إلى الهدف الذي يوجه الطاقة، بينما تشير (المسارات) إلى التخطيط لمقابلة الأهداف.

وتناقش نظرية الأمل أن هناك ثلاثة آليات رئيسية للأمل، وهي:

(Harvey et al,2007:181)

أ- الأهداف: تعد الأهداف بمثابة الأساس لنظرية الأمل وبشكل أكثر تحديد فإن الأهداف تعد بمثابة المرساة حيث تبدأ العمليات العقلية، وتستمد الأهداف أهميتها في كونها تتيح للأفراد ما يحتاجون من عمل وطاقة لتحقيق تلك الأهداف، وينبغي أن تدرك الأهداف في كونها شيء ذو قيمة وسهل المنال، لاسيما إذا أصبحت قوة كافية لإثارة العمل ويزدهر الأمل في المواقف التي يظهر فيها احتمال متوسط لإنجاز الهدف.

ب- المسارات: تشير إلى قدرة الفرد على توليد بدائل مقبولة لتحقيق الهدف، وتعد المسارات حاسمة لإنجاز الهدف وذلك لكون الأمر يرتبط بالطرق المؤدية إلى ذلك الهدف، وبعد تحديد الهدف الثمين والقابل للتحقيق يبدأ الفرد بتوليد الطرق المختلفة للوصول إلى ذلك الهدف، وينظم كل مسار ويعطى مرتبة أهمية استناداً لفهم الفرد بشأن كيفية إسهام تلك المسارات في تحقيق الهدف بنجاح، ومع تميز البدائل المعقولة فإن الأمر يرتبط بإبراز إعادة تقييم المسارات الحالية، ويواجه الأفراد أغلب الأحيان في تقدمهم نحو الهدف ظروفاً غير متوقعة تمنع هذا التقدم، وبغية إزالة هذه الموانع يعمل الأفراد ذوي المستوى العالي من التفكير في المسارات وبشكل ثابت على إعادة تقييم مساراتهم الحالية، وفي حال كون التقييم الجديد يفتقد إلى المثالية سيلجأ هؤلاء إلى استحداث مسارات جديدة أو تحديث القديمة منها.

ت- فكرة القوة: وهي الجانب التحفيزي لنظرية الأمل، فبعد توليد المسارات هنالك حاجة للقوة لتبني الجهد اللازم للتحرك على طول المسار الذي تم اختياره، وتظهر فكرة القوة بشكل محدد في الاعتقاد بأن الفرد يمتلك القدرة على البدء والمثابرة ومن ثم الوصول إلى الهدف في النهاية ويشار إلى هذا المفهوم بالقوة العقلية.

وبالاستناد إلى نظرية الأمل ينبغي أن يمتلك الفرد كلاً من التفكير في المسارات وفكرة القوة بشأن الأمل العالي لإدراك الحدث، وعلى الرغم من أهمية الجانبين المذكوران وضرورتهما فهما ليسا مستقلان بشكل كافٍ، إذ يجب توافر كلاهما لدى الفرد من أجل أن ينشغل بإدراك الأمل الكبير (Snyder,2000:8).

وكونه تركيب علم نفس ايجابي فإن الأمل يتأثر بالمشاعر، إذ يمتلك الأفراد ذوي المستوى العالي من الأمل نظرة ايجابية للحياة ومواجهة التحديات والتركيز على النجاح، بينما يتضح لدى الأفراد من ذوي المستوى المنخفض للأمل نظرة سلبية للحياة، ومشاعر ازدواجية وتركيز على الفشل، وتعمل العواطف على تعزيز التوجهات المفعمة بالأمل للأفراد بشأن أنفسهم. وتأسيساً على ذلك تشير الكثير من الطروحات الفكرية إلى التشابهات بين الأمل والتركيبات النفسية الأخرى وبالأخص التفاؤل والكفاءة الذاتية (Harvey et al,2007:181).



إن تحديد ثبات الأمل يعد أمراً حرجاً في مجال التطبيق، لاسيما في ظل التمازج مع المكونات الأخرى لرأس المال النفسي. فقد عرضت البحوث والطروحات النظرية الأمل في كونه متقارب مفاهيمياً مع التركيبات الايجابية الأخرى، وفي الوقت نفسه متميزاً عنها. وهناك القليل من الدراسات المعنية في استكشاف أثر الأمل في موقع العمل، ففي سبيل المثال أظهر أحد البحوث إن المنظمات التي تمتلك استجابات عالية المستوى من الأمل تميل لأن تكون أكثر نجاحاً من مثيلاتها ذات المستويات الأدنى من الأمل (Luthans, et al,2007b:546).

وبالنسبة لعلاقة الأمل مع الأداء أظهرت الدراسات دلالات تشير إلى إمكانية ارتباطه بالمواقف المرغوبة في العمل، ففي سبيل المثال بينت إحدى الدراسات أن مستويات الأمل للعاملين في الإنتاج بمصنع (Midwestern) كانت ترتبط برضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وفي دراسة أخرى وجد أن الأمل يرتبط بالرضا والالتزام التنظيمي، وسعادة العمل وإن المستوى العالي من الأمل يميل لأن يقود إلى ثقة أكبر بشأن المهام المحددة (أي إلى كفاءة ذاتية)، وأن يكون قادر على التحول بسرعة بعد حالة اليأس الموقوت (أي المرونة) (Snyder,2000:39).

أشارت الكثير من البحوث ذات الصلة إلى أن المديرين الذين يمتلكون نسب أعلى من الأمل يحققون مستويات أداء عالية وتزايد مستويات رضا العاملين معهم، الأمر الذي يعني وجود ترابط بين الأمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد أظهرت بعض الدراسات إمكانية أن يكون الأمل مصدر ايجابي للأفراد في حال تعرضهم للإجهاد في العمل، فضلاً عن أن مستوى الأمل للأفراد يتيح لهم الحماية ضد الشعور بالضعف، وعدم القدرة على التحكم.

أما بشأن التدريب على الأمل فقد أثبتت التجارب ذات الصلة إمكانية بنائه وتعزيزه لدى الأفراد في موقع العمل، إذ يشير (Luthans,et al,2006:387-393) إلى أن جهود التدريب على الأمل في موقع العمل ركزت على تصميم الهدف، وتوليد المسارات، والتغلب على العقبات، والذي من شأنه أن يشجع مديرو الموارد البشرية، ويساعدهم على التأثير في مدركات الأفراد العاملين بشأن مواجهة العوائق في إدارة الإجهاد. وفيما يتعلق بأداء الفرد أكد (Peterson & Byron,2008:785-803) أن المستويات العليا من الأمل تضبط الهدف الذي يوجه الجهد، والقدرة المتميزة على المناورة عبر العقبات لانجاز الهدف، والقدرة على التوليد المستمر للسبل البديلة لانجاز الهدف والتي تقود إلى الجهد المستمر.

وهكذا يتضح أن الأمل يتضمن ثلاثة اتجاهات رئيسة هي القوة، والمسار، والهدف، إذ يمثل اتجاه القوة في الإرادة لتحقيق الهدف المطلوب، وهي بمثابة محفز للوصول لذلك الهدف، أما المسار فهو السبيل البديل الذي يمكن اعتماده في السعي للوصول إلى الهدف، والتي يعتمد تحديدها على التخطيط الموقفي والتنبؤ بالمعوقات التي تعترض طريق الهدف كإجراء استباقي للوصول إلى الهدف المنشود.

وهناك دلالات تشير إلى إمكانية تقوية الأمل وتطويره لدى الأفراد العاملين في المنظمات، وإرشادات يمكن إتباعها لبناء الأمل لرأس المال النفسي الايجابي، منها ما يلي: (Luthans & Jensen,2002)

- أ- وضع وتوضيح الأهداف الشخصية والتنظيمية الصعبة والمحددة، والتي تتضمن أرقام ونسب وتواريخ مستهدفة للمساعدة في تحديد الهدف، والأمر صعب لكنه ليس مستحيلاً وجعل العملية تمثل تحدي لكنها ممكنة. وجانب الحذر هنا يتمثل فيما إذا كان مستوى الأمل الأولي لدى الفرد منخفض، فيمكن البدء مع هدف سهل المنال نسبياً فسيكون مفضلاً لتحقيق درجة معينة من الأمل، وذلك قبل الانتقال إلى الأهداف الأكثر تحدي.
- ب- استعمال ما أسماه (Snyder) طريقة المشي التخطي (Stepping Method) لتحويل الأهداف إلى خطوات ثانوية يمكن إدارتها، والتي ستؤشر تقدم الفرد وتخلق على الأقل تجربة مباشرة (انتصارات) ونجاحات صغيرة.
- ت- تطوير وإعداد على الأقل بديل واحد أو مسار موقفي (طارئ) للهدف مع خطة مرافقة وتسخير التفكير والجهد لتطوير المسارات، ومن ثم تنفيذ الخطط المتعلقة بالهدف بالكيفية التي تم إعدادها.



### (منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير)

- ث- قرار بالمتعة بشأن العمل تجاه الأهداف، وعدم التركيز على النتيجة النهائية فقط.
- ج- امتلاك الرغبة والاستعداد لمواجهة العقبات والمشكلات، وهنا يأتي دور صياغة المسارات في المساعدة على مقاومة ظهور المشكلات.
- ح- الاستعداد والمهارة في معرفة ما هي المسارات البديلة، ومتى يتم اختيارها في حال كون الطريق الأصلي المؤدي للهدف لم يعد عملياً أو ذو قيمة.
- خ- الاستعداد والمهارة في معرفة متى وكيف (يعاد تحديد الهدف) لتفادي الفخ الخاطئ للأمل، وينبغي إدراك ومعرفة إن الإصرار تجاه الهدف ليس عملياً بغض النظر عن المسار الذي يتم اختياره. فإذا كان الهدف الأصلي غير قابل للتحقيق فينبغي معرفة متى وكيف يتم استبداله أو تعديله، وإن التدريب، ولاسيما التجريبي منه يمكن أن يقوي من مهارة إعادة تحديد الهدف (Re-goaling).
4. المرونة أو الرجوعية:

يهيمن على مفهوم المرونة في كثير من الحالات نوع من النقص في الوضوح، وبغية فهم ظاهرة المرونة على أتم وجه وإزالة النقص المذكور في الوضوح من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار منظورات مختلفة للمرونة وردت في الأدبيات ذات الصلة، والآتي عرض مبسط لهذه المنظورات (Ponomarov & Holcomb,2009:127)

#### منظورات المرونة

##### أ. المنظور البيئي للمرونة:

يعد عالم البيئة الكندي (Holling) من أوائل الباحثين الذي لاحظ أن للأنظمة خاصيتان متميزتان هما: المرونة والاستقرار، إذ تحدد المرونة قدرة الأنظمة على استيعاب التغيرات، فيما يمثل الاستقرار قدرة الأنظمة للعودة إلى حالة التوازن بعد الاضطراب المؤقت، والنظام الذي يعود إلى التوازن بشكل أسرع هو الأعظم في استقراره، وهناك افتراض ضمني لوجود الاستقرار في النظام، ومن دون هذا الاستقرار لن تكون هناك عودة مفترضة لحالة ما قبل الاضطراب. ويوضح الشكل (4) تعريف المرونة ومكوناتها من المنظور البيئي والتي حظيت بقبول كبير.

ولأن المرونة تعرف بأنها قدرة النظام على مواجهة الاضطراب والاحتفاظ بوظائفه ورقابته فقد وسّع (Carpenrer et al,2001:765) بحثهم من خلال اختبار مقدار الاضطراب الذي يمكن أن يتحملة النظام قبل أن يتغير بشكل أساسي في مناطق مختلفة في ظل حالات سيطرة مختلفة، وتمثل التوسع في تقديم فكرة الدورة التكيفية (Adaptive Cycle)، وبالاستناد إلى هذه الفكرة فإن الأنظمة الديناميكية لا تعزى تجاه حالة الاستقرار أو التوازن، وهكذا تم تطوير أربعة حالات للتكيف مع الاضطراب هي: نمو واستغلال سريع، والمحافظة (الحماية)، والهدم الخلاق، والتجديد أو إعادة التنظيم.

المرونة : درجة وأسلوب وسرعة إعادة تركيب الهيكل الأولي والوظيفة في النظام البيئي بعد

### مكونات المرونة



شكل (4)

تعريف المرونة ومكوناتها من منظور بيئي

(\*) التخلفية : كما هو الحال في تخلف الآثار المغناطيسية بعد زوال القوة المغناطيسية  
المصدر: أعداد الباحثان

وقد استنتج الباحثون أن هناك ثلاثة خصائص أساسية للمرونة:

- (1) حجم التغير الذي يمكن أن يمر به النظام مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الرقابة والسيطرة على الهيكل والوظيفة.
- (2) الدرجة التي يكون فيها النظام قادراً على تنظيم نفسه من دون تشويش أو ضغوط مجبرة من العوامل الخارجية.
- (3) الدرجة التي يمكن للنظام أن يطور القدرة على التعلم والتكيف بشأن مواجهة الاضطرابات.

ب. المنظور الاجتماعي للمرونة:

يعد (Timmerman) من أوائل الذين عرفوا مرونة المجتمع بوصفها قياس لقدرة النظام على احتواء الأحداث الخطرة والتعافي منها، وتعرض الاستراتيجية الدولية للأمم المتحدة تعريفاً أكثر شمولية للمرونة مفاده أنها قدرة النظام للتكيف مع الأخطار وذلك من خلال المقاومة أو التغيير من أجل تحقيق مستوى مقبول من التوظيف والهيكل والمحافظة عليهما، ويحدد ذلك بالدرجة التي يكون فيها النظام الاجتماعي قادراً على تنظيم نفسه لزيادة قدرته على التعلم من الكوارث الماضية لضمان حماية مستقبلية أفضل.

ج. المنظور النفسي للمرونة:

اشتمل هذا المنظور على ثلاثة مبادئ أساسية للمرونة هي: الرقابة (توجيه وتنظيم النشاطات وتنسيقها)، والتماسك (تحسين الإرادة والفهم والعمليات والإجراءات اللازمة أثناء الأوقات العصيبة لتقليل عدم التأكد)، والترابط والتواصل (التصرف بما يضمن تنسيق الجهود التنظيمية سوية لتجنب الهدر في الخدمات)، وظهرت أيضاً الكثير من المسلمات ذات الصلة بالجوانب النفسية للمرونة، منها:

- (1) المرونة عملية ديناميكية تعتمد على سياق الحياة.
- (2) المرونة تفاعل معقد بين بعض خصائص الأفراد وبينتهم الأوسع.
- (3) تزداد المرونة عبر تقليل عوامل الخطر السلبية.
- (4) المرونة تطورية، وتكون أكثر أهمية أثناء انتقالات الحياة وتحولاتها.



## د. المنظور الاقتصادي للمرونة:

تشير المرونة الاقتصادية بشكل عام إلى قدرة النظام على احتواء أو تخفيف الضرر أو الخسارة، وتشير أيضاً إلى قدرة النظام على التعافي من الصدمة أو الإجهاد الحاد، وقد ميز (Rose) بين نوعان من المرونة هما:

(1) المتصلة: القدرة في ظل الظروف الاعتيادية (مثل القدرة على استبدال المدخلات المتضررة نتيجة

صدمة خارجية، أو قدرة الأسواق على إعادة تخصيص ثمانية للموارد استجابةً لإشارات السعر).

(2) التكيفية: القدرة في حالة الأزمات نتيجة الإبداع أو الجهد الإضافي (مثل زيادة الإمكانيات البديلة في

عمليات العمل الفردي، أو تقوية السوق عبر تزويده بمعلومات لمقابلة المجهزين)

وهكذا يتضح إن الهدف النهائي للمرونة يتمثل في منظمة قادرة على التطور السريع من دون تأثيرات مضادة، وإن الاهتمام بالمرونة لا يقتصر على التحسين أو الاستعداد للازمة فحسب، بل يشير ضمناً إلى قدرة على الإبداع المستمر.

## هـ. المنظور التنظيمي للمرونة:

تعرف المرونة من المنظور التنظيمي بأنها التعديل من أجل الطاقات والقدرات، أو القدرة على الاحتفاظ بالوظائف المرغوبة في ظل ظروف التحدي والإجهاد، أو القدرة الديناميكية للتكيف التنظيمي التي تنمو وتتطور عبر الزمن. وتعد مرونة المنظمات حالة استباقية وعودة أفضل من الحالات العصبية، وهي أكثر من كونها تحسن فقط لكونها تتضمن مستوى معين من القدرة على التكيف مع التأثيرات البيئية سلبية كانت أم ايجابية، ويؤكد المنظور البيئي على نواحي مهمة للمرونة مثل التكيف، والصيانة، والإنعاش أو النفاضة، ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب بل تتميز المرونة في كونها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهي قدرة حاسمة للنجاح، فضلاً عن كونها المفتاح الرئيس لتطوير الخطة الاستراتيجية المستمرة القادرة على تقديم نتائج أفضل من المنافسين ذوي المرونة الأقل.

وتمثل المرونة في علم النفس الإيجابي تحمل ايجابي وتكيف تجاه خطر هام (Masten,2001:227). وعرفها (Luthans,et al,2004:47) على أنها ركناً أساسياً في علم النفس الإيجابي، وهي تعني العودة أو الارتداد من المشكلات أو النكسات المتعلقة ببيئة العمل مع تغيرات ايجابية مثيرة. فيما يصفها البعض بأنها المدى الذي يستطيع فيه الأفراد على الانضمام ثانية، والقيام بالهجوم على هدفهم مع فرصة حقيقية للنجاح. وفي علاقة المرونة مع الإجهاد يحددها (Maddi,2005:261) بحجم التوجهات الجريئة والشجاعة المحفزة على مواجهة دقيقة لحالات الإجهاد.

وفي تطبيقها في مجال العمل يشير (Luthans & Youssef,2004:154) إلى المرونة على أنها قدرة أو طاقة نفسية ايجابية للعودة إلى الحالة الطبيعية، وتتم العودة بعد حالات التنوع، وعدم التأكد، والصراع، والفشل، أو حتى التغير الإيجابي، والتقدم والمسؤولية المتزايدة. أما (Coutu,2002:47) فيؤكد أن المرونة لدى الأفراد تمثل قبول قوي للحقيقة، واعتقاد عميق غالباً ما يستند إلى قيم معتنقة بقوة في كون الحياة ذات مغزى، فضلاً عن قدرة على الارتجال والتكيف مع المتغيرات الهامة. ويتضح مما سبق إن المرونة تمثل قدرة الفرد على احتواء المواقف السلبية والتعامل معها، ومن ثم العودة إلى سابق عهده، وهي لا تقتصر على كونها ردود أفعال تجاه الأحداث السلبية المضادة، بل يمكن أن تكون كذلك تجاه الأحداث ايجابية أيضاً، وهي تعتمد في كل ذلك على القيم المغروسة في داخل الفرد بشأن قدرته على مواجهة الصعاب.

لاحظ علماء النفس السريري إن المرونة يمكن أن تزيد وتنمو متى استطاع الفرد العودة إلى مستوى ما بعد التوازن بعد حدث مضاد، وإن الأفراد يمكن أن يكونوا أكثر مرونة تجاه المواقف المضادة على مر الوقت، وبذلك فإنهم عملياً يعودون من نكسة سابقة، ومثل هذه الردود ايجابية للأفعال التي وجدت في دراسات المشاعر كان لها تأثيرات متصاعدة. لذلك أكد (Bandura,1998:62) إن النجاح عادة ما يأتي من خلال تجديد الجهود بعد المحاولات الفاشلة.

وتأسيساً على ذلك فالمرونة تعني عملية تكيفيه مضافة للإدراك الواضح للحقيقة، والتي تسمح باستجابات عقلانية وفاعلة للظروف المحيطة، وميل للبحث أو إضفاء معنى للحوادث بما يتيح بناء جسور تمتد من الشدائد التي يتم مواجهتها في اليوم الحاضر، إلى مستقبل مبني بأفضل شكل (Coutu,2002:50).

على الرغم من قلة الدراسات والبحوث بشأن المرونة وأهميتها في موقع العمل، فقد أجريت بعض الدراسات ذات الصلة. إذ أظهرت دراسة أجريت بشأن رأس المال النفسي للعاملين الصينيين إن هناك علاقة هامة بين مرونة العاملين من الذين أبدوا تغييرات هامة تجاه التحول الهام المرتبط بأدائهم. وفي دراسة أجراها (Maddi,1987:101-115) بشأن التدريب على المساواة فـي شركة (Illinois Bell Telephone) وجد أن العاملين ذوي القدرة العالية على التحمل يتحملون النقص الهائل في مستوى صحتهم وسعادتهم وأدائهم.

وأشار (Luthans,et al,2004:49) إلى إن الممارسات السريرية الخاصة بالمرونة ميّزت خواص الأفراد ذوي المرونة العالية مثل الكفاية الاجتماعية، ومهارات حل المشكلات، والإحساس بالغرض والمستقبل يمكن تسخيرها لتحسين رأس المال النفسي. لذلك ظهرت برامج لتطوير المرونة للأفراد والمنظمات، وقد عرّف (Reivich & Shatte) برامج تدريبية على أساس النشاط تم إدارتها بشكل تفاعلي لتطوير مهارات المرونة للمشاركين في تلك البرامج، ومنها (1) تجنب فخاخ التفكير السلبي عند حدوث حالات الفشل. (2) اختبار دقة الاعتقادات بشأن المشكلات، وكيفية إيجاد الحلول لها. (3) المحافظة على حالات الهدوء والتركيز عندما تطغى المشاعر أو حالات الإجهاد.

لاحظ (Maddi,2005:262) أن الأفراد الذين يتمتعون بمرونة عالية قليلاً ما يخسرون وظائفهم بعد تعرضهم لنكسات قوية، الأمر الذي يمكنهم من الاستمرار في العمل. وقد ميّز بين المرونة والمساواة، إذ وصف المساواة بأنها مسار إلى المرونة، وإن تحسين المرونة يتم بمدى واسع من الظروف القاسية، بينما تحسّن المرونة من أداء الفرد العامل في ظل بيئة مرهقة، فضلاً عن أنه في حالات النكسات تقدم المرونة للعاملين آلية للحد من أو إزالة احتمالات فقدان الوظيفة، وتتيح لهم توجيه الجهود نحو الأهداف.

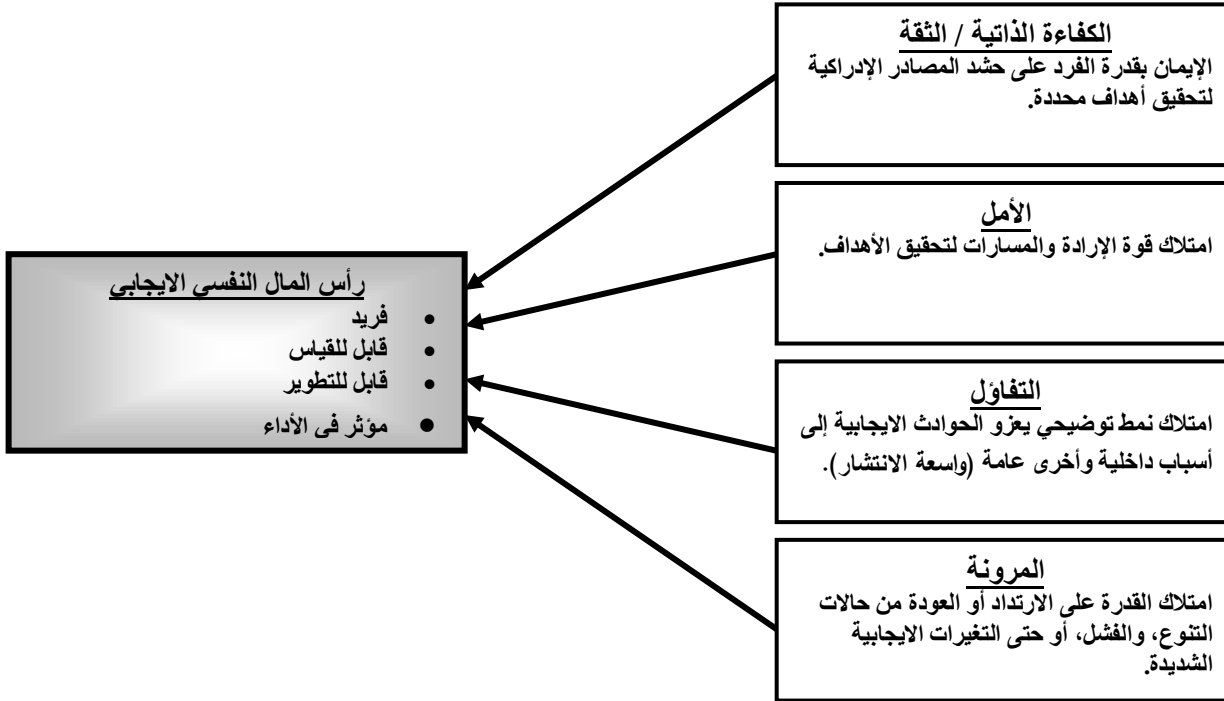
### المبادئ الثلاثة للمرونة

هنالك ثلاثة مبادئ أساسية للمرونة تسمى بـ (Cs) وهي الرقابة (Control) والتماسك (Coherence) والارتباطية أو التواصل (Connectedness). والآتى توضيح مختصر لهذه المبادئ: (Reich,2006:794)

1. مبدأ الرقابة الشخصية: أفادت الكثير من البحوث خلال عقود من الزمن إلى حاجة الناس للاعتقاد بامتلاكهم رقابة في حياتهم، وإن من يمتلك منهم مستويات عالية من الرقابة الشخصية يمتلك مستوى عالٍ من الرضا، والأخلاق، ومستوى منخفض من الكآبة، والميل للعيش حياة أطول، ومستوى أدنى من الانتكاسات، وإدراك أفضل، فضلاً عن مستوى أداء محسن ويحتاج الناس إلى الاعتقاد بأنهم يمتلكون مصادر شخصية من أجل تحقيق أهدافهم، وهناك الكثير من الدروس المستوحاة في هذا الجانب ومنها كارثة تسونامي، إذ تمثلت الأولوية القصوى للناجون منها في إعادة بناء بيوتهم وأعمالهم التجارية، والحصول على الوظائف وبتأدية حياتهم ثانية، وهكذا أظهر الناس مرونة رائعة واستعداد نفسي للعودة إلى الحالة الطبيعية، وتمثل هذا الجهد في استعادة الرقابة الشخصية. وفي بلدنا العزيز حيث مرت حقبة زمنية سادت فيها حالات النهب والسلب والتخريب، وأفعال كثيرة تتم عن توجهات بدائية، وعلى الرغم من ذلك كانت هنالك سبل واضحة استخدمها الكثير من الناس لإظهار رقابتهم الشخصية فكانوا بمنأى عما حصل، فضلاً عن محاولة بعض الناس لإعادة إنشاء وتأسيس رقابتهم الشخصية.
2. مبدأ التماسك: فقد يبدو أقل ظهوراً على السطح لكنه أساسي بالنسبة للمرونة الفردية، فنرى في حالات الكوارث والأزمات على سبيل المثال يستنجد الناس للحصول على الغذاء والماء، وفي الوقت نفسه يوجهون أسئلة مرتبطة بمحتهم فتراهم يسألون أين عائلتي؟ أين بيتي؟ هل المساعدة آتية؟ وهم بذلك يبحثون عن أجوبة لتساؤلاتهم، وهذه حالات طبيعية يسميها علماء النفس السلوك المعرفي (Epistemic Behavior) وهو الدافع لمعرفة عدم التأكد وإزالته، وهذا الدافع للمعرفة هو مبدأ أساسي لتحفيز كل الكائنات الحية، وهذا ما يشار إليه بأن الكائنات الحية تشغل بسلوك استطلاعي حتى في حال عدم توافر التعزيزات الأساسية.

إن مواجهة الكوارث ينبغي أن تحمي الدافع للتماسك وذلك من خلال تحسين العزم، والاتجاه، والفهم أثناء أسوأ الأوقات للكوارث، فالبشر يعمل بشكل أفضل عندما يتمكنوا من الحفاظ على تكامل قابليتهم الإدراكية والعاطفية والسلوكية. وعليه فإن الكوارث تعمل على تدمير الناس ذوي التوجه المألوف، وبالتالي تفرز سلوكيات العرقلة والتشويش الإدراكي لكلاً من الفرد والمجتمع، وهذا ما لمسناه في الكثير من المجتمعات التي طالتها الكوارث.

3. مبدأ الارتباطية أو التواصل: إن الخاصية البارزة للأفراد في حالة الكوارث والأزمات هي أن تتوحد سلوكياتهم للبحث عن آخرين وبناء روابط حتى مع الغرباء، فالطبيعة البشرية تتسم بأنها اجتماعية، وتوضح الدلائل المنافع الايجابية للروابط الاجتماعية، فالإفرازات العصبية مثلاً تكون أكثر فاعلية في ظل مستويات أعلى من العلاقات الاجتماعية، بل إن حتى أداء القلب يكون أفضل، ومديات العمر تكون أطول، وبالمقابل فإن العزلة الاجتماعية تكون عامل خطر رئيس بسبب سهولة التأثر بالمرض ومستوى تحمل أضعف، ويلعب الدور الاجتماعي دور المتغير الوسيط للتفاعل وتحميم التجارب المرهقة للمحافظة على الصحة بحال جيدة. والشكل (5) يبين أبعاد (مكونات) رأس المال النفسي الايجابي.



شكل (5)

أبعاد (مكونات) رأس المال النفسي الايجابي

Source: Luthans F, Youssef CM. (2004), "Human, social, and now positive psychological capital management", *Organizational Dynamics*, 33, p.152.

## رأس المال النفسي الايجابي

## (منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير)

على الرغم من الاختلاف بين مكونات رأس المال النفسي إلا أن هناك تداخل وخط بشأن استخدامها إلى الحد الذي يصل فيه الأمر إلى الاستخدام المرادف لهذه المكونات كما هو الحال في استعمال الأمل والتفاؤل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الطبيعة العاطفية والشعورية التي تميز تلك المكونات، والجدول (1) يبين التمييز بين مكونات رأس المال النفسي على وفق التوجهات الزمنية ومدى إسهام كل مكون.

## جدول (1) التمييز بين مكونات رأس المال النفسي

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 الايجابية، وتحسين أو رسملة في التأثير الايجابي 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.

## سادساً: رأس المال النفسي الايجابي للقائد-المرووس

إن الاهتمام بموضوع رأس المال النفسي بالنسبة للقادة والمرووسين يهدف إلى خلق حالة من الترابط بشأن كيفية ارتقائهم لمستوى الحدث فيما يتعلق بمفاهيم علم النفس الايجابي، لذلك ظهرت الدعوات لبناء نظرية (للمنظمات الايجابية)، والسمات الايجابية للقادة والمرووسين العاملين في تلك المنظمات.

وعلى الرغم من تأثير السلوك الايجابي للقيادة الذي ظهر في الكثير من الأدبيات، كما هو الحال في القيادة التحويلية التي قدمها (Bass) والقائد كخادم، والقيادة الاصلية التي ظهرت في الأدبيات ذات الصلة، إلا أنه من الواضح أن هناك اهتمام قليل بشأن القيادة الايجابية فيما يتعلق بقضايا مثل الأمل، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والمرونة والتي تتعلق بالقائد والمرووس، ولاسيما أن هناك بعض البحوث كشفت عن وجود علاقات بين رأس المال النفسي للقائد أو المرووس وعلاقته بالأداء.

وتأسيساً على ذلك فقد اقترح (Avolio) وزملائه إن واحدة من الآليات الرئيسية التي يؤثر من خلالها رأس المال النفسي للقائد في أداء الوظيفة بالنسبة للمرووسين هي من خلال رأس المال النفسي لهم. ومن الواضح أن هذا الطرح يأتي من ظاهرة مفادها إن القادة يعدون بمثابة أمثلة بالنسبة للمرووسين، فعندما يدرك المرووس أن قائده يتصرف بشكل ايجابي، فيتوقع من هذا المرووس التصرف بأسلوب ايجابي مشابه أيضاً في محاولة منه لمحاكاة سلوك قائده.

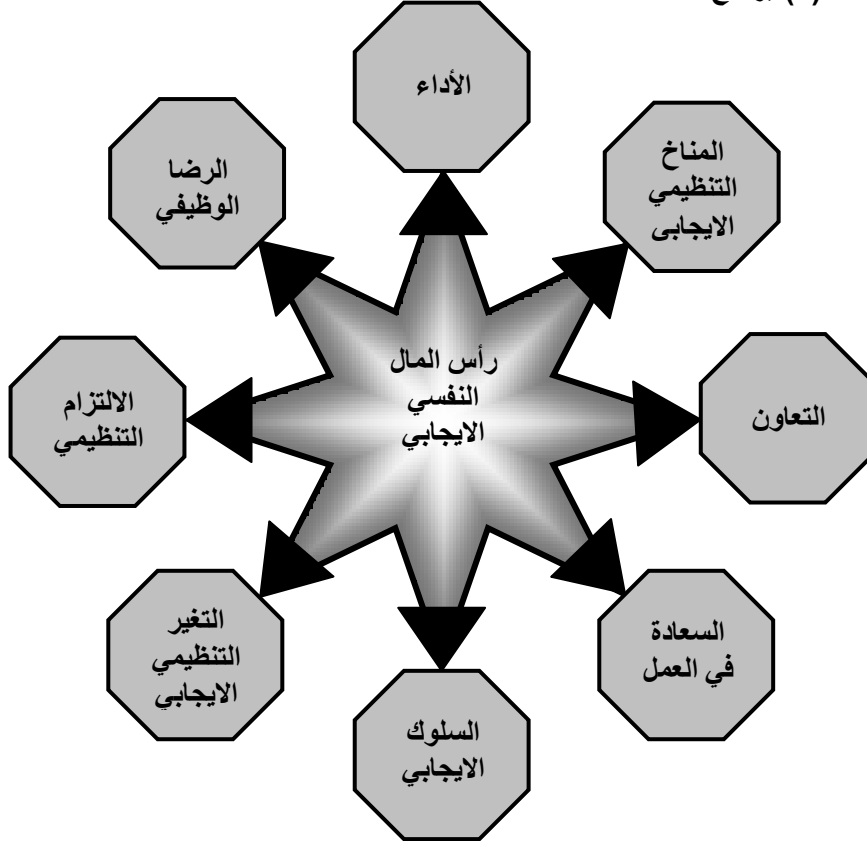
وقد اقترح بعض الباحثين أن رأس المال النفسي ربما يلعب دوراً مهماً في توضيح علاقة (القائد-المرووس)، وكيف يتصرف المرووسين فيما بعد. ولا ينبغي على القادة أن يحققون نتائج أعلى في عرض رأس المال النفسي ومستوى أداء أعلى فحسب، وإنما ينبغي عليهم تقديم نماذج دور للمرووسين من خلال أعلى مستويات عرض للايجابية بشأن العمل. وفي هذا الصدد وبالاستناد إلى نظريته في الإدراك الاجتماعي أكد (Bandura,1997) إن الأفراد يتعلمون من خلال نماذج الدور الموثوقة (Credible Role Models)، ففي المنظمات غالباً ما يمتلك المشرفون منزلة وقوة أعلى من مرووسيه، لذلك فإنهم يعدون مصادر معلومات مؤثرة في المستخدمين بخصوص ما هو السلوك المهم والملائم لنموذج معين. لذلك فإن مدى احترام المرووس لمنزلة المشرف وأدائه في المنظمة يكون بناءً على محاكاة لسلوك المشرف للوصول إلى سلوك مشابه.

واستناداً إلى ما سبق ذكره فإن القادة الذين يمتلكون رأس مال نفسي عبر تجسيدهم للخصائص التحفيزية الأربعة (الأمل، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية، والمرونة) يمتلكون الإرادة اللازمة لتحقيق النجاح، وتكيف عال في مواجهة المشكلات، فضلاً عن توقعات ايجابية حول البيئة. وهكذا، يلاحظ المرووسين بدورهم التأثيرات الايجابية لهؤلاء القادة، ومن ثم يحاولون تقليد سلوكهم، وعبر هذه العملية تنتقل الحالات الايجابية من القادة إلى المرووسين، والتي توصف بالعدوى الشعورية (Emotional Contagion). وفي دعمه للربط بين مشاعر القائد والمرووس أكد (Bono & Llies,2006:317-334) إن القادة الذين يظهرون مشاعر ايجابية يحققون ترابطاً ايجابياً مع أمزجة المرووسين. وبذلك يكون سلوك هؤلاء القادة مصدر بارز للمعلومات التي يمكن أن تؤثر في المصادر النفسية المدركة للمرووسين.

### رأس المال النفسي الايجابي

وبالرغم من أن مفهوم رأس المال النفسي لا يمكن اعتباره المكون الوحيد للمؤثرات الجوهرية التي تؤثر على التطوير والابتكار، فإن لديهم بعض التحفظات بشأن تأثيره في العلاقة بين القائد والمرؤوس استناداً إلى عدم وجود حد ممكن يؤدي إلى تسهيل أو عرقلة التأثيرات الايجابية في الأداء، فكان للبعض انتقادات بشأن رأس المال النفسي، والتي عتبر عنها (Hackman,2009:321) في قوله "أتطلع بشكل أكبر نحو العمل التجريبي بشأن الظروف التي غالباً ما تسرع بشكل أقوى الحالات الايجابية في العمل" في إشارة منه إلى قلة الأعمال الاختبارية المتعلقة بالتوجهات الايجابية في بيئة العمل.

وقد أثبتت الدراسات الأهمية الكبيرة لرأس المال النفسي على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل عبر اتجاهات كثيرة، والشكل (6) يوضح ذلك.



شكل (6)

انعكاسات رأس المال النفسي في موقع العمل على وفق نتائج بعض الدراسات

المصدر: إعداد الباحثان

## أولاً: الاستنتاجات

1. على مدى سنوات كثيرة اعتقد المختصين في مجال الإدارة إن تحقيق التفوق والميزة التنافسية المستدامة يعتمد على التوجهات التقنية والأرباح التي تتجسد في هيئة أرقام، لكن يبدو إن هذه الأرقام أصبحت صماء أمام التوجهات المعاصرة التي أفرزتها التغيرات المعاصرة فألقت بظلالها على واقع عمل المنظمات. وأمام هذا التحدي الكبير أصبح لزاماً البحث عن مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات التقليدية. وفي خضم هذا البحث أظهرت البيئة معطيات جديدة في مجالات كثيرة، ومن أبرزها ما يتعلق ببيكولوجية القادة والمرؤوسين، ويعد رأس المال النفسي أحد أهم المؤشرات الحديثة التي ظهرت ليكون لها دوراً فاعلاً في منظمات الأعمال.
2. على الرغم من المحاولات الأجنبية في تسليط الضوء على مفهوم رأس المال النفسي الايجابي، إلا إنه ما زال يحتاج إلى سبر أغواره والإلمام الأكبر بمضامينه.
3. يتضح أن ظهور رأس المال الايجابي كان نتيجة الاهتمام المتزايد للادبيات الإدارية بحقل السلوك التنظيمي الذي يستند إلى علم النفس الايجابي، وبذلك فهو يمثل انتقالاً من الاسترشاد بعلم النفس التقليدي في التوجهات الإدارية إلى التحول لحركة جديدة تتسم بفاعلية أكبر، فتم استقدام المفهوم من علم النفس الايجابي إلى حقل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، والذي يمثل دعوة إلى مدخل جديد للإدارة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
4. يشتمل رأس المال النفسي على مجموعة من المحفزات الايجابية، وهو يعمل بمثابة عامل خفي لكنه يظهر إلى الوجود من خلال أربعة مكونات هي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، والتي تعمل سوية في ظل البناء الكلي لرأس المال النفسي. ويظهر أن تأثير أكثر من مكون بشكل مجتمع يكون أكبر من تأثير المكون لوحده، فضلاً عن إن تأثير المكونات الأربعة مجتمعة يكون أكبر.
5. تظهر الأدبيات ذات الصلة إمكانية تطوير رأس المال النفسي، والتي يمكن أن تتم عبر برامج خاصة لتطويره وتعزيزه لدى الأفراد العاملين في المنظمات، من خلال استهداف المكونات الأربعة لديهم.
6. يمكن الاستثمار في رأس المال الايجابي وإدارته بكلفة قليلة نسبياً مقارنة مع ما يتم في رأس المال التقليدي. وله تأثير كبير في بلورة سلوكيات القادة والمرؤوسين في منظمات الأعمال، إذ يتضح ذلك من خلال انعكاساته في الأداء، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي الايجابي، والالتزام التنظيمي، والتعاون، والسعادة في موقع العمل، والسلوك الايجابي، والتعاون. كونه يجسد ما الذي يؤديه الفرد، وما هو صحيح، وما الذي يمكن أن يحسنه.

## ثانياً: المقترحات

1. تركيز الاهتمام على جوانب الصحة النفسية في منظمات الأعمال من خلال تكثيف الجهود المتعلقة باستكشاف مفهوم رأس المال النفسي.
2. ضرورة اعتماد الجامعات لمفهوم رأس المال النفسي الايجابي عبر تكليف كلياتها المتخصصة ومراكز البحث لتبني المفهوم. ويمكن تعزيز ذلك بتضمينه في المناهج الدراسية.
3. الدعوة إلى إقامة مؤتمرات تتبنى تناول الموضوع بالمناقشة والتحليل بغية الكشف عن مكنوناته، وبما يسهم في التوسع بالموضوع وبناء هياكله الفكرية الرئيسية. ويمكن تحقيق ذلك بالتنسيق مع الجامعات ومراكز البحوث العالمية المتخصصة.
4. دعوة المنظمات العراقية لتبني مثل هكذا موضوعات معاصرة من خلال التنسيق والتعاون مع كلياتها المتخصصة والمكاتب الاستشارية والتدريبية فيها.
5. الدراسة المستفيضة للمتغيرات الخاصة بالموضوع، وبيان ملائمة استخدامها في المنظمات العراقية.
6. بغية التوصل إلى الاستزادة الفكرية ذات الصلة بالموضوع وضمان تحقيق الاتجاهات الإجرائية يفضل التوسع بالموضوع عبر طلبية الدراسات العليا، ويمكن تعزيز ذلك من خلال تقديم مجموعة مقترحة من البحوث منها على سبيل المثال:

- أ- أثر رأس المال النفسي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ب- دور رأس المال النفسي في بناء المناخ التنظيمي الايجابي.
- ت- العلاقة بين رأس المال النفسي والتغير التنظيمي الايجابي.
- ث- بناء الالتزام التنظيمي وعلاقته برأس المال النفسي.



المصادر

1. Avey, J. B. , Luthans, F. and Jenes, S. M.(2009), "Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover", Human resource management, (September-October), Vol.48 No.5, pp.677-693.
2. Avey, J. B. , Luthans, F. and Pigeon, N. G. (2010), "Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance", Leadership and organizational development journal, Vol.31 No.5, pp.384-301.
3. Avey, J. B. , Nimnicht, L., Smith, R. and Palmer, N. F. (2010), "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time", journal of health psychology, Vol.15 No.1, pp.17-28.
4. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
5. Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: The Exercise of Control", W.H. Freeman & Company, New York, NY.
6. Bandura A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In Adair JG, Belanger D, Dion KL (Eds.), Advances in psychological science, Vol. 1:Personal, social and cultural aspects (pp. 51–71). Hove, UK: Psychology Press.
7. Baron, L. and Morin, L. (2010), "The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 1, pp. 18-38.
8. Belanger, J.D. and Dion, K.L. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change, Psychology Press, Hove, UK.
9. Bono, J. E., & Ilies, R. (2006), "Charisma, positive emotions and mood contagion", Leadership Quarterly, 17, pp.317-334.
10. Bruner, J.S. (2004), "short history of psychological theories of learning", Daedalus, Winter, American Academy of Arts and Science, Cambridge, MA
11. Bryant, F.B. and Cvengros, J.A. (2004), "Distinguishing hope and optimism", Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 23, pp. 273-302.
12. Cameron, K. S., & Caza, A. (2004), "Introduction: Contribution to the discipline of positive organizational scholarship", American Behavioral Scientist, 47, pp.731-739.
13. Carpenter, S., Walker, B., Anderies, M. and Abel, N. (2001), From metaphor to measurement: resilience of what to what?", Ecosystems, Vol. 4, pp. 765-81.
14. Caza, A., Baggioz, R., Woolleg., and Caza, B. B. (2010), "Psychological capital and authentic leadership", Asia-Pacific journal of business administration, Vol.2 No.1, pp.53-70.
15. Cervone, D. (2000), "Thinking about self-efficacy", Behavior Modification, Vol. 24, pp. 30-56.
16. Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002), "Follow this path", Warner Books, New York.



17. Conley, J.J. (1984), "The hierarchy of consistency: a review and model of
18. longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality, and self-opinion", *Personality and Individual Differences*, Vol. 5, pp. 11-25.
19. Corr, P.J. and Gray, J.A. (1996), "Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 69, pp. 83-7.
20. Coutu, Dianne L. (2002), "How resilience works", *Harvard Business Review* 80/5 (May), pp. 46-55.
21. Donaldson, S. I. and Ko, I.(2010), "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base", *School of Behavioral and Organizational Science, Claremont Graduate University, Claremont, USA.*
22. Foster, S.L. and Lloyd, P.J. (2007), "Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 59 No. 1, pp. 30-40.
23. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005), "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing", *American Psychologist*, 60 pp.678–686.
24. Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*, Farrar, Straus, and Giroux, New York.
25. Green, K., Medlin, B. and Whitten, D. (2004), "Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector", *Industrial management & data system*, Vol.104 No.2, pp.106-114.
26. Griffin, D.W. and Varey, C.A. (1996), "Towards a consensus on overconfidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 65 No. 3, p. 227.
27. Hackman, J. R. (2009), "The perils of positivity", *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp.309-319.
28. Harvey, M. , Novicevic, M. and Breland, J.W. (2007), "Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process", *Journal of managerial psychology*, Vol.42 No.2, pp.178-197.
29. Hayward, M.L.A., Shepherd, D.A. and Griffin, D. (2006), "A hubris theory of entrepreneurship", *Management Science*, Vol. 52 No. 2, pp. 160-72.
30. Kersting K. (2003), "Turning happiness into economic power", *Monitor on Psychology*,34(11),p. 26.
31. Lazarus, R. S. (2003), "Does the positive psychology movement have legs?", *Psychological Inquiry*, Vol.12 No.2, pp.93–109.
32. Lounsbury, J.W., Steel, R.P., Loveland, J.M. and Gibson, L.W. (2004), "An investigation of personality traits in relation to adolescent school absenteeism", *Journal of Youth and Adolescence*, Vol. 33 No. 5, p. 457.



33. Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005), "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, 1, pp.247–269.
34. Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. (2007b), "Psychological capital", Oxford University Press, New York.
35. Luthans F, Youssef CM. (2004)m "Human, social, and now positive psychological capital management", *Organizational Dynamics*, 33, p.152.
36. Luthans F. (2002a), "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
37. Luthans F. (2002b), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of organizational behavior*, 23/6 (September), pp.695-706.
38. Luthans F. and Jensen, S. M. ( 2002), "Hope: A new positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review* 1/3 (September): PP.304-322.
39. Luthans, F. , Lythans, K. W. and Luthans, b. T. (2004), " Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*, 47/1, January-February, pp.45-50.
40. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009), "Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB", *Journal of Organizational Behavior*, 30, PP.323-328.
41. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006), "Psychological capital development: Toward a micro-intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp.387–393.
42. Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-smith, R. and Li, W. (2008), "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, pp. 818-27.
43. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, pp.541-572.
44. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B. (2008), " The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp.219–238.
45. Maddi, S.R. (2005), "On hardiness and other pathways to resilience", *American Psychologist*, Vol. 60 No. 3, pp. 261-2.
46. Maslow, A. H. (1954), "Motivation and personality", Harper, New York.
47. Masten AS. (2001). "Ordinary magic: Resilience processes in development", *American Psychologist*, 56, pp.227–239.
48. Matsui, T., & Onglatco, M. L. (1992). Career self-efficacy of the relation between occupational stress and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), PP.79–88.



49. Nelson D, Cooper CL. (2007), "Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work", Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Osigweh, C. A. (1989), "Concept fallibility in organizational science", The academy of management review, 14(4), pp.579-594.
51. Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C.(2009), "Understanding the concept of supply chain resilience", The international journal of logistic management, Vol.20 No.1, pp.124-143.
52. Perloff, L.S. and Fetzer, B.K. (1986), "Self-other judgments and perceived vulnerability to victimization", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50 No. 3, pp. 502-10.
53. Peterson, C. (2000). "The future of optimism". American Psychologist, 55, pp.44–55.
54. Peterson, C., & Seligman, M. E. P., (2004), "Character, strength, and virtues", Oxford University Press, Oxford, UK.
55. Peterson, S.J. and Byron, K. (2008), "Exploring the role of hope in job performance: results from four studies", Journal of Organizational Behavior, Vol. 29, pp. 785-803.
56. Pigeon, N. G., Avey, S. B. and Nimnicht, L.(2010), "Two field studies examining between positive psychological capital and employee performance", Leadership and organizational development journal, Vol.31 No.5, pp.384-401.
57. Reich, J.W.(2006), "Three psychological principles of resilience in natural disasters", Disaster Prevention and Management, Vol.15 No.5, pp.793-798.
58. Schneider, S. L. (2001), "In search of realistic optimism", American Psychologist, Vol.56 No.3, pp.250–263.
59. Schulman, P. (1999), "Applying learned optimism to increase sales productivity", "Journal of Personal Selling and Sales Management", 19/1 (Winter), pp.31-37.
60. Seligman, M.E.P. and Csikszentmihalyi, M. (2000), "Positive psychology", American Psychologist, Vol. 55, pp. 5-14.
61. Sheldon K, King L. (2001), "Why positive psychology is necessary", American Psychologist, 56(3), 216–217.
62. Snyder, C. R. (2000), "Handbook of hope", Academic Press, San Diego.
63. Snyder, C. R. and Lopez, S.J., (2002), " Handbook of positive Psychology", Oxford University Press, New York.
64. Snyder, C. R., (1991), "Hope and health", Handbook of social and clinical psychology", Oxford University Press, Oxford.
65. Stajkovic A.D., Luthans F. (1998), "Social cognitive theory and self-self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches", Organizational Dynamics, 26, pp.62–74.
66. Stajkovic, A. D. (2006), "Development of a core confidence – higher order construct", Journal of Applied Psychology, 91, pp.1208-1224.



67. Tams, S. (2008), "Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective", *Personnel Review*, Vol.37 No.2, pp.165-183.
68. Taylor, S. and Brown, J.D. (1988), "Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, March, pp. 193-210.
69. Totterdell, P., Wood, S., & Wall, T. (2006), " An intra-individual test of the demands-control model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(12), pp.63–85.
70. Watson D, Clark LA. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.
71. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency", *Journal of Management*, 33, pp.774–800.