

قياس تأثير مكونات رأس المال النفسي في تحقيق اعلى مستويات الرضا
الوظيفي

بحث استطلاعي في كلية شط العرب وجامعة العراق بالبصرة

**Measuring the impact of psychological capital
components on achieving the highest levels of job
satisfaction**

**An exploratory research in Shatt Al-Arab College and the
University of Iraq in Basra**

أ.م.د هاني فاضل الشاوي

E-mail :- Hani_Fadhil@sa-uc.edu.iq

work place : Shatt Al-Arab University College ,Basra ,Iraq

المستخلص :

هدف البحث إلى تحديد مكونات رأس المال النفسي من خلال اختبار أنماط المناخ والرضا وجودة بيئة حياة العمل في الجامعات والاقسام العلمية من وجهة نظر الكوادر التدريسية في كليتي شط العرب وجامعة العراق الأهليتين بالبصرة. ويأمل الباحث من خلال هذا الجهد كشف الواقع السائد حول مكونات رأس المال النفسي في الكليتين المبحوثة ومحاولة التعرف على اهم العوامل والمتطلبات المؤدية لتفسيرها هذا من جانب. ومن جانب اخر محاولة كشف أثر هذه الأنماط (المناخ التنظيمي والرضا السائد في الكليتين وقياس جودتهما او مستوياتهما ان صح التعبير) واثر ذلك في تحقيق اعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى التدريسيين . ومن اجل ذلك جرى جمع البيانات التي ممكن ان تفسر لنا المفهوم من خلال تصميم استبانة محكمة تكونت من (10) فقرات وضعت لتقييم مجالات المناخ التنظيمي الخمسة، والأخر(المعتمد) وهو مستويات الرضا عن الاداء لدى أعضاء هيئة التدريس ، وتكونت من (10) فقرات ايضا وضعت كنتيجة لقياس مجالات الرضا الخمس. تكونت عينة البحث من (70) عضو هيئة تدريس دائمين ومؤقتين (محاضرين) وكشفت النتائج عن درجة تموج معتدلة في الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الاداء الوظيفي. وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تمخضت عنه.

الكلمات الدالة (بيئة حياة العمل ، رأس المال النفسي، التموج الوظيفي، المناخ التنظيمي،
مجالات الاداء الوظيفي)

Abstract :

The aim of this research paper is to determine the components of the psychological capital by examining climate patterns, satisfaction and the quality of the work environment in universities and faculty departments from the point of view of the teaching staff in the Colleges of Shatt Al-Arab and Iraq in Basra. Through this study, the researcher hopes to highlight the prevailing reality about the components of psychological capital in the two colleges under study. The study also seeks to identify the most important factors and requirements concerned. It attempts to reveal the impact of these patterns (the organizational climate and the prevailing satisfaction) in the two colleges and measures their quality or levels, and the influence of this on the implementation of the highest levels of job satisfaction of faculty members. For this purpose, data that could explain the concept to us was collected through designing a controlled questionnaire that consisting of (10) questions. The other investigates the degree of satisfaction of the performance of the faculty members. It also consists of (10) questions to measure the five areas of satisfaction. The research sample consists of (70) permanent and temporary faculty members (lecturers). The results revealed a moderate degree of satisfaction among faculty members in all areas of job performance. The research paper comes out with a number of recommendations based on the arrived at results.

Key Words: work environment, psychological capital, job ripple, organizational climate, job performance areas

المقدمة

حظيت الدراسات التي عنيت بمفهوم مكونات راس المال النفسي متمثلا بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في منظومة التعليم الرسمي او الحكومي باهتمام بالغ من قبل الاكاديميين الذين وظفوا البيانات الهائلة المتوفرة في بيئتهم عنها لدعم وتحليل ما ألت إليها من ظواهر وحالات وتطبيقات وذلك لقدم تلك الجامعات الرسمية ولوجود اقسام تعنى بالدراسات العليا فيها على عكس الجامعات والكليات الاهلية في العراق حيث تعد حديثة النشأة ولا تمتلك اغلبها فرص فتح فروع دراسات عليا من ماجستير ودكتوراه مقارنة بالجامعات الرسمية والاهلية في الدول الغربية والعربية الاخرى.

وهذا ما يؤكد أن مفهوم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ومسبباته وتأثيراته، قد درست بشكل واسع ومسهب في الإدارة الصناعية والتجارية والمؤسسات الحكومية، وهو ما دل على انها لم تحظ بالاهتمام نفسه في مؤسسات التعليم الاهلي.

فمن أهم الأمور التي تساعد في نجاح الإدارة في مؤسسة حكومية كانت ام خاصة قدرتها على رفع الروح المعنوية او ترسيخ الشعور نحو الامل والتعاون (راس المال النفسي) للأفراد العاملين فيها، وما يحقق ذلك الشعور لدى الفرد القائم بالعمل أنه يتقدم في قدراته ومهاراته، ويجد المساعدة الكافية من المسؤول لينمو في وظيفته، وأنه يلقي تقديرهم على جهوده .

قسم الجهد الحالي الى عدة اقسام فقد اهتم الاول بالمنهجي والثاني للجانب النظري والثالث للتحليل والقياس بينما الاخير للاستنتاجات والتوصيات .

القسم الاول للبحث الجانب المنهجي

تم استعراض منهجية البحث الحالي من خلال تسع فقرات وكما يلي :-

اولاً :- مشكلة البحث

أن البحوث والدراسات التي تطرقت إلى تحليل مكونات راس المال النفسي والمناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتحليل مستوياته على صعيد الجامعات العراقية اتسمت بالمحدودية، على حد علم الباحث، الأمر الذي يستدعي البحث عن اجابة للتساؤلات الآتية:-

1. ما مدى اسهام دراسة راس المال النفسي واثر على الرضا والولاء الوظيفي في تحقيق رضا اعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية من اجل تقليل ظاهرة التمرج في ادائهم الوظيفي وتحقيق نمو في دوافعهم النفسية ؟
2. وما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية عن جودة بيئة حياة العمل في الجامعات بالبصرة خاصة في الكليات الاهلية ؟

ثانياً:- أهمية البحث

التعرف إلى أنماط المناخ التنظيمي السائد في هذه الجامعات وأثره في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية العاملة فيها والإسهام في اكتشاف خصائص مناخا تنظيميا أفضل ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وبالتالي يقود إلى زيادة عطائهم وفعاليتهم التدريسية، وفي أداء المهام الموكلة لهم. ويمكن لنتائج هذا الجهد أن يسهم في الكشف عن أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات باعتباره الإطار الحيوي الذي يؤثر في تحقيق أهداف أي مؤسسة وفي الكشف أيضاً عن مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات.

ثالثاً:- اهداف البحث

1. بحث أثر مكونات راس المال النفسي والمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات الأهلية بالبصرة
2. التعرف على اثر متغيرات (النوع، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على الرضا الوظيفي .
3. اكتشاف حجم الفجوة في ظاهرة التموج الوظيفي بالمؤسسة الجامعية.
4. بناء مقياس مناسب للمناخ الأكاديمي ممكن ان يكشف تموجات الاداء والرضا الوظيفي.
5. اختبار المقياس الذي صممه الباحث في البيئة الجامعية الاكاديمية العراقية في بعض الكليات الخاصة بالبصرة.
6. تقديم توصيات من الممكن الاستفادة منها في تقييم الاداء البيئي والوظيفي في الجامعات الخاصة بالعراق.

رابعاً:- محددات البحث

يقتصر هذا البحث على أعضاء الهيئات التدريسية العراقيين فقط ومن المتفرغين للتدريس والمحاضرين والمتعاقدين والملاك التدريسي الدائم الذين يمارسون مهنة التدريس في الجامعات الاهلية بالبصرة حصراً.

خامساً:- التعريفات الإجرائية

- المناخ التنظيمي: مجموع الخصائص والمميزات المتصلة بالاتصالات، واتخاذ القرارات، والإجراءات والسياسات، والنمو المهني، والحوافز، التي تتصف بها الجامعة وتميزها عن غيرها من الجامعات.

- الرضا الوظيفي: مجموع مشاعر أعضاء الهيئات التدريسية تجاه مجالات الرضا عن العمل وهي: بيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة المباشرة، والنمو المهني، والترقيات، والاستقرار في العمل .

- مكونات راس المال النفسي
 1. السياسات والاجراءات الواضحة
 2. اتخاذ القرار
 3. الاتصالات
 4. النمو المهني
 5. الحوافز
- ظاهرة التموج في الاداء : هي هبوط اداء الموظف الحديث مقارنة باداء الموظف القديم لأسباب تتعلق بالخبرة والحافز والاختفاء المتكررة او لفقد الاجواء البيئية النفسية والمادية والمعنوية فضلا عن درجة الرضا السلبية فتبرز فجوة سلبية ظاهرة وواضحة بالاداء الذي يؤديه الموظف الجديد .
- الجامعة الاهلية :- مؤسسة للتعليم العالي، تمنح الدرجة العلمية الأولى (البكالوريوس) على الأقل، تؤسسها وتملكها وتديرها جهة غير رسمية وتشرف عليها جهة رسمية . هي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق .

سادسا:- مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث

حدد مجتمع البحث المستهدف من جميع أعضاء الهيئات التدريسية المتفرغين من كلا الجنسين ،ومن كافة الرتب الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الأهلية ، وعددهم (140)عضو بواقع (70) تدريسي في كل كلية مبحوثة وهما كليتي شط العرب والعراق بالبصرة ، هيئة تدريس حاصل على اعتراف بشهادته العليا من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية حصريا".

2. عينة البحث

تكونت عينة البحث من (70)عضو هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد روعي في اختيار العينة أن يمثلوا الرتب الأكاديمية، من المحاضرين والملاكات الدائمين حسبما توفر، في الكليتين المبحوثتين

، وتشكل عينة البحث حوالي (50 %) من المجتمع ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد (عينته).

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

ت	الجامعة	القسم	عدد المحاضرين	عدد الكادر على الملاك الدائم	المجموع	المتراكم	متراكم النسبة
1	اقسام كلية شط العرب الجامعة	قسم هندسة تقنيات الحاسبات	3	7	10	10	0.133
		قسم القانون	7	3	10	20	0.273
		آداب انكليزي	2	8	10	30	0.454
		ادارة الاعمال	1	9	10	40	0.5724
		قسم المحاسبة	2	8	10	50	0.724
2	اقسام جامعة العراق الاهلية	السياسية والادارة	2	8	10	60	0.856
		الهندسة	6	4	10	70	
المجموع او النسب	2	7	0.357%	0.643%	70	-----	%100

سابعا:-متغيرات البحث

يمكن توضيح متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة بالجدول ادناه :- (الرفاعي، 2007،ص278)

جدول (2) متغيرات البحث

المصدر	مجالته	عنوانه	البعد
العنزي ، وصبر 2007 ص33	السياسات والاجراءات	مكونات راس المال النفسي او عوامل جودة بيئة حياة العمل	المستقل
	اتخاذ القرار		
	الاتصالات		
	الحوافز		
	النمو المهني		
Schneider, B. and Bowen, D. 1985p44	علاقات العمل	مكونات الرضا الوظيفي	المعتمد
	العلاقة مع الزملاء		
	العلاقة مع الادارة المباشرة		
	الترفقيات		
	الاستقرار بالعمل		

المصدر :- الجدول اعداد الباحث

ثامنا":- مقياس البحث

الجدول ادناه يوضح مقياس البحث بعد اضافة رموز تستخدم لاغراض التحليل الاحصائي بالبرنامج المعروف spss الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

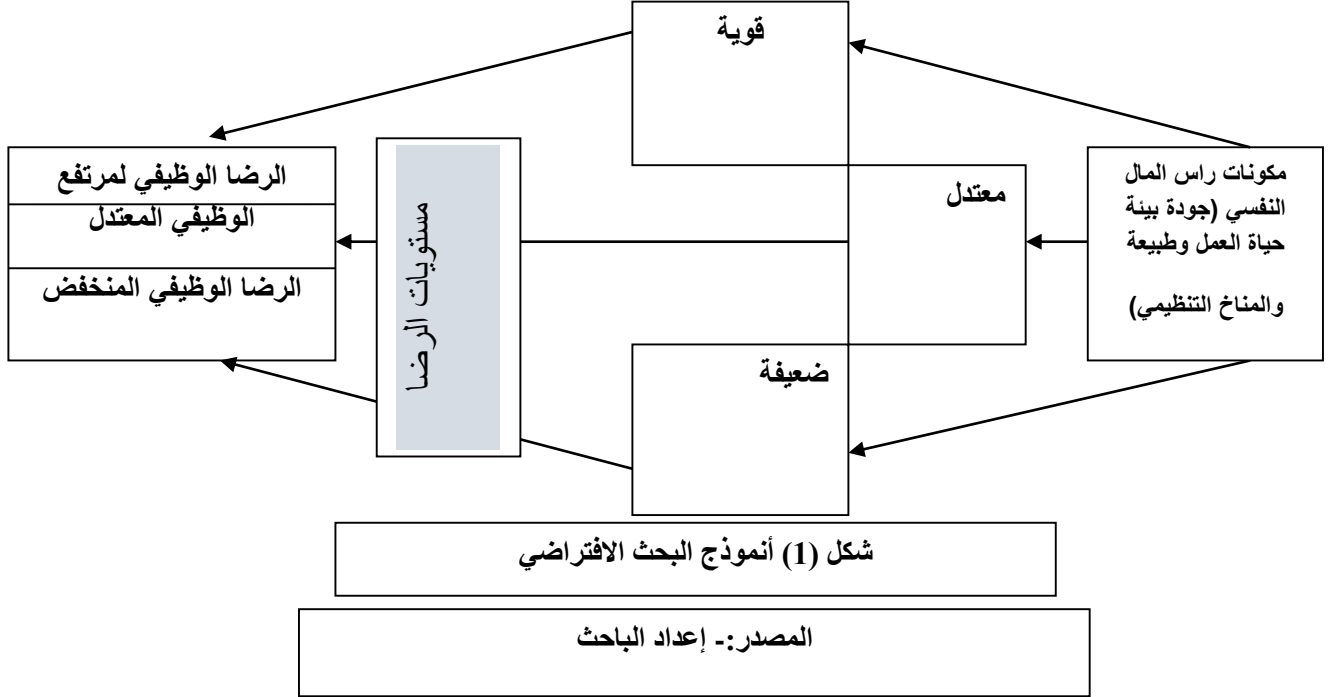
جدول (3) مقياس البحث

سلم القياس					رمزها	الفقرة المفسرة	الرمز	المتغير الفرعي	الرمز	المتغير الرئيس	البعد
سلبية جدا 1	سلبية 2	متوسطة 3	ايجابية 4	ايجابية جدا 5							
					C1	إن السياسة المتبعة تعتمد على استشارة التدريسيين ذات طبيعة؟	X1	السياسات والإجراءات	Z1	مكونات راس المال النفسي	المستقل
					C2	إن إجراءات العمادة نحو تطبيق اساليب العمل الجماعي وتأكيدا على إبراز انجازاتي تتصف بكونها؟					
					C3	إن عملية ومنهجية الكلية باتخاذ القرار على الأرجح تمتاز بكونها؟	X2	اتخاذ القرار			
					C4	إن ميل الكلية نحو إشراك عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار ينحو منحى؟					
					C5	إن منظومة الاتصالات المتبعة في الكلية وفق تقييمي هي بشكل؟	X3	الاتصالات			
					C6	إن وسائل الاتصالات بالكلية نامية باتجاه يتصف بكونه؟					
					C7	إن اعتماد الكلية على العدالة في النمو المهني من إتاحة فرص متساوية بالتدريب اعتقد انها؟	X4	النمو المهني			
					C8	إن توجهات الكلية تجاه عملية النمو المهني في المشاركة بالمؤتمرات اراها بالتحديد على شكل؟					
					C9	إن طبيعة الحوافز المادية التي تمنحها الكلية للتدريسيين تمتاز بـ؟	X5	الحوافز			
					C10	تنسجم الحوافز المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بسماوات وهي في الغالب تتصف بـ؟					
					C11	غالبا ما تبدو لدي بيئة العمل الداخلية على انها؟	X6	علاقات العمل	Z2	مكونات الرضا الوظيفي	المعتمد
					C12	أن الأجواء المحيطة بعملتي بالكلية ذات اجواء؟					
					C13	إن علاقتي الرسمية مع المدير المباشر هي في الغالب؟	X7	العلاقة مع الإدارة المباشرة			
					C14	إن علاقتي غير الرسمية مع مديري المباشر اشعر بانها؟					
					C15	شعوري بالأطمئنان في وظيفتي بمستوى؟	X8	الاستقرار بالعمل			
					C16	طبيعة الاستقرار المتوفر حاليا حول بقائي في وظيفتي اعتقد انها					
					C17	تأكيد الكلية على بناء علاقات مع كافة التدريسيين لكافة الاختصاصات في الغالب ينحو؟	X9	العلاقة مع الزملاء			
					C18	حث الكلية على بناء العلاقات الحسنة بمستوى تقييم من وجهة نظري هو؟					
					C19	فرص المشاركة في الندوات والبحوث العلمية والدورات التدريبية اعتقد انها؟	X10	التريقيات			
					C20	تعامل كليتي من خلال الدعم المادي والمعنوي للبحوث العلمية يرتقي الى مستوى معين ووفقا لوجهة نظري هو					

المصدر :- إعداد الباحث

تاسعا"- أنموذج البحث وفرضياته

1. أنموذج البحث الافتراضي



2. فرضيات البحث

انبثقت من أنموذج البحث الافتراضي ثلاث فرضيات :-

أ. توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات راس المال النفسي متمثلة بمكونه المناخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة وبين التموجات (القوية) برضاهم الوظيفي المرتفع.

ب. توجد علاقة متوسطة المعنوية ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات راس المال النفسي متمثلة بمكونه المناخ التنظيمي وبين التموجات (المعتدلة) في رضاهم الوظيفي المعتدل.

ج. توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات راس المال النفسي متمثلة بمكونه المناخ التنظيمي وبين التموجات (الضعيفة) في رضاهم الوظيفي المنخفض.

القسم الثاني للبحث الجانب النظري :- مرتكزات راس المال النفسي بالمنظمات

1. راس المال النفسي مراجعة ادبية

عند مطالعة العديد من الآراء ممن تناول هذا المنظور وهو رأس المال النفسي تبين انه الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير. ويتضمن أربعة تركيبات رئيسة هي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة). وعندما نوحّد التركيبات ستعبر بشكل اشمل عن المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) اذ يمكن أن يسهم في تطوير نتائج نظرية متكاملة للمفهوم (ابراهيم، حمود، 2012:ص1) و(سعد علي حمود، رنا ناصر صبر، 2017، ص33) و(سعد علي حمود، هاشم فوزي دباس 2009 ص1) و(سعد علي حمود، عامر علي حسين 2012 ص34) و(سعد علي حمود، عراك عبود عمير 2015 ص21) و(سعد علي حمود، حميد علي احمد الملا 2015 ص6) و(سعد علي حمود، سمير حلو حقي 2012 ص23) و(سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل ابراهيم 2013 ص31).

2. مكونات راس المال النفسي بالمنظمات المعاصرة

وقال (العيسى وفوزي 2022 ص189) فان راس المال النفسي الايجابي يرتكز على مكونات عديدة ولكن حددها بالاتي :- (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) الا اننا حددناها في الجامعات بالاتي :-

3. مكونات راس المال النفسي في الجامعات

ووفقا (السالم وحرحوش 2002:ص230) فانه يتكون من المرتكزات الاتية:-

1. السياسات والاجراءات الواضحة
2. اتخاذ القرار بوضوح وفق معايير العدالة الاجرائية
3. الاتصالات المرنة
4. توفير مستلزمات النمو المهني على وفق مبدأ تكافؤ الفرص بالتدريب (الاداري والاشرفي والتخصصي)

أولاً :- المناخ التنظيمي والمعنوية (المفهوم والعناصر)

1.المناخ التنظيمي: Climate

هو بعد اداري جديد فرض نفسه في الدراسات الادارية ولا سيما السلوكية منها ويؤثر مباشرة في رضا العاملين ومعنوياتهم وسلوكهم في العمل والمنظمة التي لا تملك مناخ جيد من وجهة نظر العاملين فيها سوف يصيبها الفشل في الامد الطويل وان ابدعت في وظائفها الادارية وهو نوعية البيئة الداخلية للمنظمة وخصائصها الفريدة والمميزة وتقاليدها وثقافتها وطرقها الخاصة في تحقيق اهدافها وهو الانطباعات العامة بخصوص المنظمة ككل والمتضمن متغيرات عديدة مثل:-

أ.اسلوب معاملة المديرين.

ب.فلسفة الادارة العليا.

ج.ظروف العمل.

د.نوعية الاهداف.

و عرف أيضا على انه شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً حيوياً في هذا المجال من حيث تأثير المناخ التنظيمي السائدة على وضع الأفراد في أداء أعمالهم ويقلل من معدل دورانهم في العمل.

2.العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي

أ.الهيكل: كلما كان معقداً كلما كان المناخ سلبياً والعكس صحيح كالتهديد والصراخ والانغلاق والمركزية والرسمية وتحكم الإجراءات المكتوبة وتشويش الثقافة التنظيمية (Noe: 2010 p115 Wang&). والهيكل على أنواع عديدة الى ان المناسب للجامعات هو هيكل المهمة المعرفية الذي يعتمد على التدريسي في انجاز المهام المعرفية الموكلة اليه من قبل مسؤوليه في القسم العلمي والاعتماد على جدول الدروس والحصص في تنظيم الأوقات المخصصة والوحدات الدراسية المقررة من اللجان القطاعية والعلمية التي تؤكد على ثلاث مكونات وهي المنهج والتدريسي والطالب.

ب.الحوافز : كلما كانت عدالة في الحوافز وجاذبيتها (الفكرة الساحرة للهدية الممنوحة للمتميزين بين اقرانهم في الاداء وفي مكان العمل)كلما كان الشعور ايجابياً نحو المنظمة. Gray (:2010:p171)

ج.المخاطرة : كالتحديات ومواجهتها والأخطار التي يتعرض لها الفرد في عمله.

د.العلاقات الإنسانية: فالعلاقات الإنسانية الدافئة والمتوازنة ضمن جو العمل تزيد من معنوية العامل الايجابية وتوجهاتهم نحو التعايش الايجابي. (Alma and others :2010:p164)

هـ. المساعدة والدعم وهو التضامن بين المدير والمرؤوس الذي يساعد على تكريس مشاعر الود والإخلاص.

و. التعارض وهو حدوث اختلاف في وجهات النظر بخصوص مشكلة أو قرار معين.
ي. القيادة وهي درجة الحرية التي يعطيها المدير للمرؤوس للمساهمة في النقاشات والآراء والأفكار التي من شأنها ان تخلق اجواء الثقة في النفسي

وهو ما يسمى بالعمليات النفسية الكامنة . The psychological processes underlying .
مما يشكل راس مال نفسي ايجابي بالمنظمة. (Stephane Brutus:2010p144) psychological capital.
3. مفهوم المعنوية والعوامل المؤثرة فيها :

وهو شيء نستطيع الإحساس به كونه خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشوق والحماس والمعنوية وهو صفة جماعية كما هي صفة فردية.

أ. محددات المعنوية :

1. الشعور بالانتماء .
 2. الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف عليه الأفراد من اجل تحقيقه.
 3. أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول للهدف.
 4. شعارات المجموعة وهي تحدد لهم ما هو مقبول وما هو مرفوض.
- ب. عوامل تحدد مستوى المعنوية لدى الافراد:

1. عوامل يمكن ربطها بالمجموعة مثل:

- أ. القيم والاهداف .
 - ب. احتمالات النجاح.
 - ت. مقدار النجاح المتحقق.
 - ث. درجة الاشباع الفردي.
2. العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة:

- أ. طبيعة العمل .
- ب. نوع الاشراف.
- ت. ضغط العمل.
- ث. اهداف المنظمة وقيمتها.

ثانيا :- مفهوم الرضا الوظيفي وجودة المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه (Satisfaction)

ان الرضا الوظيفي للفرد يمثل الاهداف التي يسعى الفرد ان يحققها ، الاهداف التي تبقى فعلا"

ان الرضا الوظيفي يمثل جانباً هاماً من جوانب التحفيز وكلما ارتفع كلما ادى الى انخفاض نسبة الغياب وزيادة الانتاجية.

جودة المناخ التنظيمي الداخلي والخدمة الداخلية

وقال (ملحم:2006 ص 129) الخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة كما يرى

(Armstrongs:2009:p8) بان التنوع يؤدي الى تحسين ثقافة المنظمات وتحسين جودة الاداء والوظيفة من خلال التعلم والتدريب وانصهار وتلاقح الثقافات ويعزو ذلك لعدة عدم وجود خصائص عامة موحدة في بيئة ادارة الموارد البشرية وانما تتغير تلك الخصائص ما تغيرت الامم والشعوب والحضارات حسب وصفه فهناك نماذج متعددة وموجودة وتطبيقات تنظيمية ضمنية ومتنوعة في الغالب ترسل من خلال نسخ مفاهيمية لإدارة الموارد البشرية لكنها قد تتمتع بالقليل من الاحترام فهي تغطي أنشطة وتستعرض مديات واسعة تمتد بين الوظائف المختلفة في المنظمات بسبب ذلك التباين في البعد الاجتماعي او التصنيعي السائد.

ومن أهم عناصر المناخ التنظيمي الداخلي الإيجابي:

1. توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
2. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
3. توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
4. توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوس.
5. توافر مناخ من التعلم المستمر والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة.
6. توافر الدعم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
7. توفير تدفق مستمر للمعلومات.
8. توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارة والمعرفة وخلق فرص للتداؤبية في مكان العمل (clint :2010:p100)
9. توفير الحوافز المناسبة.

هذه العناصر هي مكونات أساسية للجودة الداخلية التي تمكن المرؤوسين في داخل المؤسسة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة. ويبرز من بين مكونات الجودة الداخلية مكون أساسي وهام وهو تمكين الموظف ومنحه حرية تصرف وصلاحيات أكبر.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية والجامعات :

اولا:- في المؤسسات الحكومية العامة

- أ. الوظيفة الجيدة.
 - ب. قلة ساعات العمل.
 - ت. انتشار البطالة أي عندما يصبح عدد الوظائف الموجودة اقل من عدد الباحثين عن عمل وبهذا يزداد رضا الفرد لان الوظيفة حققت له متطلب الامن والاستقرار.
 - ث. المزايا الصحية ومزايا السكن والنقل والمنح الدراسية والبعثات الجامعية والدورات التي تحت على التطوير المهني.
- ثانيا:- في الجامعات

الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing: هو إسناد بعض الأعمال لمؤسسات أخرى للقيام بها. والاستعانة بمصادر خارجية هو أمر معروف منذ أزمنة طويلة ولكنه أصبح أكثر انتشارا في الإدارة الحديثة حيث تحاول المؤسسات التركيز على ما هو جوهري وترك كل الأمور الأخرى لمصادر خارجية أي لشركات متخصصة فيها. وبالتالي فإن مدى الاستعانة بمصادر خارجية قد ازداد وشمل أمورا كثيرة كان من المعتاد القيام بها بالمصادر الداخلية مثل التدريس والحسابات المتعلقة بالمرتببات وعمليات تصنيع أو تطوير بعض أجزاء من المنتج وما شابه .

ثالثا :- ابعاد جودة بيئة الجامعات

- أ.التعويضات المادية والمعنوية ككتب الشكر والتقدير الممنوحة على الاقتراحات البناءة والهدايا الرمزية الممنوحة على الانجاز المتفوق والاحتفاء في المؤتمرات التقويمية السنوية السائدة في اروقة الكليات وقبب الجامعات.
- ب.العلاوات والترقيات العلمية للمستحقين.
- ج.اشراك الاعضاء في لجان مناقشات طلبة الدراسات العليا .
- د.اختيار اعضاء هيئة التدريس في ادارة تحرير المجالات العلمية وهيئاتها المختلفة.
- هـ.تدوير المناصب ومنح الاعضاء فرص القيادة الاكاديمية.
- و.تنسهم مناصب رفيعة في الجامعات والوزارات المختلفة .
- ز.تسمية قاعات الكليات الدراسية بأسماء المميزين علميا منهم.
- ح.وضع انجازاتهم البحثية ومؤلفاتهم من الكتب والمقالات في لوحة الاعلانات وبشكل دوري ومستمر.

رابعاً :- جودة بيئة العمل الجامعي (المتطلبات والواقع)

- متطلبات البيئة الجامعية الملائمة

-إثراء العمل Job Enrichment: هو أسلوب لتصميم العمل بحيث ثريا أي أن يكون الموظف لديه قدر كبير من الذاتية في العمل. فإثراء العمل يعني أن يكون لدى الموظف تحكم في العمل بداية من التخطيط ولتنظيم ثم التنفيذ وانتهاء بمتابعة النتائج والتحسين. إثراء العمل هو من أساليب تحفيز العاملين فالموظف الذي يشعر أنه مجرد آلة تنفيذ لا يكون محفزاً مثل الموظف الذي يُنظم عمله بنفسه ويتابع النتائج ويحللها ويتخذ قرارات.

-توسيع (تكبير) العمل Job Enlargement: هو أسلوب لتصميم العمل بحيث يقوم الموظف بعدة أعمال متنوعة – من نفس المستوى- بدلاً من أن يقوم بمهمة واحدة فقط. والهدف من ذلك هو ألا يشعر الموظف بالملل من عمله. أسلوب توسيع العمل هو من أساليب التحفيز

-الواقع الحالي

حسن التعامل مع أبناء جيل الطفرة Baby Boom Generation: هو مصطلح يختص بالولايات المتحدة الأمريكية -أحياناً تجده في كتب الإدارة- حيث يشير إلى الطفرة الكبيرة التي حدثت في المواليد بعد الحرب العالمية الثانية حيث زاد عدد المواليد كثيراً لمدة عدة سنوات بعد الحرب. وأبناء هذا الجيل يفوقون في العدد من سبقهم ومن تليهم وهم الآن في سن فوق الستين وهو ما يشكل مشكلة في سوق العمل ومشكلة في الرعاية الصحية.

يكن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء الزبائن، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية(وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات)(سملالي يحضه،2004،ص97):-

1. التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.
2. التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة إيجابية مع الزبائن.

3. التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي(سالمي جمال، 2005، ص107):-
فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال في نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالتنوع والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائم من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراً في التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.(ناصر ، 2008، ص74)

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ علاقة إيجابية سلبية.

ب علاقة سلبية إيجابية.

أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبى احتياجاته أو تعتنى بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي

الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات (Bowen and Schneider 1981; 1983; 1993) والجدول الآتي يبين باختصار شكل هذه العلاقات المختلفة.

جدول (5) اشكال العلاقة بين الموظف والإدارة

أنواع العلاقات بين الإدارة والموظف والنتائج	الإدارة/ مع الموظف	الموظف/ مع الزبائن	الأداء	علاقة الموظف مع الزبائن (مثالاً)
التوافق السلبي	سلبية	سلبية	سلبي	سلبية
التوافق الإيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابية
التناقض الإيجابي	إيجابية	سلبية	سلبي	سلبية
(وينقسم إلى قسمين)	سلبية	إيجابية	إيجابية	إيجابية

المصدر: يحيى ملحم، 2006، التمكين مفهوم اداري معاصر، ط 1. (ص 76-77)

فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير أو الإدارة والموظف من ناحية، وبين الموظف ونتائج الأداء أو الزبائن من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، لينعكس بشكل إيجابي ومتميز على الزبائن أو الإنتاج.

فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. وبيّن هذا الفصل وفصول أخرى، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، بأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالمشاركة بين الإدارة والموظف أو العامل. والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور

(Van Oudtshoorn and Thomas· 1993· Spreitzer· 1995· Thomas and Vethouze· 1990· Cagner and Kanungo· 1988).

القسم الثالث :- الجانب التطبيقي للبحث

اولاً:- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير المفسر وابعاده وفقاً لإجابات الاساتذة الاكاديميين بالجامعات الاهلية قيد البحث

من خلال تحليل الاجابات الواردة من افراد عينة البحث ادناه اهم النتائج التي جرى التوصل

اليها بالجدول (6)

N=70

المتغير الذي المتغير الرئيسي	المتغير العام للمتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي للبيد	الفقرة المفسرة	سلم القياس					
					الوسط الحسابي للفقرة المعبرة عن البيد الفرعي	اجاباي جدا 5	اجاباي 4	متوسط 3	سلباي 2	سلباي متدني 1
المستقل	راس المال النفسي	السياسات والإجراءات	2,649	إن السياسة المتبعة تعتمد على استشارة التدريسيين ذات طبيعة ؟	2.871	8	17	15	18	12
			2,428	إن إجراءات العمادة نحو تطبيق أساليب العمل الجماعي وتأكيداها على إبراز انجازاتي تتصف بكونها ؟	4	16	8	20	22	
		اتخاذ القرار	2,585	إن عملية ومنهجية الكلية باتخاذ القرار على الأرجح تمتاز بكونها ؟	2,614	6	14	11	25	14
			2,557	إن ميل الكلية نحو إشراك عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار ينحو منحى ؟	2	12	17	31	8	
		الاتصالات	2,672	إن منظومة الاتصالات المتبعة في الكلية وفق تقييمي هي بشكل ؟	2.843	11	5	32	6	16
			2,5	إن وسائل الاتصالات بالكلية نامية باتجاه يتصف بكونه ؟	2	14	23	9	22	
		النمو المهني	3.63	إن اعتماد الكلية على العدالة في النمو المهني من إتاحة فرص متساوية بالتدريب اعتقد انها ؟	2,99	10	12	13	32	8
			4,270	إن توجهات الكلية تجاه عملية النمو المهني في المشاركة بالموتمرات اراها بالتحديد على شكل ؟	9	21	22	16	2	
		الحوافز	2,686	إن طبيعة الحوافز المادية التي تمنحها الكلية للتدريسيين تمتاز بـ ؟	2,40	4	3	15	43	5
			2,971	تتسم الحوافز المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بسمات وهي في الغالب تتصف بـ ؟	12	20	1	30	7	
علاقات العمل	Z1 2,844	علاقات العمل	2,779	غالباً ما تبدو لدي بيئة العمل الداخلية على انها ؟	2,830	3	21	16	21	9
			2,728	إن الأجواء المحيطة بعملية بالكلية ذات اجواء ؟	4	2	42	15	7	
		3,557	إن علاقتي الرسمية مع المدير المباشر هي في الغالب ؟	11	30	12	16	1		
العلاقة مع الإدارة المباشرة	Z2 2,926	العلاقة مع الإدارة المباشرة	3,517	إن علاقتي غير الرسمية مع مديري المباشر اشعر بانها ؟	6	27	23	7	7	
			2,987	شعوري بالاطمئنان في وظيفتي بمستوى ؟	8	10	31	16	5	
		3,042	طبيعة الاستقرار المتوفر حالياً حول بقائي في وظيفتي اعتقد انها	5	22	12	23	8		
العلاقة مع الزملاء	Z2 2,926	العلاقة مع الزملاء	2,557	تأكيد الكلية على بناء علاقات مع كافة التدريسيين لكافة الاختصاصات في الغالب ينحو ؟	6	2	22	27	13	

2	32	18	14	3	2,70	حث الكلية على بناء العلاقات الحسنة بمستوى تقييم من وجهة نظري هو؟				
2	11	33	21	3	3,143	فرص المشاركة في الندوات والبحوث العلمية والندوات التدريبية اعتقد انها؟	2,750	الترقيات		
19	10	33	3	5	2,357	تعامل كليتي من خلال الدعم المادي والمعنوي للبحوث العلمية يرتقي الى مستوى معين ووفقا لوجهة نظري هو				

المصدر:- الجدول من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات الحاسوب الالكتروني

يتضح من بيانات الجدول اعلاه ان المرتبة الاولى الايجابية حسب وجهة نظر التدريسيين في الكليتين الاهليتين المبحوثة (شط العرب والعراق) كانت لمتغير النمو المهني اذ حصل على معدل مقداره (3,630) ن درجة اقصاها (5,00) في دلالة على ان العمادتين فيهما تؤكدان على المشاركة بالمؤتمرات الندوات العلمية مما يعزز نموهم ونموها).
والمرتبة الثانية كانت من حصة متغير العلاقة مع الادارة المباشرة اذ بلغ ما متوسطة (3,557) وهي تشير الى وجود اجواء معنوية ايجابية في العلاقة بين التدريسي ورئيس قسمه المباشر ، تلاهما متغير الاستقرار بالعمل اذ حصل على وسط حسابي مقداره (2,987) في اشارة الى وجود شعور بالطمأنينة في الوظيفة بالكليتين المبحوثتين ووجود قناعة متوسطة به من قبل التدريسيين كافة سواء اكانوا دائمين او مؤقتين.

تلت ذلك المتغيرات الايجابية الأتية وعلى التوالي (الاستقرار بالعمل بوسط حسابي بلغ (2,978) وعلاقات العمل بوسط حسابي بلغ (2,779) ثم متغير الترقيات بوسط حسابي بلغ (2,750) تليها الحوافز بوسط حسابي بلغ (2,686) ثم الاتصالات بوسط حسابي بلغ (2,672) ومن ثم جاءت سياسات واجراءات العمل بوسط حسابي بلغ (2,649) واخيرا اتخاذ القرار بوسط حسابي بلغ (2,585) ثم العلاقة مع الزملاء بوسط حسابي بلغ (2,557).

جدول (7) يوضح معامل الارتباط (سبيرمان للرتب)

n	X المستقل	Y المعتمد	رتب x	رتب y	الفروق d	مربع الفروق d ²
1	2,649	2,779	4	3	1	1
2	2,585	3,557	5	1	4	16
3	2,672	2,987	3	2	1	1
4	3.63	2,557	1	5	4-	16
5	2,686	2,750	2	4	2-	4
المجموع						$\sum d^2 = 38$

$$R=1-(6\sum d^2/n(n^2-1))$$

$$=1-(6(38)/990$$

$$=1-0.230= 0.670$$

اذن الارتباط قوي بين المتغيرين المستقل والمعتمد في اشارة ذات دلالة معنوية بين جودة بيئة حياة العمل في المناخ التنظيمي وتحقيق التموج في الاداء والرضا الوظيفي

$$r^2=0. 449$$

اذن معامل التفسير او التأثير معنوي ويشير الى وجود الاثر المعنوي للتموج في اداء التدريسيين وتحقيق رضاهم الإيجابي من خلال جودة بيئة حياة العمل وهو المتغير المستقل (

اثبات الفرضيات

لاختبار صحة الفروض واكتشاف ان معنوية الارتباط بين المتغيرات t test استخدم تحليل المبحوثة المفسرة والمستجيبة لاتعود للصدفة وانما تعود لحقائق واقعية ومن خلال مقارنة one tell- الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وباختبار جهة واحدة t المحسوبة و t قيمة (المحسوبة وكما يأتي t يمكن تطبيق المعادلة الخاصة بـ) test

$$T=r\frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

$$T=r\sqrt{n-2}/1-r^2$$

$$=0.670\sqrt{10-2}/1-0.449$$

$$=0.670\sqrt{8}/0.551$$

$$=2.552$$

اما (T) الجدولية فهي (0,213) اذن المحسوبة اكبر من الجدولية اذن تقبل الفرضيات الثلاث التي اعتمدها الباحث

أ. توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة وبين التموجات في رضاهم الوظيفي.

ب. توجد علاقة متوسطة المعنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة وبين التموجات في رضاهم الوظيفي المتوسط.

ج. توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة وبين التموجات في عدم رضاهم الوظيفي.

وإدناه ما يثبت ذلك بالجدول (8) النتائج النهائية للتحليل الإحصائي

ابعاد المتغير المعتمد مجتمعة				المحتوى
مستوى المعنوية او الدلالة	T المحسوبة	درجة الحرية	r ²	r
0.000	2.60	69	0.450	0.70
	T الجدولية 0.213			

المصدر :- الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي اعلاه

القسم الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

1. حصل متغير النمو المهني على اعلى الاوساط الحسابية في اشارة الى ان الكليتين المبحوثتين فيهما بيئة عمل بحثية تشجع على البحث العلمي والتأليف والمشاركة بالمؤتمرات والندوات بما يخدم التدريسي مهنيا ووظيفيا وكذلك الارتقاء بمستوى الجامعة الاهلية حسب وجهة نظر التدريسيين الدائمين والمؤقتين العاملين فيهما.
2. من خلال الفحص والاختبار للبيانات الواردة من افراد العينة تبين ان متغير العلاقة مع الادارة المباشرة كان مقبولا اذ حصل على المرتبة الثانية في دلالة على ان الاجواء ايجابية بين المرؤوسين وبينها .
3. بالرغم من ان المختبرة احصائيا كافة كانت فوق المتوسط الفرضي الا ان هناك فجوة كبيرة بين الطموح والمتوافر فيما يخص نوعية بيئة حياة العمل المأمول اذ تبين ذلك من التحليل الاحصائي ونتائج التحليل والاختبار
4. ظهر من العرض النظري بان هناك مفارقات عديدة بين الغرب والعرب فيما يخص الفجوة الثقافية الجامعية من حيث عدة توجهات منها الاشتراط الاجرائي والاخلاقي وما شابه وعلى الجامعات العربية ردم تلك الفجوات في الاداء والبيئة والجودة.
5. من الضروري تقوية العلاقات بين الادارة والعناصر العاملة بالمستويات كافة سواء الادارية منها او التشغيلية وتقليص مسافات التي اشار اليها هولاند في نموذج الشهير .
6. تبين ان الكوادر التدريسية بالجامعات الاهلية تتمتع بمعنويات ايجابية واضحة نتيجة للدخل المرتفع والمعمارية التنظيمية وقلة الحلقات الروتينية التي تحكم اجراءات العمل .
7. اتضح من اراء افراد العينيتين في الجامعتين الاهليتين المبحوثتين (شط العرب، والعراق) بان هناك عناية كبيرة من قبل ادارة الجامعات واعضاء مجالسها (رؤساء اقسامها العلمية) باستقطاب ذوي الخبرة بالتدريس في الكليات الاهلية .

8. ميل الكوادر العلمية الحديثة للتدريس في الكليات الاهلية عالي ايضا مما يدل على مقبولية البيئة الاكاديمية وتوفير سبل نجاح الاستمرار والاستقرار الوظيفي بالرغم من وجود ظاهرة تموج في الاداء بين الجدد والقدامى من التدريسيين.

ثانيا :-التوصيات

1. الطاقات الفكرية تعد قامات العلوم في الجامعات وتستدعي الضرورة الملحة بالوقت الراهن الى الاهتمام الكبير بهم من خلال توفير مستلزمات الابداع وبراءات الاختراع والتأليف والنشر بشكل اكبر مما متاح لأطلاق العنان لغرس تجاربهم وتعميمها ومن ثم تقليل الفجوات والتموجات في الاداء بين الجدد والخبراء..
2. توفير الاجواء العلمية والانسانية ومحاولة الارتقاء بمتغير الاتصالات ومتغير علاقات العمل التي اظهرت نتائج التحليل فيهما ضعفا مقارنة بالأبعاد المتبقية و بما يقلل من نزيف العقول الخبيرة وهجرتها من الجامعات وان الكليات الاهلية تعد قناة جيدة لاحتضانهم والاستفادة من خبراتهم
3. تدريب الطاقات التدريسية الجديدة من خلال اشراكهم مع الخبراء وادماجهم بأفكارهم وبحوثهم ومحاولة زجهم في لجان ترقيات ولجان تخصصية لاكتساب الخبرة ونشرها وتقاسمها بين القدامى والحديثين.
4. للبيئة الجامعية الاهلية اولويات ونرى من اهم الاوليات فتح اقسام دراسات عليا للاستفادة من الابتكارات الجديدة والنظريات الحديثة مع التأكيد على ضرورة العناية بها وتوعية الجهات المستثمرة (سوق العمل وحسب حاجته بأبرام العقود مع الباحثين) بمعانيها ومستلزماتها.
5. زيادة يقين الادارات من خلال تكثيف الدراسات والبحوث والتحقق من الظواهر الواقعية بان استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

المصادر

المصادر العربية

اولا : الكتب

- 1.السالم مؤيد سعيد وحرحوش عادل صالح، 2002" ادارة الموارد البشرية ، مطبعة جامعة بغداد .ط1. العراق
- 2- توماس أ. ستيوارت، 2004، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر.
- 3.ملحم ، يحيى(2006)" التمكين مفهوم اداري معاصر " عمان، الاردن -
- 4 - مصطفى محمود أبو بكر، 2006، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر..

ثانيا : الدوريات والرسائل الجامعية

1. العيسى ،قاسم و فوزي ميهوبي " 2022" راس المال النفسي ، تعريفه ،مكوناته ،خصائصه ، اثاره" مجلة المرشد مجلد 12 العدد 1 ص ص 189-204.
- 2- سالمى جمال، 2005، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن:105-118.
- 3.حازم منصور كوركيس، استخدم طريقة تحليل القيمة الشاذة في تقدير معلمة الحرف ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 15 رقم 53 (2009)
- 4- سملاي يحضه، 2004، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس: 97-114.
- 5.سعد علي حمود، سمير حلو حقي، خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين: بحث اختياري ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 19 رقم 72 (2013)
- 6.سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل ابراهيم، الاتجاهات العاطفية والإرهاق العاطفي في المنظمات: (تطوير أسس الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي) ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 19 رقم 70 (2013)

7. سعد علي حمود العنزي, ابراهيم خليل ابراهيم, الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 13 رقم 47 (2007)
8. سعد علي حمود, حميد علي احمد الملا, إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري والاجتماعي , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 21 رقم 84 (2015)
9. سعد علي حمود, عراك عبود عمير, تعظيم الاستراتيجيات التنافسية في الإطار العام لعوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. رقم 21 رقم 83 (2015)
10. سعد علي حمود, عامر علي حسين, فلسفة حل قوى التناقض في نظرية التنظيم , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. رقم 18 رقم 68 (2012)
11. سعد علي حمود, عامر علي حسين, تطبيقات التحليل متعدد المستويات في دراسات الأعمال , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 18 رقم 67 (2012)
12. سعد علي حمود, حسنين غالب علي, مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى/ بحث تطبيقي , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 21 رقم 81 (2015)
13. سعد علي حمود, رنا ناصر صبر, سلوكيات الموظفين: المفاهيم النظرية ومناهج التفكير , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد 23 العدد 100 (2017)
14. سعد علي حمود, هاشم فوزي دباس, نظم العمل عالية الأداء والأداء العام للمؤسسات الصناعية , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: المجلد. 15 رقم 54 (2009)
15. سعد علي حمود و ابراهيم خليل ابراهيم (2012) " رأس المال النفسي الايجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير " مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية - JEAS

المجلد 18 العدد 65 DOI: <https://doi.org/10.33095/jeas.v18i65.1123>.

16 - ناصر مراد، 2008، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر: 73-86.

1. Alma and Collet and Grady (work life balance and practice) H.R.M. REVIEW 2010PP158-167).
2. Armstrong's Michael:2009 ((HAND BOOK OF H.R,M PRACTICE 11THE EDITION. 1LONDON.
3. Bowen and Schneid.1981; 1983; 1993.” HUMAN RESOURCES MANAGEMENT U.K..LONDON.
4. Clint Chadwick 2010: theoretic insights of the nature of the performance synergies in H.R.SYSTEMS. TOWORD GREATER PRECISION H.R.M. REVIEW 2010PP85-101).
5. FRANCIS XAVIER GOEDDEKE Jr1* AND JOHN DANIEL KAMMEYER-MUELLER(2010) Perceived support in a dual organizational environment: Union participation in a university setting Oakland University, Rochester, Michigan, U.S.A. 2Department of Management, University of Florida, Gainesville, Florida, U.S.A
6. Greg & Noi(2010)” Magic of the gift in the workplace: Reply to Dodlova and Yudkevich” Human Resource Management Review 20 (2010) 168–171.
7. J. A. Plaza-Úbeda,1 J. Burgos-Jiménez,1 D. A. Vazquez2 and C. Liston-Heyes2((Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 18, 487–499 (2009) Published online 12 November 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/bse.593 The ‘Win–Win’ Paradigm and Stakeholder Integration Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 65–83 (2010) Published online 23 June 2009 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.629
8. Stéphane Brutus,(2010)” Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal” Human Resource Management Review 20 (2010) 144–157.
9. Schneider, B. and Bowen, D. (1985), Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 423.
10. Schneider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, *Organizational Dynamics*, 21 pp. 39-52., Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* 41 Fall (1999), pp. 35-45.
11. Sheng Wang ,Raymond A. Noe (2010)” Knowledge sharing: A review and directions for future research” Human Resource Management Review 20 (2010) 113-118.
12. Van Oudtshoorn and Thomas, 1993, Spreitzer, 1995, Thomas and Vethouze, 1990, Cagner and Kanungo, 1988).
13. Yudin(2010) Magic of the gift in the workplace Grady (work life balance and practice) H.R.M. REVIEW 2010PP168-171).