

## إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة

إعداد:

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية — جامعة الزقازيق

ملخص:

هدف البحث إلى كيفية تفعيل إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق بما يحقق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم البحث منهج دراسة الحالة، من خلال التأصيل الفكري والنظري لكل من إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، ورصد الجهود والمبادرات المصرية، والوقوف على واقع إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من خلال عدة أساليب ووسائل لأسلوب دراسة الحالة، حيث تم إعطاء صورة عامة أو نبذة أولية عن الكلية وبعض ملامحها، ثم استعراض بعض الوثائق والسجلات والقرارات وتحليلها وبيان انعكاساتها على كل من رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، وإجراء مقابلات شخصية، وتطبيق دراسة استطلاعية، ثم تطبيق دراسة ميدانية "استبانة" على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ متفرغ، أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بكلية التربية جامعة الزقازيق، حيث بلغ حجم العينة (٨٢) فرداً وبنسبة ٥٤.٣٪ من المجتمع الأصلي، وذلك للوقوف على دور إدارة الكلية (العميد والوكلاء) في إدارة وتنمية رأس المال النفسي، بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود جوانب قوة وأوجه قصور في هذا الدور، كما أسفرت عن وجود معوقات عديدة وعوامل متنوعة تعوق تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

---

---

وفي ضوء ما سبق قدم البحث تصوراً مقترحاً لإدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال النفسي - الرضا الوظيفي - أعضاء هيئة التدريس - دراسة الحالة.

---

---

## Managing Psychological Capital and its relationship to achieving Job Satisfaction among Faculty Members at the Faculty of Education, Zagazig University: a case study.

### Summary:

The research aimed at how to activate the management of psychological capital among the faculty members of the Faculty of Education, Zagazig University, in order to achieve job satisfaction for them, and the research used the case study approach through the intellectual and theoretical rooting of each of the psychological capital management and job satisfaction and the relationship between them, and monitoring Egyptian efforts and initiatives, and stand on The reality of psychological capital management and its relationship to job satisfaction through several methods and means of the case study, where a preliminary general picture of the college and its features was set, then looking at some documents, records and decisions and explaining their implications for both psychological capital and job satisfaction, conducting personal interviews, and applying an exploratory study and a field study "questionnaire" to a representative sample of faculty members (emeritus professor, professor, assistant professor, teacher) at the Faculty of Education, Zagazig University, where the sample size reached (82) individuals, which is 54.3% from the original community, This is to find out the role of the college administration (the dean and agents) in managing and developing psychological capital in a way that supports achieving job satisfaction among the faculty members. The results of the field study revealed the strengths and shortcomings of this role, as well as the presence of many obstacles and various factors that hinder the achievement of job

.Satisfaction among the faculty members

Therefore, the current research presented a suggested concept for managing the psychological capital of the faculty members, in a way that contributes to achieving job satisfaction for them.

**Keywords:** Psychological Capital Management, Job satisfaction, Faculty members, case study

## إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة

إعداد:

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية — جامعة الزقازيق

مقدمة:

تواجه الجامعات المصرية تحديات وتغييرات متسارعة تركت انعكاساتها وتأثيراتها المهمة عليها، سواءً فيما يتعلق بالمنافسة والريادة والتميز، أو ما يرتبط بزيادة الضغوط النفسية والإجهاد والإرهاق المهني والوظيفي في ظل بيئة عمل مضطربة ومتغيرة، أثرت على مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بالجامعة ككل، وأعضاء هيئة التدريس بوجه خاص، الأمر الذي جعل الباحثين والخبراء يهتمون بالكشف عن أسباب وآليات ومداخل جديدة تسهم في تحسين نفسية الأفراد، وتحقيق لهم التمكين النفسي والسعادة النفسية والصحة الفردية والتنظيمية.

في ظل ما سبق ظهر على الساحة مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، والذي يسعى إلى تطوير وتدعيم وتحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تطوير نظرتهم إلى بيئتهم التي يعملون فيها، باعتباره بنية أساسية تعبر عن الحالة النفسية الإيجابية المتطورة لدى الفرد، من خلال أبعاد الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة والرفاهية، والتي أظهرت الدراسات أن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي وتعزيز القدرات التنافسية المستدامة<sup>(1)</sup>.

كما أن هذه التحديات والتغييرات جعلت من الصعب على المؤسسات الجامعية أن تبقى وتستمر وتنافس، دون إجراء تغييرات مهمة، وبرؤى جديدة ملحة، من بينها الاهتمام الجدي بالعوامل والمتغيرات النفسية الإيجابية للعنصر البشري<sup>(2)</sup>.



وبدأت تشهد الدراسات النفسية - ولا سيما علم النفس الإيجابي التنظيمي - في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً بدراسة القدرات والعوامل والمتغيرات الإيجابية، بعد أن كان التركيز - في السابق - على فحص الجوانب السلبية ونقاط الضعف والفشل والاضطرابات النفسية في حياة الفرد وشخصيته، وهذه نظرة قاصرة للغاية، فعلم النفس ليس مجرد دراسة الأمراض والاضطرابات ونواحي الضعف فقط، وإنما غايته الأساسية دراسة نواحي القوة، والكشف عن العناصر الإيجابية ومواطن التميز للفرد (3).

من هنا بدأ الاهتمام يتزايد برأس المال النفسي الإيجابي وما يتضمنه من موارد ومتغيرات وأبعاد نفسية إيجابية عديدة، من أهمها: الكفاءة أو الفعالية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة، الصحة النفسية التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، التمكين النفسي وغيرها.

ويعد رأس المال النفسي أحد أهم مجالات السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يعرف بأنه دراسة وتطبيق وتفعيل الاستفادة من نقاط القوة الإيجابية والقدرات النفسية الخلاقة لدى الأفراد، والتي يمكن قياسها وتميئتها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في المؤسسة (4). ورأس المال النفسي هو حالة نفسية إيجابية لدى الفرد تتسم بالكفاءة والفعالية الذاتية والثقة في القدرة على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة والقيام بها على أكمل وجه، والتفاؤل من خلال إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات، والأمل حيث قوة الإرادة تجاه تحقيق الأهداف، والبحث عن مسارات وبدائل عديدة في سبيل ذلك، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها لما كان قبلها وأفضل (5).

ويعد رأس المال النفسي أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تركز على نظرة العاملين الإيجابية لوظيفتهم ولمؤسستهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم (6).

فرأس المال النفسي يركز على كيفية استثمار نواحي القوة والعناصر الإيجابية ومواطن التميز لدى الفرد من خلال تعزيز ثقته وكفاءته الذاتية، ورفع مستوى الشعور بالأمل والتفاؤل لديه، بما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله بشكل أفضل.

وقد نال موضوع رأس المال النفسي وإدارته أهمية بالغة في الفكر الإداري، كونه يتعامل مع أهم جانب في شخصية الفرد، وهو الجانب النفسي والمعنوي، فالحالة النفسية تملك أثراً كبيراً في تعزيز الأداء المتميز، فضلاً عن أن وجود مستويات من رأس المال النفسي الإيجابي، يمكن أن تسهم في زيادة مشاركتهم وانخراطهم في العمل وتحفيزهم، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم (7).

ويتسم رأس المال النفسي بعدد من السمات والملامح الأساسية، منها:

- أنه يتكون من عدة أبعاد متكاملة ومتداخلة تكون في مجموعها بنية واحدة، وأكثرها شيوعاً: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة (8).

- أنه قابل للقياس باستخدام أدوات وأساليب علمية عديدة.

- القابلية للتنمية والتطوير والتدعيم عن طريق آليات وتدخلات عديدة (9).

- القابلية للإدارة، وإدارة رأس المال النفسي تتطلب أيديولوجية وفلسفة تنظيمية مغايرة، تنظر إلى الفرد من خلال رؤية إيجابية، كما أن إدارته تسهم في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي (10).

وقد أكدت إحدى الدراسات الحاجة الماسة لتدريب المديرين والقادة على كيفية تنمية وتطوير وإدارة أبعاد رأس المال النفسي، سواءً من خلال دورات تدريبية أو غيرها، كما أنه يجب على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسي وإدارته، على أنها ميزة تنافسية يمكن أن تخلق نتائج مهمة للغاية (11).

كما ذكرت دراسة أن القيادة يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تنمية وتطوير الموارد النفسية إلى حد كبير (12).

وقد أكدت الدراسات العديدة العلاقة الوطيدة بين رأس المال النفسي وإدارته والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، فقد أكدت دراسة أن رأس المال النفسي له علاقة

إيجابية بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاه نحو العمل (13).

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن رأس المال النفسي يعد واحداً من أهم المدخلات والمتغيرات الحاكمة للرضا الوظيفي، وأن ثمة علاقة إيجابية بينهما (14)، كما أكدت دراسة العلاقة القوية بين رأس المال النفسي ومستوى المشاركة والانخراط في العمل، ومن ثم مستوى الرضا الوظيفي (15).

والرضا الوظيفي علاقة وجدانية نفسية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم، وهو يشكل العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة، وواقع الوظيفة على أرض الواقع بالنسبة لهم (16).

كما يعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، فقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأعلى رضا وظيفياً، تكون أكثر فعالية من تلك التي لديها عاملين أقل رضا (17).

إن تحقيق الرضا الوظيفي وتدعيمه لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال العوامل والمعايير والأبعاد النفسية الإيجابية وإدارتها وتميئتها، سوف يؤدي - بلا شك - إلى زيادة الولاء والانتماء التنظيمي، كما أنه يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤدي إلى قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ونظراً لأهمية دور عضو هيئة التدريس وقيمه المحورية في نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها بشكل فعال؛ حيث يشكل أعضاء هيئة التدريس الدعامة الأساسية للتعليم الجامعي، والمكون الرئيس لأي تقدم أو تطوير يمكن أن تصل إليه أي جامعة في العالم، لذلك بدأت الجامعات المعاصرة - في إطار سعيها نحو اكتساب ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار - في زيادة الاهتمام بهذا المورد الحيوي، حتى تتمكن من الابتكار والتميز في الأداء، والذي سينعكس بالضرورة على التميز الأكاديمي بالجامعة (18).

لذلك قامت مصر بالعديد من المبادرات والمحاولات في اتجاه تحسين الجانب النفسي والمعنوي، ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن أهم هذه المبادرات:

- مشروع تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والذي تقوم رسالته على تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة التعليم ومخرجاته، بما يحقق التكيف مع تطورات العصر، والتوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني لأفراد الجامعة<sup>(19)</sup>. ويقدم مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية برامج ودورات تدريبية متنوعة في إطار تحسين القدرات التطويرية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس، ولا شك أن هذه البرامج والدورات يمكن أن تسهم في تطوير وتدعيم الكفاءة والفعالية الذاتية، والتي تعد واحدة من أهم أبعاد رأس المال النفسي، كما أن هذه البرامج والدورات يمكن أن تسهم في تدعيم جانب المرونة، مثلًا من خلال دورة إدارة الأزمات والكوارث، كما أن دورة التفكير الإبداعي يمكن أن تسهم في تدعيم الأمل والتفاؤل والثقة الذاتية.

- محاولات رفع المستوى المادي والمالي لأعضاء هيئة التدريس وفق القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ والذي تناول زيادة قيمة بدل الجامعة بواقع ٣٥٠٠ جنيه للأستاذ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد، ٢٥٠٠ جنيه للمدرس، ١٥٠٠ جنيه للمدرس المساعد، ١٠٠٠ جنيه للمعيد<sup>(20)</sup>.

- دستور ٢٠١٤، المادة (٢٢) "المعلمون وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية"<sup>(21)</sup>.

- كان أحد أهم معايير الاعتماد التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الإصدار الثالث يوليو ٢٠١٥ المعيار الرابع "أعضاء هيئة التدريس

والهيئة المعاونة، وأكد المعيار تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، ومراعاة أعباء وضغوط العمل والتخصص العلمي وموضوعية معايير تقييم أدائهم" (22).

- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، حيث تمثل المحور الثالث بمقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي في دعم وتنمية الموارد البشرية، من خلال إعادة هيكلة مراكز تطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وزيادة عدد البعثات والمنح لأعضاء هيئة التدريس وغيرها (23).

- استراتيجية تطوير التعليم العالي ٢٠١٦ - ٢٠٣٠، وكان من ضمن محاورها الإحدى عشر، محور خاص بتحسين أوضاع هيئة التدريس صحياً واجتماعياً (24).

- استراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ وكان من ضمن برامجها المرتبطة بالتعليم العالي والتي من المتوقع أن تسهم بشكل كبير في تحقيق هذه الرؤية، برنامج بناء كوادر تدريسية متميزة بمؤسسات التعليم العالي (25).

وعلى مستوى إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق، قامت إدارة الكلية ببعض الفعاليات والإجراءات واتخاذ بعض القرارات التي يمكن أن تسهم في إدارة رأس المال النفسي، وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، منها (\*):

(\* ) انظر ملاحق البحث أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩).

- إنشاء عدد من البرامج المميزة بمصروفات وفق نظام الساعات المعتمدة سواءً بمرحلة البكالوريوس أو مرحلة الدراسات العليا، وفق القرار الوزاري رقم ٢٣٤١ في ٢٠١٩/٧/٤<sup>(26)</sup> والقرار الوزاري رقم ٣٩١٨ في ٢٠١٩/٩/٤<sup>(27)</sup>.
- عقد العديد من البروتوكولات والاتفاقيات مع جهات عديدة ذات علاقة، مثل الأكاديمية المهنية للمعلمين، مديرية التربية والتعليم بالشرقية، الهيئة القومية لتعليم الكبار، أكاديمية طيبة وغيرها.
- ترشيح عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية لشغل مناصب قيادية بالجامعة، مثل مركز القياس
- والتقويم في ٢٠١٩/٦/٨، وحدة تعليم الكبار في ٢٠١٩/١١/٢٣، ووحدة مواجهة التطرف الفكري في ٢٠١٩/١٢/١٢.
- تولى أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية منصب المشرف العام على قطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة في ٢٠١٩/١١/٢١.
- وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.
- إنشاء عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، مثل مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية، وحدة تعليم الكبار، وحدة القياس والتقويم، وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة إدارة الأزمات.
- وبالتأكيد تسهم كل هذه القرارات والفعاليات السابقة بشكل أو بآخر في تدعيم الجانب النفسي والمعنوي، ومن ثم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

#### مشكلة البحث:

رغم المبادرات والمحاولات السابقة، فإن الواقع الفعلي يشير إلى عديد من أوجه القصور والسلبيات والمعوقات، والتي تؤثر سلباً على النواحي النفسية والوجدانية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم على الرضا الوظيفي لديهم.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أوجه قصور عديدة تؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، منها (28):

- البيروقراطية والمركزية والانفراد بصنع القرار ومعارضة أي رأي مخالف لما تراه القيادات.

- ضعف ومحدودية ثقافة التعاون داخل العمل الجامعي.

- ضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار.

- ضعف القيم التنظيمية الإيجابية لدى معظم العاملين بالمؤسسة الجامعية.

وحددت دراسة أخرى بعض السلبيات وأوجه القصور، منها (29):

- اهتمام القيادات بالأعباء الإدارية وتسيير الأعمال والمهام الإجرائية على حساب المهام الأكاديمية.

- عدم وجود برامج وأنشطة تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل خبراتهم ومعارفهم من أجل الاستفادة منها.

- عدم وجود بيئة تنظيمية مواتية تشجع أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة.

كما أشارت دراسة إلى أوجه قصور عديدة أخرى تؤكد في طياتها ضعف إدارة رأس المال النفسي، من أهمها (30):

- لا تنتظر إدارة الكلية إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس باهتمام.

- لا يقوم العمل في الكلية على أساس الفريق.

- تدني مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتهميش دورهم وعدم استشارتهم في عديد من القضايا المتعلقة بكلياتهم.

ويشعر معظم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق بأنه ليس لديهم تأثير فيما يحدث داخل أقسامهم، من القدرة على اتخاذ القرارات أو المشاركة في صنعها، مما أدى إلى ضعف التمكين النفسي لديهم (31).

إضافة إلى أن هناك شعوراً سائداً لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس بتقصير المؤسسة الجامعية تجاه إشباع حاجاتهم الأدبية والمادية، مما يجعلهم يكتفون بالحد الأدنى من العمل الوظيفي التقليدي، بعيداً عن التجديد والإبداع<sup>(32)</sup>. وأشارت دراسة إلى أوجه قصور عديدة في الإدارة الجامعية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، منها<sup>(33)</sup>:

- عدم العدالة في توزيع المهام والأعمال الإضافية.
- عدم المساواة في الحقوق والواجبات بين أعضاء هيئة التدريس.
- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب بشفافية ووضوح على الجميع.
- عدم تبني سياسة جادة لإيجاد الحلول المناسبة والعاجلة للمشكلات التي تواجه سير العملية التعليمية.

وأشارت دراسة أخرى إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بالتعب والإرهاق والإجهاد من كثرة العمل بالكلية، نظراً لضخامة الأعداد وكثرة عدد الساعات التي يقضونها بالكلية، وزيادة المهام والأعباء، وعدم وضوح أو توصيف المهام والأدوار، إضافة إلى أنهم يرون أن دخولهم لا يكفي لمقابلة احتياجاتهم إلى حد كبير<sup>(34)</sup>. وحددت دراسة معوقات وأوجه قصور عديدة أخرى، منها<sup>(35)</sup>:

- الإحباط وفقدان الدافعية وضعف الرضا الوظيفي.
- التحيزات الفكرية الناجمة عن وجود مجموعات مناوئة لبعضها.
- الخوف من النقد وفقدان الثقة في النفس.
- فقدان الدفء وروح الفكاهة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء.
- ضغوط العمل المتزايدة.
- زيادة حدة الصراع بين الأفراد.
- وجود صراعات بين الأقسام والكلية، خاصة في تبعية مادة ما لقسم ما أو كلية ما.
- غلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأمور من قبل القيادات.



- ضعف الثقة بين الأفراد والقيادات نتيجة لعدم تلبية رغباتهم. كما يوجد إهمال واضح من قبل القيادات الجامعية للروح المعنوية والنفسية والإنسانية لأساتذة الجامعات والعاملين بها، بل وساهم بعض هذه القيادات في الوضع المتردي لأساتذة الجامعات (36).

كما أن تردّي أوضاع هيئة التدريس بالجامعات المصرية، أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة، بسبب عدم توافر البيئة الصحية الملائمة، وضعف الأجور والحوافز، مما يفقد المجتمع مهارات أبنائه (37)، وبالتأكيد هجرة العقول المبدعة هي أحد مظاهر ونتائج ضعف الرضا الوظيفي لديهم.

كما أن هناك إهمالاً واضحاً للأشخاص المتميزين، لأن القيادات إما لا تعرفهم، أو لا تحاول اكتشافهم، أو تتجاهلهم ولا تقدر مواهبهم، مما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط، بل وتركهم للمؤسسة التي يعملون بها، فيما يسمى بنزيف العقول (38)، ولا شك أن كل هذا مرتبط بضعف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت دراسة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، بسبب عدم وجود نظام فعال لتحفيز أعضاء هيئة التدريس (39).

في حين أكدت دراسة حالة الإحباط التي تتاب الكثير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، نتيجة أنهم لا ينالون الدعم المادي والمالي والمعنوي نفسه الذي تتأله مؤسسات وفئات عديدة أخرى في المجتمع، وبالتأكيد ينعكس هذا سلباً على مدى ولائهم التنظيمي، ومدى ارتباطهم بالمؤسسة الجامعية (40)، ولا شك أن كل هذا ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وعلى مستوى كلية التربية جامعة الزقازيق، رصدت إحدى الدراسات العديد من نقاط الضعف والسلبيات، منها: ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، البيروقراطية والمركزية في الإدارة، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة والشفافية

والمحاسبية، إضافة إلى ضعف اهتمام إدارة كلية التربية بقياس مستوى الرضا الوظيفي، وضعف اتخاذ إجراءات محددة لتدعيمه لدى أعضاء هيئة التدريس (41). كما رصدت الخطة الاستراتيجية لكلية التربية ٢٠١٨-٢٠٢٣ عدداً من نقاط الضعف، منها: (42)

- عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط.
  - قلة مساهمة القيادات في تنمية الموارد الذاتية للكلية.
  - عدم وجود آلية للتقييم المستمر لمدى كفاءة إدارة الكلية.
  - قلة تدريب القيادات الأكاديمية بالكلية.
  - ضعف كفاية المرافق المتاحة لتغطية احتياجات الفئات المختلفة بالكلية.
  - ضعف تناسب سعة المدرجات مع أعداد الطلاب.
  - القصور في آليات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- ولا شك أن بعض هذه النقاط تؤثر سلباً سواءً على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أو على مدى كفاءة إدارة الكلية في تنمية وتدعيم رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- وطبق البحث دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، بلغت (٢٥) عضو هيئة تدريس، وأسفرت نتائجها عن أوجه قصور وسلبيات، من أهمها: (\*)
- أ - سلبيات وأوجه قصور متعلقة بإدارة رأس المال النفسي:
- لا تضع إدارة الكلية برامج واستراتيجيات مخططة لتنمية وتدعيم مستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - لا تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين وتقدير جهودهم.
  - لا تقدم إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ما يشعرهم بالرضا الوظيفي.
  - ضعف تمكين أعضاء هيئة التدريس من فرص المشاركة الحقيقية في صنع القرار.

- ضعف مراعاة إدارة الكلية لأعباء وقدرات أعضاء هيئة التدريس عند توزيع المهام وإسناد الأدوار إليهم.
- لا توفر إدارة الكلية مناخاً تنظيمياً يشجع على الإبداع والابتكار.
- ب - بعض معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، من أهمها ما يلي:
- عدم وجود نظام عادل وموضوعي وكفاء للحوافز والمكافآت ونظم الثواب والعقاب.
- ضعف المناخ التنظيمي المشجع على المشاركة والإبداع والابتكار.
- ضعف المستوى المادي لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بفئات عديدة في المجتمع.
- ضعف ممارسات العدالة والشفافية على أرض الواقع.
- ضعف تهيئة بيئة عمل داخل الكلية تشجع على الاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي.
- في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن توظيف إدارة رأس المال النفسي بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق؟
- وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما الأطر النظرية والفكرية لكل من إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما؟
- ٢- ما الجهود والمبادرات المصرية في إطار إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الوثائق والتقارير والدراسات السابقة؟

٤- ما الواقع الميداني لإدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق من خلال الوسائل المتنوعة لدراسة الحالة؟

٥- ما التصور المقترح لتوظيف إدارة رأس المال النفسي بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: "كيفية توظيف إدارة رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق".

ولكي يتم تحقيق هذا الهدف الرئيس، يستلزم ذلك تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التأصيل النظري والفكري لكل من إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

٢- الوقوف على الجهود والمبادرات المصرية في إطار إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

٣- رصد أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

٤- رصد وتحليل واقع إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق ميدانياً، من خلال الوسائل المتنوعة لدراسة الحالة.

٥- وضع تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسي بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

(\* انظر ملاحق البحث، ملحق رقم (١٠).

**فروض البحث:**

وضع البحث عدة فروض أو افتراضات بجانب الأسئلة وذلك تماشياً مع أسلوب دراسة الحالة، حيث أكدت عديد من الدراسات المعنية بمناهج البحث العلمي أن صياغة فروض للبحث وإثبات مدى صحتها تعتبر نقطة مهمة وخطوة أساسية من خطوات دراسة الحالة، والفروض الأساسية لهذا البحث هي:

**الفرض الأول:** إدارة رأس المال النفسي تدعم وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بوجه عام.

**الفرض الثاني:** الإدارة الفعالة لرأس المال النفسي من قبل إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق تدعم تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

**الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محوري استبانة إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم العلمي.

**الفرض الرابع:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محوري استبانة إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات، أهمها:

- أهمية ومحورية متغيريه الرئيسيين، إدارة رأس المال النفسي، والذي يعد واحداً من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، كما أنه يعد أحد أهم مصادر تحقيق الصحة النفسية والتنظيمية، ويرتبط بجودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك الرضا الوظيفي والذي يعد أحد أهم عوامل الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي المتميز، إضافة إلى ارتباطه بكل من الالتزام والولاء التنظيمي.

- على الرغم من القيمة الاستراتيجية لرأس المال النفسي ولإدارته، فإنه ما زال لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام الحقيقي سواءً من قبل الدراسات السابقة، أو من قبل

الهيئات والمؤسسات المختلفة مثلما أخذت رؤوس الأموال الأخرى، ومنها رأس المال المادي والفكري والعلاقاتي والاجتماعي.

- تتفق الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة التي تركز على تحليل السلوك التنظيمي الإيجابي، باعتباره عملية في غاية الأهمية، لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المؤسسة، باعتبارهم من أهم الأصول والعوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة الجامعية.

- قد تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في المكتبة الإدارية المصرية، حيث لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بوجه عام، وعلى مستوى كلية التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص.

- تتطرق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لأعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم واحداً من أهم عناصر جودة وتميز التعليم الجامعي، فلا يمكن إصلاح التعليم الجامعي وتطويره وتحقيق جودته، إلا من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم وقيمتهم وكفاءتهم الذاتية، وشعورهم بالرضا الوظيفي وبالملكية النفسية للمؤسسة الجامعية.

- من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار وللقيادات الجامعية على جميع المستويات نتائج علمية وواقعية وآليات وأساليب إجرائية، قد نفيذ في كيفية إدارة وتنمية وتدعيم أبعاد رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، والذي من شأن كل هذا أن يحسن أداء المؤسسة الجامعية ويحقق لها الجودة والتميز والتنافسية.

#### منهج البحث:

فرض موضوع البحث وأهدافه وطبيعته ومجاله استخدام منهجية دراسة الحالة، والتي تعد استقصاءً علمياً أمبيريقياً متعمقاً لظاهرة معاصرة في سياقها الطبيعي الواقعي، قد تكون هذه الظاهرة فرداً أو قراراً أو سياسة عامة أو حدثاً أو مؤسسة أو نظاماً، يتم

دراستها بشكل شامل، وفيها يتم جمع البيانات المتنوعة من مصادر متعددة (أرشيف، سجلات، وثائق، ملاحظات، مقابلات، استبانة، خطابات موقفة، مذكرات، تحليل نصوص، مجموعات تركيز، قوائم وغيرها)، إذ إن أهم ما يميز دراسة الحالة تعدد البيانات وتنوع مصادر الحصول عليها (43).

وتتكون دراسة الحالة من ست خطوات رئيسية، هي: تحديد الظاهرة أو المشكلة وفرض الفروض، تحديد المفاهيم والأدبيات المرتبطة بالظاهرة، اختيار العينة الممثلة للحالة في المجتمع الأصلي، تحديد وسائل جمع البيانات، جمع البيانات وتدوينها وتحليلها واستخلاص النتائج والتحقق من صحة الفروض، ثم وضع التعميمات والرؤى المقترحة (44).

وفي ضوء الخطوات السابقة لدراسة الحالة يسير البحث الحالي وفقاً للإجراءات المنهجية التالية:

أولاً - تحديد الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة: وهذا الإجراء تم تحقيقه من خلال تحديد مشكلة الدراسة سواء من خلال التقارير والوثائق والدراسات السابقة، أو من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها البحث، وفي ضوء ذلك تم صياغة فروض البحث.

ثانياً - تحديد المفاهيم والأدبيات المرتبطة بالظاهرة: وهذا الإجراء سيتم تحقيقه من خلال عدة خطوات فرعية في البحث، هي:

- الأولى: الأدبيات المرتبطة بإدارة رأس المال النفسي.
- الثانية: الأدبيات المرتبطة بالرضا الوظيفي والعلاقة بينه وبين إدارة رأس المال النفسي.

• الثالثة: الجهود المصرية في إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

• الرابعة: أهم ملامح وضعية كل من إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال البحوث والتقارير والدراسات السابقة.

### ثالثاً - تحديد وسائل جمع البيانات والمعلومات واختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي وجمع البيانات وتدوينها وتحليلها:

وهذا الإجراء سيتم تحقيقه من خلال الخطوة الخامسة للبحث، وهي "واقع إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق"، حيث تم الاعتماد على عدة وسائل من وسائل دراسة الحالة، وهي:

- تقديم تقرير أولي عن الكلية "نبذة عامة عن الكلية" وأهم ملامحها.
- استعراض بعض الوثائق والتقارير والقرارات والسجلات وتحليلها.
- إجراء مقابلات شخصية مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية بلغت (٨٢) عضو هيئة تدريس وبنسبة ٥٤.٣٪ من المجتمع الأصلي، موزعين على أقسام الكلية كافة والدرجات العلمية.

بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة من قبل الباحث، باعتباره أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية من جهة، وكثرة الاحتكاك والتعامل المباشر بصورة واضحة مع إدارة الكلية، لإدارته إحدى الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، وإحدى الوحدات ذات الطابع الخاص بإدارة الجامعة.

في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تجميعها من خلال الوسائل والأساليب العديدة والمتنوعة لدراسة الحالة ثم تفسيرها وتحليلها، أمكن التحقق من مدى صحة فروض البحث.

### رابعاً - وضع التعميمات والعلاج المباشر "الرؤى المقترحة":

وهذا الإجراء الأخير سيتم تحقيقه من خلال الخطوة السادسة والمرتبطة بوضع التصور المقترح.

### حدود البحث:

وتشمل حدود البحث ما يلي:



أ- **الحدود الموضوعية:** حيث يتناول البحث إدارة رأس المال النفسي من خلال المحاور أو الأبعاد الفرعية الأربعة لرأس المال النفسي، وهي: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة.

ب- **الحدود البشرية:** حيث تطبق الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس بدرجاتهم العلمية المختلفة (أستاذ متفرغ، أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس).

وفيما يتعلق بإدارة رأس المال النفسي على مستوى الكلية، تقتصر الدراسة في تناولها لإدارة الكلية على العميد والوكلاء فقط، باعتبار أن العميد والوكلاء الثلاثة يعدون بمثابة وحدة إدارية واحدة تدير الكلية، وباعتبار أن المهمة الأساسية للوكلاء معاونة العميد في إدارة شؤون الكلية، وباعتبار أن تعيين الوكلاء يتم بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد، كما جاء في المادة (٤٧) من قانون تنظيم الجامعات.

ج- **الحدود المكانيّة:** يقتصر البحث الحالي - ولا سيما في جانبه الميداني - على كلية التربية جامعة الزقازيق للأسباب والمبررات التالية:

١- تأكيد الدراسات والبحوث السابقة أن تأثيرات وتداعيات رأس المال النفسي تختلف باختلاف المهنة والمؤسسة، لذلك ينبغي دراسة رأس المال النفسي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى لكل مؤسسة على حدة، وذلك لاختلاف إعدادات المؤسسة ونمط الإدارة ونوعية القيادة والثقافة التنظيمية والقيم الحاكمة وبيئة العمل من مؤسسة إلى أخرى، بل وأكدت الدراسات أنه يجب على كل مؤسسة أن تكيف أسلوبها واستراتيجيتها في إدارة رأس المال النفسي وتنميته مع واقعها وظروفها وطبيعة عملها مما يجعل منها عملية متفردة ومتخصصة لكل مؤسسة (\*).

٢- أن كلية التربية من الكليات الفريدة التي تجمع بين الأقسام والتخصصات العلمية والأدبية والتربوية والنفسية، ومن ثم فهي صورة مصغرة للجامعة، كما أن لها خصوصية وقيمة جوهرية لا تدانيها في ذلك كلية أخرى، فهي المسؤولة عن إعداد المعلم، والذي هو عصب العملية التعليمية برمتها وعمودها الفقري.

٣- أن أعضاء هيئة التدريس هم عماد الكلية وعمودها الفقري وركيزتها الرئيسية في تحقيق أهدافها وغاياتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة، كما أنهم أكثر الفئات اتصالاً بمهام وممارسات إدارة الكلية، ومن ثم أكثر قدرة على تقييم إدارة الكلية (العميد والوكلاء) والحكم على مدى كفاءتهم في إدارة وتنمية رأس المال النفسي لديهم وبما يحقق الرضا الوظيفي لهم.

د- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

(\* انظر هذا البحث، ص ٢٥.

#### مصطلحات البحث:

##### ١- رأس المال النفسي:

يعرف رأس المال النفسي بأنه نهج أكثر إيجابية في الأداء الفردي والتنظيمي، من خلال أبعاده الأساسية الأربعة، وهي: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وهو قابل للقياس والتنمية، وله انعكاسات قوية على السلوكيات والاتجاهات نحو العمل، ويرتبط بأداء الفرد في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً (45). وعرفته إحدى الدراسات على أنه حالة نفسية إيجابية تتسم بالكفاءة والثقة الذاتية في القدرة على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة والقيام بها، والتفاؤل حيث إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات الحالية، والأمل حيث تصور الأهداف وتحديد مسارات عديدة وبديلة لتحقيقها، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها (46).

ويعرف رأس المال النفسي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: أحد مكونات السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يركز على دراسة وتدعيم القدرات والسمات والموارد النفسية الإيجابية التي لدى أفراد المؤسسة، والتي يمكن أن توجه إيجابياً نحو تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تنمية وتعزيز الشعور بالكفاءة

الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتدعيم النواحي الإيجابية ومواطن القوة والتميز لدى الفرد، بما يؤدي إلى شعور الفرد بالاستمتاع النفسي والرفاهية النفسية، ومن ثم الرضا الوظيفي.

ويضم رأس المال النفسي أربعة أبعاد أساسية، هي: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وهذه الأبعاد متماسكة ومتراصة ومتداخلة، ويمكن قياسها وتنميتها وإدارتها من خلال مجموعة من الخطط والاستراتيجيات والفعاليات على المستوى الإداري.

### ٢- إدارة رأس المال النفسي:

**وضعت الدراسة الحالية التعريف الإجرائي التالي لإدارة رأس المال النفسي:**

تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والمخططة، والتي تهدف إلى تنمية وتعزيز وتحسين مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتهيئة بيئة عمل إيجابية يشعر من خلالها أعضاء هيئة التدريس بالاستمتاع النفسي وبالملكية النفسية للمؤسسة، وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

### ٣- الرضا الوظيفي:

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفي بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التي يعتنقها الفرد تجاه العمل، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل، كعلاقات العمل الطيبة، وفرص الترقى وغيرها من ناحية، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى (47).

ويقصد بالرضا الوظيفي مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التي تؤدي فيها (48).

**ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه:**

شعور إيجابي من قبل عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته، يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسي في عمله نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والإنجاز في العمل ومن ثم كفاءة الأداء.

## الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات المرتبطة برأس المال النفسي وإدارته:

أ-الدراسات العربية:

١-محمد فوزي أمين البردان: دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، ٢٠١٧ (49):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط في المستشفيات التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٢٦٥) فرداً، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي والارتباط بالعمل، ووجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بشكل كلي.

٢-سهام مطشر الكعبي: رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبي الجامعة من التدريسيين والموظفين، ٢٠١٨ (50):

هدفت إلى قياس مستوى رأس المال النفسي في الوسط الجامعي، والكشف عن طبيعة الفروق في رأس المال النفسي وفقاً لمتغيرات الوظيفة، والجنس، والتخصص، وطبقت دراسة ميدانية على (٢٣٠) فرداً، وتوصلت إلى أن هناك مستوى عالياً من رأس المال النفسي لدى عينة البحث، وأن هناك مستوى عالياً من رأس المال النفسي لدى عينة التدريسيين، بصرف النظر عن متغيري الجنس والتخصص، وأن مستوى رأس المال النفسي لدى التدريسيين أعلى منه لدى الموظفين بالجامعة.

٣-طارق رضوان محمد رضوان: أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، ٢٠١٨ (51):

هدفت إلى الكشف عن أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة جامعة طنطا، وبلغت العينة (١٨٦) فرداً، وتوصلت إلى وجود

علاقات ارتباط إيجابية من الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد المرونة، ثم الأمل، وأخيراً الكفاءة الذاتية، في حين لم تثبت النتائج أن هناك تأثيراً لبعدهم التفاؤل في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤- محمود سيد علي أبو سيف: دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي، ٢٠١٨ (52):

هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٥١) فرداً، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال النفسي ومستوى شعور عضو هيئة التدريس بجودة حياة العمل، وعلاقة طردية بين جودة حياة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي، فيما لا يوجد تأثير مباشر لرأس المال النفسي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

٥- ياسر السيد علي محمد شحاتة: تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٨ (53):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية متمثلة في الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتعاون على البراعة التنظيمية متمثلة في الاستغلال والاكتشاف، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٣٠٢) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وتوصلت إلى وجود تأثير موجب وجوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية على كل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وهيئة المعاونة.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- شاميل ساهرون وآخرون: رأس المال النفسي الإيجابي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة على معلمات المدارس، ٢٠١٤ (54):

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٦٠) معلماً في

المدارس الحكومية المختلفة في مدينة جاببور عاصمة ولاية راجستان، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الأربعة مرتبطة بشكل كبير ومؤثر على الرضا الوظيفي، كما أن المعلمين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوي المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي.

٢- سنان يلسين: تحليل العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ٢٠١٦ (55):

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة أرزكان في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦، واستخدمت المدخل المسحي الارتباطي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٤٤) معلماً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي، وأنه كلما زادت الكفاءة الذاتية والثقة والأمل والتفاؤل لدى المعلمين، أدى ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

٣- شارون أ. مونیکا وآخرون: العلاقات بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، ٢٠١٧ (56):

هدفت إلى دراسة العلاقة بين أربعة متغيرات سلوكية تنظيمية إيجابية، ومتغير سلوكي تنظيمي سلبي وهو نيات ترك العمل، واستخدمت المنهج الارتباطي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٠٤) أفراد، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والمناخ النفسي والالتزام التنظيمي، كما أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على كل من رأس المال النفسي والمناخ النفسي والالتزام التنظيمي، ولها تأثير سلبي على نية ترك العمل.

٤- ماريانو دي بيدرو وآخرون: قياس رأس المال النفسي لدى العاملين في إسبانيا، ٢٠١٧ (57):

هدفت إلى تصميم مقياس لتقييم وقياس أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة في إسبانيا، وتم إعداد مقياس مكون من ١٢ فقرة، وتم تطبيقه على (٢٣٨) فرداً، وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، مما يؤكد أنها أبعاد مترابطة متكاملة وتكون بنية واحدة، وأنه كلما ارتفع مستوى رأس المال النفسي تمتع العاملون بصحة نفسية وتنظيمية أعلى، وأنه يجب إدارة رأس المال النفسي لتحسين الأداء البشري.

٥- دي هانسيل بوجر وآخرون: الارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي، ٢٠١٧ (58):

هدفت إلى بيان تأثير القيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الانخراط والمشاركة في العمل، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٣١) موظفاً في الشركات المختلفة في إندونيسيا، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسي له تأثير قوي للغاية على الانغماس والمشاركة في العمل، في حين أنه لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والانغماس والمشاركة في العمل، ووضعت عدة آليات لكيفية تنمية رأس المال النفسي من قبل المؤسسات المختلفة.

٦- شيم لويس موانزا وآخرون: فحص العلاقة بين رأس المال النفسي بأبعاده كمنبئات للاتجاه نحو التغيير التنظيمي، ٢٠١٩ (59):

هدفت إلى فحص واختبار العلاقة بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي والتغيير التنظيمي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (١٦٩) من العاملين في ٢١ مؤسسة في ولاية دلتا في نيجيريا، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الثلاثة يمكن أن تسهم في التنبؤ بطبيعة الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، وأن الكفاءة الذاتية تعد أعلى الأبعاد تأثيراً، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية الأعلى، لديهم مواقف أكثر إيجابية نحو التغيير.

ثانياً - الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

أ-الدراسات العربية:

١-صبحي شعبان شرف: السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، ٢٠١١ (60):

هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة عمداء الكليات بجامعة المنوفية للسلوك القيادي في إدارة كلياتهم، وفحص واختبار العلاقة بين السلوك القيادي للعمداء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٩٨) فرداً، وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بين السلوك القيادي بأبعاده المختلفة وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن العمداء يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية، ويستصدرون القرارات دون استشارة أعضاء هيئة التدريس.

٢-سحر فاروق علام: جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٢ (61):

هدفت إلى التعرف على مستوى ومدى شيوع جودة الحياة والرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وكذلك العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (١٠٢) فرد، وتوصلت إلى انخفاض مستوى جودة الحياة بأبعادها المختلفة ما عدا بعد العلاقات الاجتماعية، وجاء الرضا الوظيفي في حدود المستوى المتوسط، ووجود علاقة موجبة بين جودة الحياة والرضا الوظيفي، كما أنه توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الدرجة لصالح الأساتذة، وعدم وجود فروق لمتغير التخصص.

٣-عبد الناصر محمد علي حمودة: العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي، ٢٠١٥ (62):

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (٣٥١) فرداً، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي، ووجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني



والوعي الذاتي، وإدراك الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات من جانب والرضا الوظيفي من جانب آخر.

٤- شيري مسعد حليم: التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم، ٢٠١٧ (63):

هدفت إلى التعرف على أبعاد التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وكذلك مستوى التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ومدى تأثير أبعاد التمكين النفسي الأربعة على الرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (١٥٧) فرداً، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم لديهم مستوى مرتفع في الأبعاد الثلاثة لمقياس التمكين النفسي، في حين أن مستواهم في بعد التأثير أتى منخفضاً، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد التمكين النفسي على متغير الرضا الوظيفي.

٥- راضية بطاطاش: أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ٢٠١٧ (64):

هدفت إلى الكشف عن نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وشكل العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (١٠٨) أفراد بجامعة فرحات عباس بسطيف، وتوصلت إلى أن نمط السلوك القيادي السائد هو النمط المهتم بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية، يليه النمط المهتم بالعمل، وأن غالبية أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن عملهم خصوصاً الجانب المتعلق بالحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل.

٦- وحيد مصطفى كامل مختار: دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ٢٠١٩ (65):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمي التربية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) معلماً ومعلمة

بمحافظة القليوبية والمنوفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

١- نظيم علي، أرشاد علي: الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي في باكستان (٢٠١٤) (66):

هدفت إلى اختبار العلاقة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي، وكذلك الكشف عن مدى توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي، وطبقت دراسة ميدانية على (٢١٩) ممرضة في المستشفيات الحكومية في باكستان، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة سلبية كبيرة بين الرضا الوظيفي والإجهد الوظيفي، وعلاقة إيجابية كبيرة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية واضحة بين رأس المال النفسي والإجهد الوظيفي.

٢- جوافيزو وآخرون: دافعية المعلم، الرضا الوظيفي، ورأس المال النفسي الإيجابي، ٢٠١٦ (67):

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة من عام ١٩٩٠ وحتى ٢٠١٤، وأكدت أن هناك دراسات قليلة التي تناولت تأثير علم النفس الإيجابي ودافعية المعلم وتحفيزه على الاتجاهات والرضا نحو العمل، وكذلك الدراسات التي ربطت بين العوامل النفسية الإيجابية والدافعية نحو العمل، وأن رأس المال النفسي لم يلقَ الاهتمام الكافي مثل رأس المال الفكري والعلاقاتي

والاجتماعي، ووضعت مجموعة من الإجراءات والأساليب لزيادة مستوى رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### ٣- نجابها فياسيري وآخرون: الرضا الوظيفي للعاملين، ٢٠١٧ (68):

هدفت إلى تحليل تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التعليمية والقطاع المصرفي وصناعة الاتصالات في مدينة حيدر أباد في باكستان، واستخدمت المنهجية الكمية، وطبقت استبانة على عدد (٨٠) فرداً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، ووضعت بعض الرؤى التي تحتاجها المؤسسات لإدراك أهمية بيئة العمل الجيدة على مستوى الرضا الوظيفي، ولا سيما التنمية الشخصية والتحفيز.

### ٤- جان كوبر وآخرون: محددات الرضا الوظيفي وعدم الرضا لدى الممارسين العاملين في المنظمات، ٢٠١٨ (69):

هدفت إلى دراسة وتحليل العوامل التي تؤثر على زيادة الرضا الوظيفي، والأخرى التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى موظفي ألعاب القوى بالكلية، واستخدمت المقابلات الشخصية، وتوصلت إلى أن أكثر العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي وزيادته هي تنمية الطلاب وإنجازاتهم، والعلاقات في بيئة العمل، وعوامل عدم الرضا هي إدارة شؤون الأفراد، ونقص الموارد والضغط المالية، وأوصت بزيادة الدراسات التي تتناول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

### ٥- محمد أبو حشيش وآخرون: العوامل المؤثرة على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، ٢٠١٩ (70):

هدفت إلى تحديد العوامل التي تشجع الموظفين على البقاء في وظائفهم لفترة طويلة ومنها الأجور، والثقافة التنظيمية، والأرباح والفوائد، والرضا الوظيفي، والإجهاد، والتدريب والتنمية المهنية، وآفاق الترفيه والأمن الوظيفي، وتأثير كل عامل منها على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن العاملين الأردنيين يهتمون أكثر برواتبهم، فالراتب

أهم عامل في الرضا الوظيفي، وأوصت بدراسة جادة لمستويات الرواتب لدى العاملين، حتى لا يهرب الأكفاء والموهوبون من المؤسسات.

٦- حلين فوردي وآخرون: التمكين في مكان العمل، الإرهاق، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٩ (71):

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين والإرهاق أو الإجهاد على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد التمريض عامة، وكلية عمان للعلوم الصحية خاصة، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (١٤٢) فرداً، وتوصلت إلى أن مستويات التمكين والرضا الوظيفي والإجهاد الوظيفي معتدلة، وهناك ارتباط كبير بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة سلبية بين كل من الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، أنه توجد بعض الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، مثل القيادة الأصيلة، والقيادة التحويلية، والتغير التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإجهاد الوظيفي، وقليل جداً من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي.

كما توجد بعض الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي سواءً لدى العاملين بوجه عام، أو لدى أعضاء هيئة التدريس بوجه خاص، غير أنه لا توجد دراسة سابقة تناولت إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، فمن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تركز على إدارة رأس المال النفسي وليس مجرد رأس المال النفسي في حد ذاته، إذ إن إدارة رأس المال النفسي لم تأخذ القدر الكافي من الاهتمام حتى الآن، فالقضية الأساسية ليست في رأس المال النفسي في حد ذاته، بقدر ما تكمن في آليات وأساليب إدارته وتنميته وتدعيم أبعاده، ولا سيما لدى فئة من أهم فئات المجتمع ككل وهي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بوجه عام، وبكليات

التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص، ولا سيما وأن عديداً من الدراسات أكدت أنه يفضل دراسة وتناول رأس المال النفسي ومن ثم إدارته لكل مهنة ولكل مؤسسة على حدة.

ورغم ذلك فإن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في التأصيل النظري والفكري لمتغيري الدراسة الحالية: إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، كما استفادت منها في الوقوف على بعض السلبيات وأوجه القصور المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، والتي كانت منطلقاً لمشكلة الدراسة الحالية، ومع ذلك يبقى اختلاف وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها الأساسي على إدارة رأس المال النفسي وليس مجرد رأس المال النفسي في حد ذاته، إضافة إلى تميزها من حيث الهدف والمنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة.

#### خطوات الدراسة:

- **الخطوة الأولى:** تتمثل في التأصيل النظري والفكري لإدارة رأس المال النفسي.
  - **الخطوة الثانية:** التأصيل النظري والفكري للرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة رأس المال النفسي.
  - **الخطوة الثالثة:** الجهود والمبادرات المصرية في إطار إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
  - **الخطوة الرابعة:** أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال التقارير والبحوث والدراسات السابقة.
  - **الخطوة الخامسة:** واقع إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، من خلال أساليب ووسائل دراسة الحالة.
  - **الخطوة السادسة:** التصور المقترح.
- الخطوة الأولى - التأصيل النظري والفكري لإدارة رأس المال النفسي:**

سيتم التأصيل الفكري والنظري لإدارة رأس المال النفسي من خلال المحورين الرئيسيين التاليين:

أولاً - رأس المال النفسي: المفهوم، والخصائص، والأهمية، والمحددات والانعكاسات، والأبعاد.

ثانياً - إدارة رأس المال النفسي: المفهوم، والمبادئ والتوجهات، والأبعاد، والآليات والفعاليات.

أولاً - رأس المال النفسي:

ويتم تناوله من خلال المحاور الفرعية التالية:

أ- مفهوم رأس المال النفسي:

يعد رأس المال النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي، وهو مدخل جديد يساعد الإدارة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير، من خلال تركيزه على المتغيرات والأبعاد والموارد والقدرات النفسية، والتي يمكن أن توجه إيجابياً نحو تحقيق الرضا الوظيفي.

وتعرف كلمة رأس معجمياً بأنها أعلى جزء من البدن، وأنها أصل الشيء، ورأس المال Capital، وهو جملة ما يستثمر في عمل ما، وفي القرآن الكريم "وإن تبتم فلکم رؤوس أموالکم لا تظلمون ولا تظلمون" (البقرة، ٢٧٩)، وينظر إلى رأس المال على أنه قيمة موظفي المؤسسة وقدرتهم الإنتاجية، فهم رأس مالها البشري (72).

ورأس مال جمعها رؤوس الأموال [رأس، م ول] كلمة مكونة من رأس ومال، واستثمر رأس مال كبيراً في تجارته: أي ثروة أولية بين تاجر أو مؤسسة معدة للاستثمار في مشروع ما (73).

ويعد رأس المال النفسي مكوناً أساسياً في السلوك التنظيمي الإيجابي والذي عرفته إحدى الدراسات بأنه دراسة وتطبيق والاستفادة من نقاط القوة البشرية الإيجابية والقدرات النفسية، والتي يمكن قياسها وتنميتها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في المؤسسة (74).

ورأس المال النفسي نهج أكثر إيجابية في الأداء الفردي والتنظيمي، من خلال أبعاده الأساسية الأربعة، وهي: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وهو قابل للقياس والتنمية، وله انعكاسات قوية على السلوكيات والاتجاهات نحو العمل، ويرتبط بأداء الفرد في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً (75).

وعرفته الدراسات على أنه حالة نفسية إيجابية تتسم بالكفاءة والثقة الذاتية في القدرة على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة والقيام بها، والتفاؤل حيث إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات الحالية، والأمل حيث تصور الأهداف وتحديد مسارات عديدة وبديلة لتحقيقها، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها (76).

يتضح مما سبق أن رأس المال النفسي يكون من عدة أبعاد أو متغيرات أساسية، وأن أكثر هذه الأبعاد استخداماً وانتشاراً: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، وأنه يمكن قياس هذه الأبعاد وتنميتها وتدعيمها.

ورأس المال النفسي يتجاوز رأس المال الفكري البشري (الخبرات والمعارف والقدرات والمهارات)، ورأس المال الاجتماعي (العلاقات والشبكات)، بمعنى أنه يتجاوز (ما تعرف)، و (من تعرف) إلى (من أنت) الآن، ومن يمكنك أن تكون في المستقبل القريب، إذا تم تنمية وتطوير مواردك وقدراتك النفسية وسماتك الإيجابية (77).

وأشار أحد الباحثين إلى أن أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة، يمكن أن تنمي وتطور وتدار للتأثير في نتائج الأداء المرغوب فيه في مجالات الإنتاجية وخدمة المستفيدين (78).

ويمثل رأس المال النفسي مجموعة من السمات والصفات النفسية التي يمتلكها الفرد، والتي تجعله قادراً على النجاح في حياته (79).

وبعد مفهوم رأس المال النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، وتحديداً في مجال السلوك التنظيمي، لذلك يسمى أحياناً بالسلوك التنظيمي الإيجابي (POB) Positive Organizational Behavior،

وهو يركز بدوره على دراسة المتغيرات النفسية التي يمكن أن توجه إيجابياً بغية استعمالها في تحسين الأداء التنظيمي، وهو مدخل جديد يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع (80).

ويعد رأس المال النفسي أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، والمتمثلة في مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد، والتي تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والأمل في تحقيق أهدافه والمرونة في العمل وفي مواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن أن يتعرض لها (81).

وعرفه آخر بأنه الحالة الإيجابية للفرد والتي تتسم بثقته في قدراته وبذل الجهود اللازمة للنجاح، وسعيه نحو تحقيق أهدافه بمختلف الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل، وقدرته على تحمل الضغوط والعودة لحالته الطبيعية حال تعرضه للمشكلات والأحداث التي تواجهه داخل العمل (82).

ويركز رأس المال النفسي على السمات والخصائص الفريدة للفرد، والتي يمكن قياسها وتحسينها وتميئتها وإدارتها، ويشمل الجهود المبذولة للتغلب على نقاط ضعف الأفراد، وتقديم الأفكار التي تؤدي إلى تغييرات إيجابية في السلوك، ومن ثم أداء أفضل (83).

يتضح مما سبق أن معظم التعريفات تؤكد النظرة الإيجابية لما يمتلكه الفرد من قدرات وسمات ومهارات متنوعة، يمكن استثمارها في تحسين الأداء التنظيمي والفرد، ومن ثم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وهو تلك المعايير النفسية الإيجابية المطورة لدى الفرد، ويقاس من خلال الأبعاد الأربعة الآتية:

- الكفاءة الذاتية، وهي امتلاك الفرد الثقة لبذل الجهود الضرورية للنجاح في المهام غير العادية.

- الأمل، وهو الإصرار والسعي لتحقيق الأهداف، أو تغيير المسار عند الضرورة بغية تحقيق النجاح.

- التفاؤل، وهو توقع الأفضل للحاضر والمستقبل.



- المرونة، وهي القدرة على التأقلم مع المحن والتحديات والأزمات في أثناء السعي لتحقيق الأهداف.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال النفسي إجرائياً بأنه أحد مكونات السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يركز على دراسة وتدعيم القدرات والسمات والموارد والأبعاد النفسية الإيجابية التي لدى أفراد المؤسسة، والتي يمكن أن توجه إيجابياً نحو تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تنمية وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتدعيم النواحي الإيجابية ومواطن القوة والتميز لدى الفرد، بما يؤدي إلى شعور الفرد بالاستمتاع النفسي والرفاهية النفسية ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ب- خصائص وسمات رأس المال النفسي:

بناءً على تعريفات مصطلح رأس المال النفسي، يلاحظ أن هناك عدة خصائص أو ملامح يتسم بها، وهي:

- ١- رأس المال النفسي متعدد الأبعاد، حيث يتكون من عدة أبعاد، أهمها وأكثرها شيوعاً واستعمالاً وتركيزاً عليها: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة (84).
- ٢- قابلية رأس المال النفسي وأبعاده الأربعة للقياس، وتوجد أدوات عديدة مستخدمة حالياً في قياسه (85).
- ٣- القابلية للتنمية والتطوير والتعزيز عن طريق تدخلات معينة، تحول رأس المال النفسي إلى مورد قادر على التأثير على كل من القادة والعاملين بطريقة إيجابية (86).
- ٤- قابلية أبعاد رأس المال النفسي لإدارتها، وإدارة رأس المال النفسي تتطلب أيدولوجية وفلسفة تنظيمية متغيرة، تنظر إلى العاملين من خلال رؤية إيجابية تتسم بالمرونة والأمان والثقة والتفاؤل، وهذه الإدارة تسهم في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي (87).

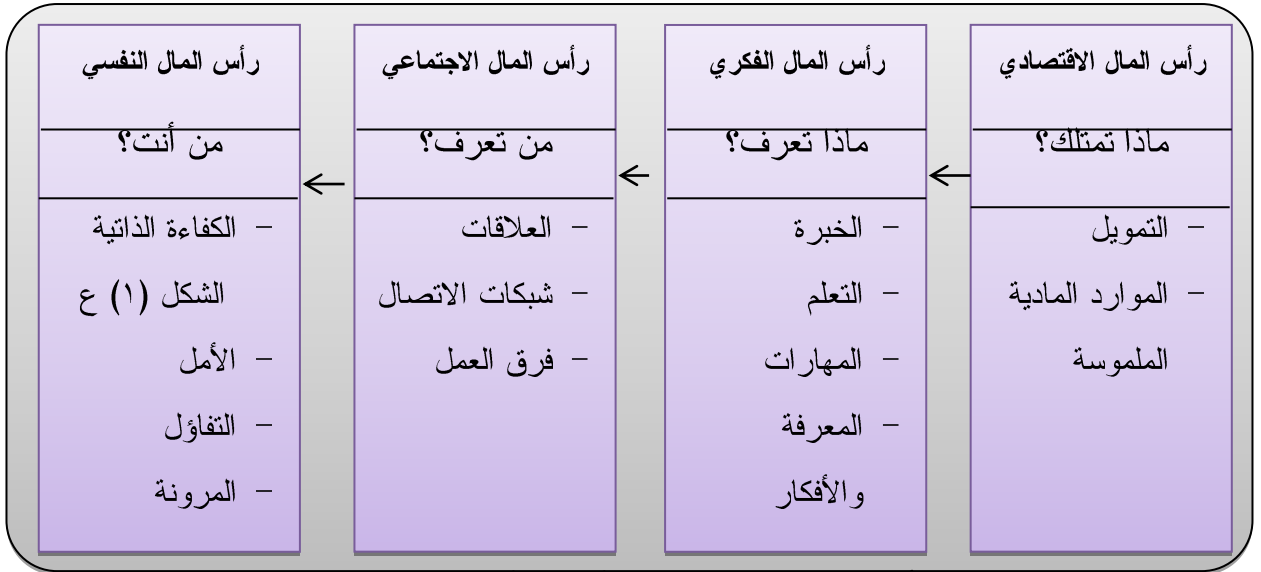
- ٥- يرتبط رأس المال النفسي بشكل قوي بالسلوك التنظيمي الإيجابي، لأنه يعتمد على النظرية والبحث والقياس والقابلية للتغيير والتنمية والتطوير (88).
- ٦- يوجد تماسك وارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، باعتبارها بنية أساسية مكونة لرأس المال النفسي، ومع ذلك الترابط والتداخل، توجد استقلالية مفاهيمية لكل بعد منها (89).
- ٧- يمكن الاستثمار فيه وتنميته من أجل تحسين الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية (90).
- ٨- يرتبط رأس المال النفسي - باعتباره من الموارد والمدخلات الشخصية النفسية - بالقيادة باعتبارها أحد أهم موارد العمل أو الموارد الوظيفية (91).
- ٩- التأثيرات الإيجابية للأبعاد الأربعة مجتمعة أكبر تماماً من تأثير كل بعد منها على حدة، ويمكن تنمية هذه الأبعاد وتعزيزها من خلال برنامج تنمية القيادات (92).
- ١٠- يعد رأس المال النفسي أحد محددات الأداء، ويمكن تناوله وفقاً لمستوى التحليل على العديد من المستويات، المستوى الفردي، ومستوى فرق العمل، ومستوى المنظمة (93).
- ١١- تأثيرات وتداعيات رأس المال النفسي سواءً على مستوى النتائج الفردية أو التنظيمية تختلف باختلاف المهنة (94).
- لذلك ينبغي دراسة رأس المال النفسي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى لكل مؤسسة على حدة، وذلك لاختلاف إعدادات المؤسسة ونمط الإدارة والثقافة التنظيمية والقيم الحاكمة وبيئة العمل من مؤسسة لأخرى (95).
- كما ينبغي على كل مؤسسة أن تكيف منهجها وأسلوبها في تطوير وتنمية وإدارة رأس المال النفسي مع واقعها وظروفها، مما يجعل منها عملية فريدة ومخصصة لكل مؤسسة (96).
- كما يتسم الأفراد ذوو رأس المال النفسي المرتفع بالسمات التالية:
- الاعتقاد والثقة العالية في القدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام الصعبة.
  - توقع الأشياء الجيدة والإيجابية في المستقبل.
  - الشعور بالثقة في النفس وفي القدرات الذاتية.

- الاعتقاد بإمكانية المرونة والتكيف بعد التحديات (97).
- دوافع جوهرية وأداء أفضل وأكثر انخراطاً في العمل (98).
- يتضح مما سبق أن من أهم خصائص وملامح رأس المال النفسي أنه يمكن قياسه والاستثمار فيه، كما يمكن تنمية أبعاده وتدعيمها وتعزيزها، كما يمكن إدارته بأسلوب علمي سليم، كما يتضح أن أبعاد رأس المال النفسي مترابطة ومتماسكة ومتداخلة، ومع ذلك توجد استقلالية مفاهيمية لكل بعد منها.

### ج-علاقة رأس المال النفسي برؤوس الأموال الأخرى:

بغية تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، ظهرت العديد من رؤوس الأموال، حيث رأس المال الاقتصادي، الاجتماعي، البشري، الفكري، وكلها ضرورية لتحقيق المزايا التنافسية، ولم يحظ رأس المال النفسي بالاهتمام الكافي مقارنة بالأنواع الأخرى، مع تأكيد البحوث العديدة على الدور المحوري لرأس المال النفسي في زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء وتنفيذ التغيير التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي.

والشكل التالي يوضح تصنيفات رأس المال المختلفة.



الشكل (١) علاقة رأس المال النفسي برؤوس الأموال الأخرى

Source: Luthans et al. 2004, op.cit., p. 46.

يتضح من الشكل السابق أن رأس المال النفسي يتجاوز كل من رأس المال الفكري (الخبرة والمعرفة والمهارات والقدرات) ورأس المال الاجتماعي (العلاقات والشبكات وفرق العمل)، ورأس المال الاقتصادي (التمويل والموارد المادية الملموسة)، إنه يجب عن التساؤل (من أنت)، وماذا يمكنك أن تصبح عليه في المستقبل القريب.

#### د- أهمية رأس المال النفسي:

يعد رأس المال النفسي واحداً من أفضل الطرق والمنهجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية المتوقعة والمنشودة، كما يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء والرضا الوظيفي (99). وأشارت إحدى الدراسات إلى أن رأس المال النفسي أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، وأنه قد يساعد المديرين في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية السائدة، مثل التردد والتسويق والإحباط واللامبالاة، لذلك يدخل ضمن جهود تنمية الموارد البشرية (100). وازدادت أهمية رأس المال النفسي لأنه يهتم بدراسة الظروف والعمليات التي تسهم في الأداء الوظيفي الأمثل سواءً على مستوى الفرد أو الجماعات وفرق العمل أو المؤسسات، ويعتبر قيمة مهمة للغاية من خلال إسهامه الإيجابي في مكان العمل، لذلك الاستثمار في رأس المال النفسي قد يؤدي إلى عوائد كبيرة تتجاوز الاستثمار في الأشكال التقليدية الأخرى لرأس المال (101).

وحددت دراسة فوائد رأس المال النفسي فيما يلي (102):

- يزيد من أداء الموارد البشرية سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي.
- يعد حافزاً لتحقيق الإيجابية والنجاح والتفوق في العمل.
- يساعد في تسهيل التغيير التنظيمي.

ويرتبط رأس المال النفسي بقوة بأداء العاملين، وبالسلوكيات والمواقف والاتجاهات والمتغيرات الأخرى المرتبطة بالعمل، ولا سيما العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة (103). وأشارت دراسة إلى أهمية رأس المال النفسي في زيادة درجة إدراك الأفراد لجودة حياة العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي في نمو المنظمة وربحيتها وأدائها (104).

وأشارت دراسة أخرى إلى أنه كلما ارتفع مستوى رأس المال النفسي، تمتع العاملون بصحة نفسية وتنظيمية أفضل (105).

ورأس المال النفسي أداة قوية غير ملموسة للتأثير على السلوك التنظيمي، وله علاقة إيجابية وقوية بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاهات نحو العمل (106).

ويعد رأس المال النفسي الإيجابي مدخلاً إيجابياً نوعياً، من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء، ويزيد من سعي العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وإحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية، وإدراك الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه يؤثر على السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الكفاءة التنظيمية، والابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تعيق الكفاءة والنجاح التنظيمي (107).

وأشارت إحدى الدراسات إلى الأهمية البالغة لرأس المال النفسي بوجه عام، وعلى مستوى البيئة المصرية بوجه خاص، فيما يلي (108):

- يمكن أن تساعد تداعيات رأس المال النفسي الإيجابي وتوقع النجاح في استدامة الدافعية والجهد والمثابرة، وهي أمور ضرورية لمواجهة التحديات الصعبة التي تواجهها مصر ولا سيما خلال الآونة الأخيرة.

- يرتبط رأس المال النفسي بالمواقف والسلوكيات التي يمكن أن تكون مفيدة في تسهيل التغيير الإيجابي الذي تمر به مصر.

- يمكن أن يساعد الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي في مواجهة/ والتغلب على، التردد والمماثلة واللامبالاة والسلبية، والتي لا تزال سائدة بين المصريين، حتى في فترة ما بعد الثورة.

- يمكن لمسارات الأمل أن تعزز الإبداع والابتكار والدافعية لإيجاد طرق للتغلب على العقبات التي تتسبب في هجرة الأدمغة ونزيف العقول.

- يمكن أن تساعد المرونة في التغلب على التحديات والانتكاسات التي تتم مواجهتها بشكل متكرر، والنظر إليها على أنها فرص للنمو والتعلم.
- يمكن أن تسهم الثقة والكفاءة الذاتية في إنجاز مهام ومسؤوليات التطوير الوظيفي بنجاح، وبناء المزيد من مجموعات المهارات ذات الصلة.
- يمكن أن يسهم التفاؤل في بناء والحفاظ على نظرة إيجابية تسهم في تحقيق مزيد من الأداء المتميز والإنجازات الحقيقية.
- ومع كل هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال النفسي، إلا أن أشكال رأس المال الأخرى، الفكري والبشري والاجتماعي والاقتصادي، تمت دراستها وبحثها على نطاق واسع، على عكس رأس المال النفسي الذي لم يلقَ اهتماماً كبيراً (109).
- كما أكدت دراسة أخرى أنه، وعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين رأس المال النفسي والملكية النفسية والعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فإن معظم المؤسسات ما زالت أقل اهتماماً بتنمية وتطوير وإدارة هذا النوع من رأس المال (110).

يتضح مما سبق أن رأس المال النفسي يعد مدخلاً إيجابياً من مداخل تنمية الموارد البشرية، يسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، كما يسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، كما أنه مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية، وأن ثمة ارتباطاً وثيقاً بين رأس المال النفسي ومتغيرات عديدة أخرى، منها الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

#### هـ- محددات رأس المال النفسي وانعكاساته:

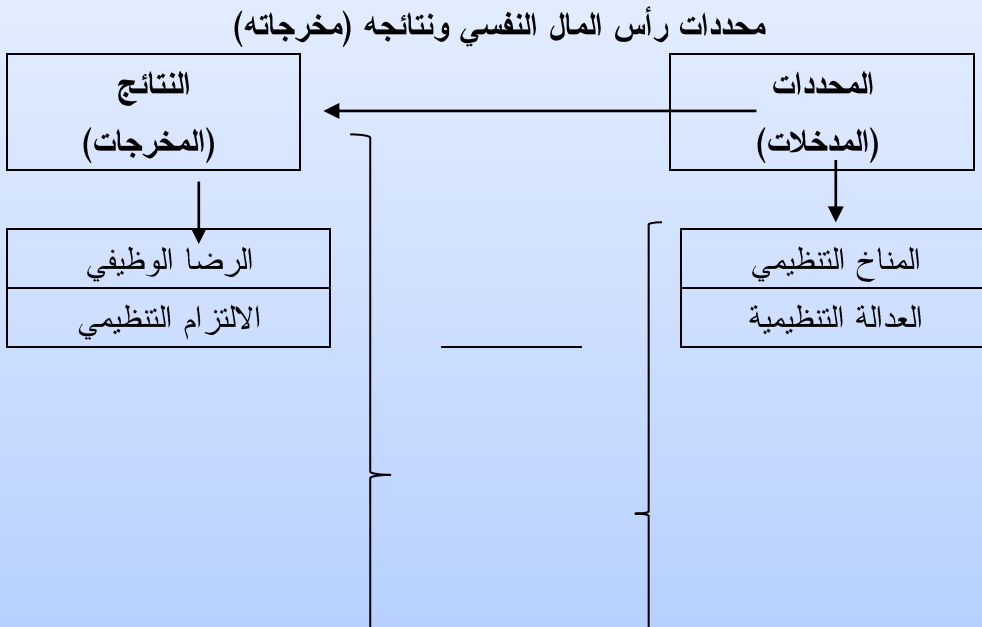
على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أهمية رأس المال النفسي، فإن هناك قلة في الدراسات التي تناولت محددات ومتغيرات ومدخلات رأس المال النفسي، والتي منها الخصائص الوظيفية، والسمات الشخصية، والمناخ التنظيمي الداعم، وأنماط القيادة، بالإضافة إلى المتغيرات الديموجرافية مثل العمر، والنوع، وسنوات الخبرة في العمل، والتي غالباً ما ارتبطت برأس المال النفسي بعلاقة ضعيفة (111).

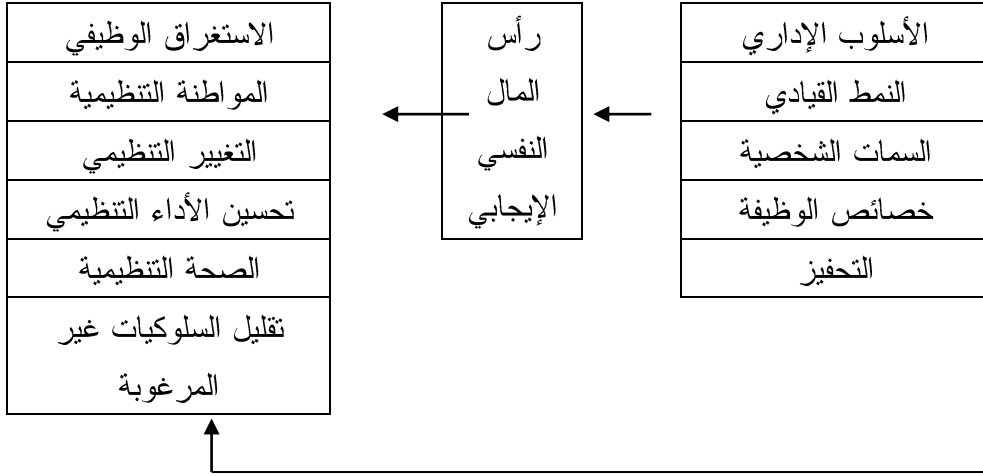
أشارت إحدى الدراسات إلى أن العوامل المؤثرة (محددات) في رأس المال النفسي هي: المناخ التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الأصيلة، وتبادل الأعضاء والقائد، كما أشارت إلى أن نتائج رأس المال النفسي هي: الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والاتجاهات نحو العمل، والأداء، وتقليل السلوكيات غير المرغوبة (112). في حين أشارت دراسة أخرى إلى أن مخرجات (تأثيرات) رأس المال النفسي تتمثل في: الأداء عامة، والأداء المالي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والغياب والدوران ونيات ترك العمل، والرفاهية، والسلوك العدواني، والإبداع والابتكار، والمواطنة التنظيمية (113).

وذكرت دراسة أن مدخلات رأس المال النفسي أو أهم العوامل المؤثرة فيه هي: خصائص الوظيفة، وسمات الشخصية، والمناخ التنظيمي، وأسلوب القيادة، أما مخرجات رأس المال النفسي أو انعكاساته فتتمثل في الراحة النفسية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، كما يرتبط بسلوكيات واتجاهات غير مرغوب فيها مثل: نيات الدوران وترك العمل، والسلوك المنحرف والعدواني، والسخرية، وضغوط العمل والإجهاد (114).

وأشارت دراسة إلى أن انعكاسات رأس المال النفسي الإيجابي تظهر في: الأداء، والمناخ التنظيمي الإيجابي، والتعاون، والسعادة في العمل، والسلوك الإيجابي، والتغيير التنظيمي الإيجابي، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (115). وأكدت دراسات أخرى أن القيادة والأسلوب الإداري المتبع أحد أهم محددات ومدخلات رأس المال النفسي، وأن القيادة يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تنمية الموارد النفسية إلى حد كبير، وأن القادة ذوي رأس المال النفسي المرتفع أكثر جدارة بثقة موظفيهم (116).

وفي ضوء ما سبق يمكن إعداد نموذج لمحددات رأس المال النفسي وانعكاساته، كما يلي:





### الشكل (٢) يوضح محددات (مدخلات) ونتائج (مخرجات) رأس المال النفسي

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أن ثمة عوامل ومتغيرات ومحددات عديدة ومتنوعة تؤثر في رأس المال النفسي، وأن الرضا الوظيفي يعد واحداً من أهم نتائج وانعكاسات رأس المال النفسي. و-أبعاد رأس المال النفسي:

رغم تعدد أبعاد رأس المال النفسي وتنوعها، فإن معظم الدراسات تؤكد أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، هي: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفائل، والمرونة، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

#### و-١- الكفاءة الذاتية self-efficacy:

ويعبر عنها أحياناً بالفعالية الذاتية وأحياناً أخرى بالثقة الذاتية، وتشير إلى اعتقاد الفرد وإدراكه وثقته بقدرته على أداء مهام معينة بنجاح (117).

وتم تعريفها على أنها ثقة الأفراد في قدرتهم على تحريك دافعيتهم والموارد المعرفية لديهم والتصرفات والطرق المطلوبة لتنفيذ مهام محددة بنجاح في ظل بيئة معينة (118).



والعاملون ذوو الفعالية الذاتية المرتفعة يختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي، ويستثمرون جهودهم وطاقاتهم في إنجازها، مع المثابرة في أثناء التحديات التي يتعرضون لها.

والكفاءة الذاتية تعني ثقة الفرد في قدراته وإمكاناته وقدرته على تعبئة الموارد المعرفية والحافز والدافعية والاستراتيجيات المطلوبة للتنفيذ الناجح لمهام محددة ضمن حالة أو بيئة أو سياق معين (119).

وهي إدراك الفرد لكفاءته ومهاراته واعتقاده بقدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام وحل المشكلات والتعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية، مع حسن التوافق مع الآخرين (120).

وعرقتها دراسة على أنها قناعة الفرد الذاتية بقدرته على أداء المهمة التي توكل إليه، واستشعاره بقدرته على التغلب على المشكلات التي قد تواجهه في أثناء أدائها، وقدرته على ضبط سلوكه والتخطيط السليم للتعامل مع المشكلات التي تواجهه (121).

وتتألف الكفاءة من ثلاثة أبعاد، هي (122):

- الحجم، ويشير إلى مستوى صعوبة المهمة والاعتقاد في النفس بالنجاح فيها.
- القوة، وهي مدى الإيجابية التي يشعر بها الشخص بقدرته على إنجاز المهمة.
- العمومية، وتشير إلى أي مدى يساعد تعميم الكفاءة الذاتية للفرد على استكمال المهام محددة لتخلق شعوراً عاماً من الكفاءة، وكلما ارتفعت زاد قبول الفرد للمهام غير الاعتيادية، وكلما انخفضت فضل الشخص المهام المألوفة.

ويمكن إيجاز مصادر الكفاءة الذاتية للفرد فيما يلي:

- الخبرات والإنجازات التي حققها الفرد والأداءات المتميزة.
- الخبرات البديلة في مجالات أخرى وانعكاسها على أدائه في وظيفته الأساسية.
- المتابعة الشفهية والإقناع اللفظي من قبل القادة والزملاء والتي تدعم وتعمق خبرات جديدة لدى الفرد.

- الخبرات الوجدانية والانفعالية والتي تجعل الفرد قادراً على التريث في ردود الأفعال تجاه الضغوط، وقادراً على التكيف بشكل منضبط ومتوازن مع التحديات.
- ويتسم الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية بسمات وخصائص معينة، منها:
  - يحددون لأنفسهم أهدافاً عالية وذات قيمة (123).
  - الاختيار الذاتي للمهام الصعبة.
  - يرحبون بالتحدي بشكل مستمر.
  - الالتزام بالوقت المحدد لتحقيق الأهداف.
  - لديهم دافعية وتحفيز ذاتي مرتفع.
  - يستثمرون الجهد اللازم لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة.
  - يثابرون عندما تواجههم عقبات وتحديات في أثناء تحقيق الأهداف.
- وقد أكدت إحدى الدراسات وجود علاقة وطيدة بين الكفاءة الذاتية والنتائج السلوكية المرغوبة، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية (124).
- كما أكدت دراسة أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية يظهرون مرونة في الأزمات، ويشعرون بالقدرة على فعل ما يريدون القيام به، ولديهم اتجاهات أكثر إيجابية نحو التغيير (125).
- والكفاءة أو الثقة الذاتية قوة مهمة في بناء شخصية الفرد وفي نموه النفسي، وميزة أساسية من مميزات الشخصية السوية، فمعظم الجوانب الإيجابية في الشخصية مثل الاستقلال وتحقيق الذات والطموح والأمل والإنجاز، لا تنمو إلا بنمو الثقة الذاتية بالنفس (126).
- في حين ذكرت دراسة أن الفعالية الذاتية تزيد من الإحساس بالسعادة وتحسن الأداء، وتقلل من الإرهاق والإجهاد، وأن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية يظهرون تأثراً وقائياً استباقياً ضد التحديات والصعوبات، ويستطيعون التكيف بنجاح مع المواقف الصعبة (127).

ويحكم الكفاءة الذاتية بعدان أو اتجاهان، الأول: التركيز على المهمة التي يؤديها الفرد، والثاني البيئة الاجتماعية للفرد، ومن خلال دمج البعدين تبرز أربعة مجالات لبناء الكفاءة الذاتية، هي (128):

- الاهتمام بما يفعله الفرد.
- الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للفرد.
- التغذية العكسية لما يفعله الفرد.
- اتخاذ مواقف تجاه البيئة.

ومن ثم فالكفاءة الذاتية قوة حافزة أولية في مواجهة الضغوط المهنية والوظيفية والاحتراق النفسي الذي قد يتولد لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال شعور الفرد بأن لديه القدرات والإمكانات والكفايات والمهارات التي تجعله قادراً على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، مما يزيد درجة الرضا الوظيفي لديهم.

#### و-٢- الأمل Hope:

يتمثل الأمل في القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول إلى الأهداف الجوهرية التي يطمح الشخص في الوصول إليها بامتلاكه الحالة النفسية الإيجابية، وإن لم تنجح هذه الوسائل وتلك الطرق يفكر في طرق أخرى للوصول إليها، بالإضافة إلى توافر الرغبة والدافعية والإصرار والمثابرة لتحقيقها (129).

فالأمل توقع إيجابي من قبل الفرد لتحقيق الأهداف ورغبته في تحقيقها، واختيار أساليب وطرق ومسارات متنوعة للوصول إلى الأهداف، بمعنى امتلاك الفرد قوة الإرادة، والبدائل لتحقيق الأهداف.

والأمل قوة تحفيزية شخصية تعتمد على الأهداف والمسارات، حيث يتضمن تحديد الأهداف المهمة والحيوية، وتطوير قنوات ومسارات متعددة للوصول إلى الأهداف، مع النظر في الموارد المتاحة لكل مسار (130).

والأفراد ذوو الأمل المرتفع يميلون إلى الاستقلالية في التفكير، وإلى المجازفة والمخاطرة، والبحث عن مسارات بديلة قد لا تكون في الحسبان، كما أنهم أكثر من

غيرهم على التفكير الإبداعي في حل المشكلات، وينظرون إلى المشكلات والفرص من مختلف الجوانب.

والأمل حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى إحساس تفاعلي ناجح، ويشتمل على آليات أو أبعاد رئيسية ثلاثة وهي (131):

أ-الأهداف، وهي الأساس في بعد الأمل، وتستمد أهميتها في كونها تتيح للأفراد ما يحتاجون من عمل وطاقة لتحقيق هذه الأهداف، وينظر الأفراد ذوو الأمل المرتفع إلى الأهداف على أنها شيء ذو قيمة جوهرية ينبغي بذل الجهود من أجل تحقيقها، وأن احتمالية إنجازها أمر كبير.

ب-المسارات، وتشير إلى قدرة الفرد على توليد بدائل متعددة ومقبولة لتحقيق الهدف بكفاءة، والقدرة على التخطيط السليم لإيجاد مسارات بديلة وخطط للطوارئ لبلوغ الأهداف، والتنبؤ بالعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، ومن ثم إعادة تقييم الطرق والمسارات الحالية بشكل مستمر لاستحداث مسارات جديدة أو تحديث مسارات قديمة.

ج-القوة، وهي الجانب التحفيزي للأمل، وتظهر فكرة القوة في الاعتقاد بأن الفرد يمتلك القدرة على البدء والمثابرة وتحدي الصعاب في سبيل تحقيق الهدف "قوة الإرادة"، وتسمى أحياناً القوة العقلية.

وأثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين الأمل العالي والرضا الوظيفي للعاملين وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم (132).

فالأمل هو الاعتقاد والقناعة والرغبة بإمكانية تحقيق أهداف جوهرية وذات قيمة، وهو حالة تحفيزية وقوة إرادة قائمة على التفاعل بين عناصر ثلاثة: تحديد الأهداف الموجهة، والتخطيط لتحقيق الأهداف من خلال المسارات والبدائل والطرق، وقوة الإرادة الداخلية تجاه تحقيق هذه الأهداف، والتي تساعد على بذل الجهود الواضحة لتحقيقها.

وقوة الإرادة أو الدافعية لتحقيق الأهداف، تحفز الفرد باستمرار نحو البحث عن مسارات جديدة وطرق بديلة ومتنوعة لتحقيق الأهداف، وتطوير بدائل جديدة تمنح الفرد

شعوراً بالتحكم وتعزز الإرادة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأمل لدى الفرد، وتجعله أكثر تفاؤلاً بإنجاز المهام بأفضل ما لديه من قدرات (133).

فالأمل قوة إرادة ونظرة استبشار نحو المستقبل تجعل عضو هيئة التدريس يتوقع الأفضل، لأن لديه فئات بإمكانية تحقيق أهداف جوهرية وذات قيمة، ومن ثم بذل الجهود الكافية لتحقيقها من خلال بدائل متعددة ومسارات جديدة، كما أن شعور أعضاء هيئة التدريس بالأمل يرتبط بالممارسات الإدارية والتنظيمية لإدارة الكلية، حيث الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة والتمكين والتفويض والمشاركة وغيرها.

### و-٣- التفاؤل Optimism:

يعد التفاؤل تركيبة نفسية إيجابية، تجعل لدى الفرد توقعات إيجابية ويتبع أسلوباً إيجابياً في حل المشكلات، ويواجه الحياة بروية إيجابية، في حين أن الأفراد المتشائمون ينظرون إلى الأحداث الحياتية بشكل سلبي (134).

فالتفاؤل رؤية المستقبل بشكل إيجابي تجعل الفرد يتوقع دائماً الأفضل، ويسعى باستمرار نحو النجاح، ويستبعد الفشل وخيبة الأمل، ويتوقع حدوث نتائج جيدة رغم التحديات والعقبات المحتملة.

والتفاؤل إيمان الفرد واعتقاده بإمكانية حدوث أو توقع أشياء أكثر إيجابية في المستقبل أكثر من الأشياء السلبية، والأفراد المتفائلون يعززون الأحداث الإيجابية لعوامل ذاتية داخلية مستقرة ويعززون الأحداث السلبية لعوامل وقوى خارجية، وأنها مجرد أحداث مؤقتة وغير مستقرة لا يمكن تجنبها (135).

ويتسم الفرد المتفائل بما يلي (136):

- امتلاك التوقعات الإيجابية بشأن المستقبل.
- المثابرة نحو تحقيق الأهداف.
- الإصرار على تحقيق الأهداف.
- بذل قصارى الجهد من أجل تحقيق الأهداف.
- مواصلة السعي نحو الأهداف رغم الظروف والتحديات الصعبة.

كما يتسم الأفراد المتفائلون بما يلي (137):

- الاستفادة واستثمار وتقييم الفرص الوظيفية لأعلى درجة.
- مواقف إيجابية تجاه وظائفهم وتجاه بيئة العمل وظروفه.
- المواجهة الإيجابية للصعوبات والعقبات في بيئة العمل.

وأكدت الدراسات أن التفاؤل ونظرة الفرد الإيجابية نحو المستقبل، يؤثران إيجاباً على الأمن والرضا الوظيفي، في حين قد يؤدي التشاؤم والتفكير الحذر - في بعض الأحيان - إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (138).

وعلى مستوى القيادة، يميل القادة ذوو التفاؤل الأكبر بشكل أكبر لوضع أهداف بديلة، ويحفظون بشكل عالٍ لتحقيق الأهداف، ويعملون على إيجاد السبل لتخطي العقبات التي تعترض طريق إنجاز الأهداف، ومن هنا يظهر الدور المهم للتفاؤل كأحد مكونات رأس المال النفسي للقائد، إذ يسهم في حث المرؤوسين على محاكاة سلوكيات قادتهم، ومن ثم فالتفاؤل هو ميل الفرد للاعتقاد القوي بتحقيق أهدافه، والاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في المستقبل (139).

فالتفاؤل سمة وقدرة نفسية تمكن الشخص من إعزاز الأحداث الإيجابية الجيدة إلى سمات وعوامل داخلية مستقرة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي، وتنمية ثقة الفرد بنفسه، لذلك ربط التفاؤل بالكفاءة الذاتية يؤدي إلى أداء وظيفي ملائم، ونوعية حياة أفضل، كما يؤدي إلى استخدام استراتيجيات تكيف ملائمة في مواجهة ضغوط العمل (140).

ومن ثم فالتفاؤل أحد أبعاد رأس المال النفسي، والذي يجعل عضو هيئة التدريس يمتلك التوقعات والمواقف الإيجابية تجاه المستقبل، سواءً مستقبلاً الوظيفي والمهني، أو مستقبل المؤسسة الجامعية، مما يجعل عضو هيئة التدريس يثابر ويصر ويبدل قصارى جهده من أجل تحقيق الأهداف رغم الظروف والتحديات الصعبة، لذلك يؤدي التفاؤل إلى تحسين وتدعيم الأداء الوظيفي، ومن ثم يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

**و-٤ - المرونة Resiliency:**

تعد المرونة أقل أبعاد رأس المال النفسي التي حصلت على اهتمام في الأدب التنظيمي، وتعرف المرونة من وجهة نظر علم النفس التنظيمي الإيجابي بأنها القدرات النفسية الإيجابية لدى الفرد، والتي تجعله قادراً على مجابهة الضغوط والتكيف معها والقدرة على العودة أو الارتداد مرة أخرى للحالة الطبيعية بعد العقبات والتحديات ومواطن الفشل أو الصراع التي يتعرض لها الفرد، أو حتى التغير الإيجابي والتقدم والمسؤولية المتزايدة (141).

**لذلك تتضمن المرونة النفسية بعدين:**

**الأول:** القدرة على المواجهة الفعالة للضغوط والأزمات والتعاطي معها بشكل إيجابي فعال، مستخدماً كل ما يملك من السمات والقدرات الإيجابية للشخصية، من: استبصار، ضبط النفس، المبادرة، تحمل المسؤولية، التفاؤل، التخطيط للمستقبل، مواجهة المخاوف بواقعية، اتخاذ القرارات الصائبة.

**الثاني:** القدرة على التكيف الإيجابي مع الضغوط والأزمات والتحديات، بحيث يكون قادراً على استرجاع الشعور بالسعادة والتفاؤل والأمل والبحث عن المعاني الإيجابية المتضمنة في المواقف الضاغطة (142).

وتعرف المرونة بأنها قدرة الفرد على التكيف مع مواقف الحياة المتنوعة والجديدة، عن طريق تغيير الأساليب التي يستخدمها الفرد لمواجهة هذه المواقف، بالإضافة إلى التفكير في بدائل متنوعة لحل المشكلات، واختيار البديل المناسب للموقف (143).

والمرونة هي القدرة على التحمل والرجوع إلى الحالة الاعتيادية الطبيعية في حالة تعرض الفرد للمشكلات والمحن والعقبات في أثناء سعيه لتحقيق الأهداف (144).

وترتبط المرونة بتحسين أداء المنظمة ككل، وعلى القادة الاهتمام أكثر بالمرونة وتميئتها، فذلك سيولد لدى العاملين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تستطيع المؤسسة أن تستفيد من المرونة عن طريق الاستفادة من الأخطاء واعتبارها دروساً تولد فرصة للمؤسسة لتطوير ذاتها بالتعلم والاستفادة من التحديات التي تمر بها (145).

والمرونة النفسية هي أحد المكونات النفسية المهمة والتي تمكن الفرد من فهم نفسه وفهم الآخرين، وسهولة التكيف مع المواقف المختلفة، والتغلب على النتائج السلبية للضغوط، وضبط النفس عند التعرض لهذه الضغوط، والعمل بفاعلية من خلال النظرة الواقعية لمحددات الموقف الضاغط (146).

فالمرونة النفسية تعد أحد الأبعاد والمكونات الأساسية المتممة للصحة النفسية، وتؤدي دوراً رئيسياً في نجاح قدرة الأفراد على مواجهة الشدائد والتحديات والمواقف الضاغطة.

والمرونة قوة وقدرة نفسية إيجابية يمكن استخدامها لمواجهة الأحداث السلبية والتحديات والضغوط الصعبة، بل وكذلك الأحداث الإيجابية الكبرى.

ويتسم الأفراد المرنون بخصائص وسمات، من أهمها:

- قبول الواقع والتعايش معه.

- الإيمان العميق بأن الحياة قيمة ذات معنى ومغزى.

- لديهم مهارات غير عادية للتكيف والعودة وإدارة التغييرات بنجاح.

والمرونة خاصية نفسية وقدرة شخصية تمكن الفرد من التكيف الناجح والمثابرة والوقاية والتماسك والصمود أمام الصدمات والضغوط (147).

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن الأفراد المتمتعين بالمرونة النفسية أكثر إيجابية وتفاؤلاً عند مواجهة الضغوط والشدائد، وبخاصة تلك التي ترتبط بطبيعة متكررة أو تكاد تكون يومية (148).

فالمرونة أحد أبعاد رأس المال النفسي وإحدى القدرات والمتغيرات النفسية الإيجابية، التي تجعل عضو هيئة التدريس قادراً على مواجهة التحديات والأزمات ومواقف الفشل، والتكيف معها والاستفادة منها والبحث عن المعاني والنقاط الإيجابية داخل هذه المواقف الضاغطة والتحديات، بل والقدرة على العودة للحالة الطبيعية مرة أخرى، مستفيداً من السمات والقدرات النفسية الإيجابية، مثل: الأمل والتفاؤل، المبادرة، النهوض، الثقة الذاتية، ضبط النفس وغيرها.



الجدير بالذكر أن كل بُعد من الأبعاد الأربعة في حالة تفاعل وارتباط واضح مع الأبعاد الأخرى، لذلك يضيف كل بعد منها قيمة وميزة لمفهوم وبناء رأس المال النفسي (149). كما أن هناك تماسكاً وترابطاً وثيقاً بين الأبعاد الأربعة باعتبارها بنية أساسية مكونة لرأس المال النفسي، ومع هذا الترابط والتماسك والتداخل أحياناً، إلا أنه ثمة استقلالية مفاهيمية لكل بعد منها (150).

فتوافر الأمل والتفاؤل لدى الفرد يزيد من درجة مرونته حال تفاعله مع المواقف والأحداث والتحديات التي يواجهها، وينعكس ذلك على مستوى ثقة الفرد في قدراته وإمكاناته، لذلك ترتبط الأبعاد الأربعة بعضها ببعض، وتشكل توازناً في الحالة النفسية للفرد.

كما أشارت دراسة إلى أن أبعاد رأس المال النفسي قابلة للتنمية والتطوير والإدارة، بما يحقق آثاراً مرغوبة في مجالات الأداء وخدمة العملاء والمستفيدين (151). ويلاحظ أن الأبعاد الأربعة تعمل ككل مترابط ومتداخل ويؤثر بعضها في بعض، فالأفراد المتفائلون مثلاً سوف ينظرون إلى فرص نجاحهم لكونهم لديهم الثقة والكفاءة الذاتية العالية، وسيختارون الأهداف القيمة وذات القيمة الجوهرية العالية عن عمد، وستكون لديهم الدافعية لتحقيقها، فيتكون حينئذ الأمل، والذي سيشجع على إنشاء مسارات جديدة وعديدة نحو تحقيق الأهداف، ويساعد ذلك على التكيف والمرونة والارتداد بسرعة إلى الوضع الطبيعي عند مواجهة التحديات والأزمات.

### ثانياً - إدارة رأس المال النفسي:

يمكن تناول إدارة رأس المال النفسي على النحو التالي:

#### أ- إدارة المؤسسة وعلاقتها برأس المال النفسي لدى العاملين:

أكدت العديد من الدراسات أهمية وضرورة إدارة رأس المال النفسي بهدف تنميته وتعزيزه وتطويره، وأن إدارة رأس المال البشري تعد أداة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك يتطلب أيديولوجية أو منهجية تنظيمية مغايرة، تنظر إلى

المروسين نظرة إيجابية تتسم بالمرونة والثقة والأمان والتفاؤل، والنظر إليهم على أنهم أصول مهمة في المؤسسة (152).

وانطلاقاً من مقولة الخبير الأمريكي المشهور في مجال القيادة جون ماكسويل "كل شيء يمكن أن ينجح أو يفشل بسبب القيادة"، وأن المتغيرات التنظيمية العديدة مثل بيئة العمل النفسية الناجحة، والرضا الوظيفي، والغياب ونيات ترك العمل والدوران، وانعدام الأمن الوظيفي، وغيرها، يمكن إرجاعها إلى نوعية القيادة في المؤسسة والنمط المستخدم في الإدارة، باعتبار أن القيادة مسؤولة - في المقام الأول - عن أي تطوير أو تنمية أو وضعية تتعلق بالعاملين أو بالمؤسسة ككل (153).

وبعد عدة سنوات من طرح مفهوم رأس المال النفسي في الأدبيات، تم طرح سؤال مهم مفاده: هل كبار القادة يمكنهم التأثير في رأس المال النفسي لمروسيهم؟ وتم تأكيد وجود علاقة قوية إيجابية بين رأس المال النفسي للقائد ورأس المال النفسي للعاملين، ولا سيما في حالة القيادة الأصيلة، والتي تعتبر نوعاً من أنواع القيادة الإيجابية، لذلك يجب بذل الجهود الإدارية والتنظيمية لتطوير وتعزيز وتنمية مستويات أو أبعاد رأس المال النفسي، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة واستثمار فعال لرأس المال النفسي (154).

وأكدت إحدى الدراسات أن إدارة رأس المال النفسي يمكن أن تنمي وتستثمر بفعالية مواهب العاملين وقدراتهم النفسية ونقاط القوة الإيجابية لديهم، نحو تحقيق نتائج مثمرة ذات قيمة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (155).

كما أشارت دراسة إلى إمكانية إدارة الموارد والأبعاد الأساسية لرأس المال النفسي، واستثمارها لزيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس على تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي (156).

كما أكدت دراسة - في هذا السياق - الحاجة الماسة لتدريب المديرين والقيادات على كيفية تنمية وتطوير أبعاد رأس المال النفسي، سواءً من خلال الدورات التدريبية أو

غيرها، كما أنه يجب على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسي وإدارته على أنها ميزة تنافسية يمكن أن تحقق نتائج مهمة للغاية (157).

في حين أكدت دراسة العلاقة الوطيدة بين كل من القيادة التحويلية والقيادة الأصلية ورأس المال النفسي (158).

كما ذكرت إحدى الدراسات أن القيادة يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تنمية وتطوير الموارد النفسية إلى حد كبير (159).

وأثبتت دراسة أن القادة ذوي رأس المال النفسي المرتفع أكثر جدارة بثقة موظفيهم من غيرهم، وأن رأس المال النفسي للقيادة له تأثير كبير على ثقة الأتباع، ومن ثم على تحقيق الأداء المتوقع (160).

ويمكن الاستثمار في رأس المال النفسي وإدارته بكلفة قليلة نسبياً مقارنة مع ما يتم في رأس المال التقليدي، ويمكن أن يسهم ذلك في بلورة سلوكيات القادة والمرؤوسين، من خلال انعكاساته في الأداء والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي الإيجابي والالتزام التنظيمي، ومن ثم يمكن تطوير رأس المال النفسي عبر استراتيجيات خاصة لتعزيزه لدى الأفراد العاملين في المؤسسات (161).

يتضح مما سبق أن إدارة المؤسسة الجامعية يمكن، بل ويجب، أن تؤدي دوراً مهماً للغاية في إدارة رأس المال النفسي وتنمية وتدعيم أبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن هذا يعد إحدى المهام، بل والمحكات الرئيسية لنجاح هذه الإدارة وكفاءتها، ومدى قدرتها على استثمار مواهب أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم النفسية ونقاط القوة الإيجابية لديهم، وتوظيف كل ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية.

#### ب- مفهوم إدارة رأس المال النفسي:

يمكن إدارة رأس المال النفسي من خلال إثراء نتائج الأنشطة التنظيمية على المستوى الإجرائي، وذلك من خلال تطوير وتنمية وتعزيز الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي.

ويلاحظ وجود كثرة وتزايد في البحوث والدراسات التي اهتمت بإدارة رؤوس الأموال الأخرى، مثل رأس المال المادي والفكري والبشري والاجتماعي، وقليل جداً من الدراسات التي اهتمت اهتماماً علمياً مخططاً وهادفاً بإدارة رأس المال النفسي. ويعني البحث الحالي بإدارة رأس المال النفسي، تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والفعالة، والتي تهدف إلى تنمية وتحسين وتعزيز مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتهيئة بيئة عمل يشعر من خلالها أعضاء هيئة التدريس بالاستمتاع النفسي والملكية النفسية، وبما يعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ويركز البحث الحالي في تناوله لإدارة رأس المال النفسي على عملية تنمية أبعاد رأس المال النفسي باعتبار أن الإدارة تسيير وتيسير وتنمية، وباعتبار أن الإدارة الفعالة هي التي تركز على استثمار وتدعيم وتنمية الموارد كافة التي تمتلكها المؤسسة، سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو تنظيمية أو نفسية، فتنمية الموارد التنظيمية النفسية لا تقل أهمية أو خطورة عن تنمية باقي الموارد.

### ج-المبادئ والتوجهات الأساسية لإدارة رأس المال النفسي:

لكي تنجح إدارة المؤسسة وقيادتها في تنمية واستثمار رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، يجب توافر عدد من المبادئ والتوجهات الرئيسية، والتي من أهمها (162):

- أن تكون القيادة نفسها قيادة إيجابية وذات نظرة ورؤية إيجابية.
- أن تتجاوز الإدارة مجرد أنها تقدم خدمة، إلى النظرة التي تؤكد أن الناس هم أهم أصول المؤسسة.
- أن تتحول القيادة إلى قيادة أصيلة إيجابية شفافة وجديرة بالثقة.
- أن تهيئ المناخ وتوفر الدعم والموارد اللازمة لقيادة عمليات تنمية رأس المال النفسي لدى المرؤوسين.
- أن تكون لدى الإدارة الرغبة في بناء قدرات العاملين ومواردهم النفسية.

- الإيمان الصادق والحقيقي بقيم العاملين ودوافعهم ورغباتهم.
  - الاهتمام بجودة حياة العمل، بحيث تصبح بيئة العمل بيئة أكثر فعالية ورفاهية وأكثر جدوى.
  - الإيمان بقيم المشاركة والسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.
  - تتطلب إدارة رأس المال النفسي منهجية تنظيمية مغايرة، تنظر إلى العاملين بشكل إيجابي، وتتسم بالمرونة والثقة والأمان والتقدير (163).
  - أهمية تدريب القيادات على كيفية تنمية وتطوير وتدعيم أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والكفاءات والاتجاهات اللازمة في هذا الإطار (164).
  - ينبغي على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسي على أنها ميزة تنافسية ذات قيمة (165).
  - تدريب القيادات على الأنماط والأساليب القيادية الحديثة ذات العلاقة الوطيدة بتنمية رأس المال النفسي، مثل القيادة التشاركية والتحويلية والخدمة والأصيلة والأخلاقية.
  - أن تتضمن برامج تدريب القيادات التدريب على إدارة الأزمات والضغط والإجهاد والاحترق النفسي.
  - أن تطوير وتنمية الموارد النفسية جزء لا يتجزأ من التدريب على القيادة، ويمكن تنمية أبعاد رأس المال النفسي وتعزيزها من خلال برامج تطوير القيادات.
  - لا يمكن أن يكون للقيادات دور فاعل في تنمية أبعاد رأس المال النفسي للعاملين، إلا إذا تمتع القادة والمديرون أنفسهم برأس مال نفسي مرتفع.
- د-أبعاد إدارة رأس المال النفسي:**

سيتم تناول إدارة رأس المال النفسي من خلال التركيز على الآليات والأساليب والنشاطات والفعاليات التي من خلالها يمكن تدعيم وتنمية الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، على النحو التالي:

## د-١ - إدارة الكفاءة الذاتية:

يمكن تنمية وتدعيم بعد الكفاءة/الفعالية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الآليات والنشاطات والمتطلبات التالية (166):

- التشجيع على الاستفادة من الخبرات الناجحة السابقة لفرد، حيث إن ما حققه الفرد من نجاحات سابقة يؤثر على مدى استعداده لمواصلة النجاح مستقبلاً، وإقناع العاملين بأنهم يستطيعون مواصلة فرص النجاح، لذلك على الإدارة أن تعطي العاملين فرصاً متنوعة ومؤكدة للنجاح، بل والتمكن والتميز، فالنجاح يولد نجاحاً آخر، وحينئذ تتولد الثقة.

- التشجيع على التعلم بالنمذجة (الإنبابة) Vicarious Learning or Modeling أو التعلم بالقدوة، من خلال الاقتداء بنماذج ناجحة سابقة في المجال نفسه، وذلك من خلال استضافة هذه النماذج لعرض خبراتها وملاحظ تميزها وكيف حققت التميز، وكيف واجهت الضغوط والتحديات، فملاحظة نجاح الآخرين تجعل الأفراد أكثر ثقة في تحقيق النجاح، فإذا كان الفرد يرى الآخرين قادرين على النجاح والتميز من خلال الجهد والكفاءة والالتزام، فإنه بالمقابل سيمتلك القدرة على تحقيق النجاح، وتتولد لديه الثقة في قدراته ومهاراته.

- التدريب على رأس العمل والذي ينطلق من مشكلات الواقع وظروفه وتحدياته الواقعية الحقيقية، بحيث يكون الرئيس المباشر بمثابة مدرب عملي تطبيقي في الوظيفة. ويمكن تنمية وبناء الثقة والكفاءة الذاتية أيضاً من خلال ما يلي:

- إقناع العاملين بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المكلفين بها، وتعزيز ثقتهم في النجاح والتميز، وتسمى بطريقة الإقناع الاجتماعي Social persuasion.

- الوصف الوظيفي الواضح والدقيق والشامل للمهام والمسؤوليات والأدوار التي يضطلع بها الفرد ولا سيما المهام الجوهرية الصعبة والتي تتطلب التحدي، فوضوح المهمة عامل مهم في بناء الثقة في القيام بهذه المهام.

- الاهتمام بالسياق والبيئة الاجتماعية للفرد، أو بيئة العمل وظروفه، فكلما كانت بيئة العمل قائمة على المشاركة والشفافية والعدالة والتحفيز والتعاون والانفتاح والاحترام والثقة المتبادلة، أدى ذلك إلى تدعيم الكفاءة الذاتية وثقة الفرد في قيامه بالمهام المحددة.

- التدريب على كيفية التعلم من الانتكاسات وال فشل، وكيفية التعامل والتعاطي مع الأخطاء والسلبيات واعتبارها فرصاً للنمو والتعلم والنجاح.

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس وإعطائهم قدرًا مناسباً من الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة في صنع القرار وفي إدارة المؤسسة، وتدعيم اللامركزية وتبادل الرؤى والأفكار في المستويات كافة، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب على تشجيع الثقة، والتدريب على المهارات العليا والمتغيرة، وليس فقط على الأمور الفنية والأكاديمية (167).

ويمكن تنمية الثقة الذاتية وبنائها من خلال جلسات تدريبية أو ورش عمل مخططة، كأن يذكر المشاركون مشروعاً ناجحاً لعبوا فيه أدواراً مهمة، يستطيعون من خلال عرض المشروع اكتشاف القدرات والمهارات التي كانت ذات معنى وكيف تم استثمارها وتوظيفها لخدمة المشروع، وكيف للآخرين أن يتعلموا من هذا، مع تنمية الوعي بأن قدراتهم ومهاراتهم كفيلة بإتمام وتنفيذ مشروعات صعبة وذات قيمة في المستقبل (168).

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في المناقشات والحوارات الخاصة بتطوير المؤسسة، وتدعيم ثقتهم في إنجاز المهام وعند تحليل المشكلات والأهداف طويلة المدى (169).

إضافة إلى ما سبق هناك طريقة التغذية العكسية الإيجابية Positive Feedback، فعندما يتلقى الفرد تغذية عكسية إيجابية من زملائه أو رؤسائه عن قدرته على إنجاز المهام بتميز وكفاءة، تتولد لديه الفعالية الذاتية والثقة بالنفس، وكذلك طريقة الحالات أو المسارات النفسية والوجدانية المؤثرة المصاحبة لإنجاز المهام المكلف بها الشخص،

فالتحفيز النفسي والمعنوي والوجداني المصاحب للتميز والنجاح، يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والثقة (170).

ومن ثم يمكن تنمية وتدعيم الكفاءة/الفعالية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال:

- الإنجازات الأدائية الناجحة للفرد وتدعيمها وتحفيزه ومكافأته عليها والاعتراف بها.
- الخبرات البديلة، من خلال ملاحظة أداء الآخرين وأنشطتهم الناجحة.
- الإقناع والتحفيز اللفظي من خلال الرسائل التي يحصل عليها الفرد من زملائه ورؤسائه بأن لديه المهارات والكفايات اللازمة لنجاحه.
- الاستشارة الانفعالية المنضبطة والمتزنة.
- التمكين والاستقلالية المناسبة وحرية التصرف.
- المشاركة الفاعلة في صنع القرار وإدارة المؤسسة الجامعية.
- التغذية العكسية الإيجابية والداعمة.

#### د-٢- إدارة الأمل:

يمكن إدارة وتنمية وتعزيز بُعد الأمل لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال تنمية مستويات أو مكونات الأمل، وهي الأهداف، والمسارات، وقوة الإرادة والتفكير، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي (171):

- وضع أهداف - سواءً فردية أو تنظيمية - محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس، فوضوح الأهداف بداية الأمل.
- خلق فرص التحدي وإثبات الذات أمام العاملين من خلال وضع أهداف جوهرية وذات قيمة وتستدعي التحدي لتحقيقها.
- تقسيم الأهداف طويلة المدى والمعقدة إلى أهداف فرعية ومرحلية، بحيث إذا نجح الفرد في تحقيق هدف فرعي ما، يتولد لديه الأمل في استكمال تحقيق باقي



- الأهداف، فيما يسمى بـ "خطوة" لتعزيز الأمل، فالنجاحات الصغيرة والفرعية والمبدئية تولد الأمل فيما هو مقبل، وتسمى طريقة التدرج Stepping Method.
- تعزيز مبادرات المشاركة والتعاون والتمكين والتي تعزز مفهوم الملكية النفسية لدى العاملين.
  - تدعيم الثقة في العاملين، وافترض النجاح من البداية، ومعاملتهم على أنهم قادرون على النجاح بالفعل، فهذا يزيد قوة الإرادة لديهم.
  - استخدام الأساليب التي تعزز التأهب والاستعداد، والتي تدعم مسارات العمل وقوة الإرادة مثل خطط الطوارئ، والخطط البديلة، والسيناريوهات، واستكشاف المسارات البديلة، وأسلوب الاحتمالات في صنع القرار.
  - طريقة التصورات العقلية، وتتم من خلال تصور الأحداث والتغيرات المهمة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ثم توقع العوائق والعقبات والتحديات المحتملة، ثم تصور المسارات البديلة والملائمة للتغلب عليها، مما يعزز من فرص الاستعداد لها والتعاطي معها بكفاءة.
  - تعلم متى وكيف يمكن إعادة تصور الأهداف أو وضع أهداف بديلة، بدلاً من انتظار فجائية عدم تحقيق الأهداف المنشودة أو الموضوعية سابقاً.
  - كما يمكن تعزيز الأمل من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديدها، وفي تحديد أساليب وسبل الوصول إلى الأهداف المهمة والجوهرية، وهذا من شأنه أن يعزز الأمل، والذي هو بمثابة قوة إرادة وطاقة موجهة نحو الأهداف ووضع مسارات متعددة لتحقيقها (172).
  - وأشارت دراسة إلى كيفية التدريب على تحقيق أو تعزيز الأمل، من خلال ما يلي (173):
  - يطلب من المتدربين وضع أهداف ذات صلة بعملهم ومجالاتهم وذات قيمة وتحدٍ لهم، وليست مجرد أهداف فرعية أو ثانوية أو روتينية.
  - يجب أن يحتوي كل هدف على نقطة بداية ونقطة نهاية واضحة.

- يحدد المشاركون العقبات والعوائق المحتملة عند محاولاتهم تحقيق الأهداف.
  - يتم تدريبهم على كيفية وضع أو إنشاء مسارات بديلة وسيناريوهات محتملة لتحقيق الأهداف التي حددها.
  - يقوم المشاركون بتقييم الأهداف والمسارات للمتدربين الآخرين.
  - يتم التدريب على كيفية وضع خطط وخطط بديلة للتغلب على العقبات.
- ويمكن تنمية الأمل من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة، تجعل الفرد قادراً على تحديد أهدافه وتمثلها، والاعتقاد بأنه بإمكانه تحقيقها والتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيقها (174).
- وفي سياق شبيه حددت دراسة أخرى طريقة تدريبية للتدريب على تعزيز الأمل وتدعيمه لدى العاملين، من خلال جلسات تدريبية تستغرق من ساعة إلى ثلاث ساعات (تدريب وجهاً لوجه ومقاطع فيديو وغيرها)، يحدد خلاله المشاركون في البداية الأهداف المنشودة بالنسبة لهم، ولا سيما الأهداف الجوهرية القيمة.
- ثم يبين المدرب أو الميسر أن التقييم الأمثل لهذه الأهداف يشمل (175):
- نقاط بداية ونهاية ملموسة وواقعية لقياس مدى النجاح المحرز.
  - تحديد الإطار أو المنهج الذي من خلاله يتحرك المشاركون بشكل إيجابي نحو الأهداف بدلاً من الابتعاد عنها.
  - أهمية تحديد أهداف فرعية، وتقسيم الأهداف الكبرى إلى أهداف مرحلية، لأن تحقيق هدف فرعي يكون بمثابة "خطوة في طريق التدريب وتعزيز الأمل".
- ثم يتم تطوير المسارات من خلال:
- يطلب من المشاركين إنشاء مسارات متعددة لتحقيق الأهداف.
  - يتم تشجيع المشاركين على العصف الذهني لأكثر عدد من المسارات البديلة.
  - يتم تشكيل مجموعات صغيرة من أجل سماع المشاركين الآخرين.
  - التفكير في الموارد اللازمة لمتابعة وتنفيذ كل مسار.
  - بعد المناقشات يتم استبعاد المسارات غير الواقعية وغير ذات الصلة.

• التركيز على القدرات الاستباقية، والتي من شأنها يتم توقع العقبات المحتملة والتخطيط للتغلب عليها بشكل جماعي تشاركي تفاعلي بين مجموعات المشاركين. كما يمكن تعزيز الأمل من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار وإدارة المؤسسة، وزيادة فرص التمكين النفسي والوظيفي، وإحلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة بالتخويف، وتشجيع الاتصالات المفتوحة وعلى المستويات كافة داخل المؤسسة، إضافة إلى نشر وتبني قيم الشفافية والصدق والنزاهة والمساءلة والعدالة التنظيمية.

#### د-٣- إدارة التفاؤل:

يقصد بها مجموعة النشاطات والفعاليات والآليات التي من خلالها يمكن لإدارة المؤسسة تنمية وتدعيم التفاؤل لدى أعضاء هيئة التدريس.

ومن أهم أساليب وآليات تدعيم التفاؤل ما يلي (176):

- التعلم والاستفادة من أحداث الماضي وقبول الإخفاقات والانتكاسات الماضية واعتبارها فرصاً للنمو والتعليم.
- تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية، والوقوف أمام النقاط والجوانب الإيجابية وتدعيمها والبناء عليها.
- توجيه المرؤوسين إلى البحث عن الفرص والتحديات المحتمل حدوثها مستقبلاً، على أنها فرص للنمو والتقدم والنجاح.
- النظرة الواقعية للواقع وللمستقبل، والبعد عن المثالية والخيال، والتقدير الموضوعي والواقعي لظروف الموقف.
- المرونة في التفاؤل من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب التفسيرية للموقف، ومن ثم تكييف تلك الأساليب مع طبيعة الموقف المتاح.
- كما يمكن تنمية بُعد التفاؤل من خلال مبادرات إدارة الإجهاد والضغط والاحترق النفسي، والتوازن بين العمل والحياة، إضافة إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، إذ لا

يمكن تنمية التفاوض من دون تنمية كل من الكفاءة الذاتية والثقة والأمل لدى المرؤوسين (177).

ويمكن تنمية التفاوض من خلال لقاءات أو دورات تدريبية تهدف إلى نشر روح التفاوض والإيجابية والنجاح، والتذكير بنقاط القوة سواء في المؤسسة أو لدى الأفراد العاملين، مع تزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة من أجل تحقيق إيجابية ردود الفعل في بيئة العمل (178).

كما أن الموظف أو المرؤوس الذي يتمتع بالمشاركة في صنع القرار وتحديد الأهداف وتوزيع الموارد وإدارة المؤسسة، سيكون أكثر تفاؤلاً بتحقيق نتائج جيدة، وأنه قادر على تلبية وإشباع حاجاته من خلال المشاركة الفاعلة في أدوار مهمة داخل المؤسسة، فتقدير الذات يؤدي إلى مزيد من التفاؤل (179).

ولا يمكن للفائدة تنمية روح التفاوض لدى المرؤوسين إلا إذا كان يتمتع هو بروح التفاؤل والإيجابية، فالقادة ذوو التفاؤل العالي يميلون بشكل أكبر لوضع أهداف بديلة، ويحفزون بشكل عالٍ لتحقيق الأهداف، ويعملون على إيجاد السبل لتخطي العقبات التي تعترض طريق إنجاز الأهداف، وهنا يظهر الدور المهم للتفاوض كأحد مكونات رأس المال النفسي للقائد، إذ إنه يسهم في حث المرؤوسين على محاكاة سلوكيات قادتهم، فيتحقق الانتقال الإيجابي من القادة إلى المرؤوسين (180).

ويمكن أيضاً تنمية بعد التفاوض لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال وضع نظم ثواب وعقاب محددة، وتطبيقها على الجميع بموضوعية ونزاهة وعدالة وشفافية، فحينئذ يتولد التفاؤل بشأن وضع أفضل للمؤسسة في الحاضر وفي المستقبل، لأنه في غيبة هذه المعايير وتلك القيم، يسود الإحباط واليأس والسلبية والاحترق النفسي.

#### د-٤ - إدارة المرونة:

ويقصد بها مجموعة النشاطات والآليات والفعاليات التي يمكن لإدارة المؤسسة من خلالها إدارة بُعد المرونة والقدرة على التكيف لدى أعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المداخل التالية (181):

د-٤-١ - **مدخل المبادرة**، ويركز على إعادة النظر في هيكل المؤسسة لتصبح أكثر تركيزاً على القدرة على التكيف والمرونة للعاملين من خلال الاستراتيجيات الآتية:

- استراتيجية الحد من المخاطر وتقليل الضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة النتائج السلبية أو غير المرغوبة، وتتبنى هذه الاستراتيجية مبدأ الوقاية، ومن هذه الاستراتيجيات، برامج الرعاية الصحية، وبرامج إدارة الإجهاد والاحتراق النفسي، واستراتيجيات إدارة الأزمات، واستراتيجيات إدارة الصراع.

- استراتيجية التركيز على الأصول (الموارد البشرية)، من خلال تشجيع العاملين على التعلم ومواصلة دراساتهم والتنمية المهنية، وتنظيم المزيد من ورش العمل والندوات والمؤتمرات واللقاءات الهادفة إلى تنمية المهارات في التعامل مع المواقف والتحديات والأحداث الضاغطة على المستويين الفردي والتنظيمي.

- استراتيجية التركيز على العمليات، من خلال الاعتماد على مبدأ الاستثمار الفعال للقدرات المعرفية للموارد البشرية، من أجل توقع المخاطر، وبالتالي التقليل من أثارها السلبية على العاملين.

د-٤-٢ - **المدخل التفاعلي**، وهو مدخل علاجي يركز على حث العاملين على تغيير أنماط تفكيرهم، والنظر إلى التحديات والمواقف الضاغطة على أنها يمكن أن تتطوي على فرص يمكن استغلالها، وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات الآتية:

- استراتيجيات المشاعر الإيجابية، والتي تركز على الابتسامة والنظرة المتفائلة.

- استراتيجيات تعزيز الذات وتدعيم الثقة الذاتية، هذه الثقة تجعل العاملين لديهم قدرة كبيرة على التعامل مع أي أحداث ضاغطة أو مجهدة بسهولة، وتجعل لديهم يقين واعتقاد بإيجاد طرق بديلة لتحقيق النجاح.

- استراتيجيات التفاؤل، وتركز على زيادة وتدعيم اعتقاد الفرد وقناعاته بأنه يملك السيطرة على الموقف وعلى البيئة (العزو أو التفاؤل الداخلي) وليس العكس بأن البيئة هي المسيطرة على الفرد (العزو والتفاؤل الخارجي).

- استراتيجيات التحمل والتماسك والصلابة، وتتمثل في أبعاد ثلاثة: الالتزام بإيجاد معنى هادف للحياة، والاعتقاد بأن الفرد يمكنه التأثير في المواقف والأحداث والتحديات، والاعتقاد بإمكانية تعلم الفرد من التجارب التي يمر بها سواءً الإيجابية أو السلبية.

ويمكن تدعيم وتعزيز المرونة من خلال تدريب العاملين على التنبؤ بالعقبات والتحديات والأحداث الضاغطة، والتي قد تؤثر مستقبلاً على إنجاز الأهداف الجوهرية، ومن ثم تدريبهم على آليات وأساليب التغلب عليها ومواجهتها، وكيف يمكن استثمار نواحي القوة والفرص التي قد تكون داخل هذه التحديات.

ولا يمكن تدعيم المرونة النفسية دون تدعيم كل من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية، يمكنهم السيطرة على انفعالاتهم بشكل أكبر، وقيمون الأحداث الضاغطة أو المهددة أو المجهددة بصورة إيجابية، وينظرون إليها كعوامل تحدُّ أكثر منها عوامل إحباط وقلق، فمدركات الكفاءة الذاتية الموجبة تحدث خبرات وجدانية إيجابية تعزز الدافعية، وتجعل الفرد أكثر حيوية ومثابرة وقدرة على إدارة الضغوط والأزمات والصراعات والمواقف الصعبة (182).

ومن ثم يمكن تدعيم المرونة وتنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تدريبهم على آليات إدارة الضغوط والأزمات ومواجهة المخاطر، وإدارة الإجهاد والاحتراق النفسي، وكيفية التنبؤ بالتحديات والانتكاسات التي قد تحدث، وآليات إدارتها قبل حدوثها، وكيفية التكيف معها إذا حدثت، وكيفية العودة إلى الحالة الطبيعية بعد الانتكاسات، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع المواقف الضاغطة، وذلك من خلال ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لذلك.

هـ- بعض الآليات والفعاليات لإدارة رأس المال النفسي بوجه عام:

من هذه الآليات والأساليب ما يلي:

- تمكين أعضاء هيئة التدريس ودعمهم والثقة بهم والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرهم وتحقيق العدالة بينهم وتشجيعهم على الأصالة والابتكار والإبداع، بالتأكيد كل هذا سينمي رأس المال النفسي ويعززها (183).
- تدريب المديرين والقيادات على كيفية تنمية وتطوير وتدعيم أبعاد رأس المال النفسي من خلال ورش عمل ودورات وبرامج تدريبية تهدف إلى نشر روح التفاؤل والأمل والإيجابية (184).
- تهيئة مناخ تنظيمي جيد وفعال ومشجع على العمل والعطاء، ويحفز على المشاركة والإبداع والإيجابية.
- يجب على القيادات النظر إلى إدارة رأس المال النفسي على أنها ميزة تنافسية تضيف الكثير إلى المؤسسة.
- توخي الحذر عند إسناد المهام الصعبة والمجهدّة والضاغطة إلى ذوي رأس المال النفسي المنخفض، لأن هذا يجعلهم أكثر عرضة للإجهاد والاحتراق النفسي وزيادة الضغوط.
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي وروح الفريق، بما يسهم في خلق رؤية مشتركة بشأن المؤسسة ودافعها وأهدافها ومستقبلها (185).
- تدريب المديرين والقادة على الأنماط والأساليب والمداخل القيادية ذات الصلة الوثيقة بتنمية وتدعيم رأس المال النفسي، مثل القيادة التشاركية والتحويلية والأخلاقية والقيادة الأصيلة.
- التدريب الفعلي والواقعي على كيفية إدارة الضغوط والأزمات والإجهاد والاحتراق النفسي.
- أن يكون رأس المال النفسي أحد أهم المعايير والآليات والضوابط المأخوذة في الاعتبار عند اختيار العاملين أو تقليدهم وظائف ومناصب أعلى، ولا سيما المناصب القيادية.

- تعزيز الحوافز ولا سيما الحوافز الإيجابية يسهم في تدعيم رأس المال النفسي لدى العاملين (186).
- إعادة النظر في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية السائدة بالمؤسسات، وإيلاء اهتمام خاص للتدريب والتنمية المهنية المستدامة والتطوير التنظيمي، وإعادة تصميم الوظائف، ومشاركة العاملين في إدارة المؤسسات وصنع القرارات الخاصة بها، وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تعزيز وغرس وتدعيم الأمل والمرونة والتفاؤل والثقة والكفاءة الذاتية (187).
- منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة لممارسة السلطة والتمكين والاستقلالية المحسوبة وتشارك المعرفة والمشاركة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوزيع الموارد، مما يزيد من إحساس العاملين بالملكية النفسية للمؤسسة، ومن ثم زيادة مستوى رأس المال النفسي لديهم.
- التدريب على أساليب ورؤى أكثر تفاؤلاً وإيجابية، وتصورات أكثر إيجابية وانفتاحاً على المستقبل، وقد أكدت دراسة أن التدريب زاد من مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين، بنسبة أكثر من ٦٪، ولا سيما في أبعاد الأمل والتفاؤل والمرونة (188).
- التركيز على جودة حياة العمل، من خلال تهيئة بيئة عمل يستمتع خلالها عضو هيئة التدريس بوقته وبما يبذله من جهد في المؤسسة، بيئة تشجع على المشاركة والانخراط في العمل (189).
- لا بد من إدخال مهارات وقدرات رأس المال النفسي وآليات تدعيمه ضمن برامج تنمية وتطوير القيادات (190).
- ممارسة العدالة بأشكالها كافة داخل المؤسسة، سواء كانت العدالة الإجرائية أو التوزيعية أو الجزائية أو التصحيحية (191).
- كما يمكن للإدارة تعزيز وتدعيم رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال خلق مناخ تنظيمي صحي وجيد، وتعزيز العدالة التنظيمية،



والتعامل مع العاملين بطريقة صحيحة ولائقة قائمة على التقدير والاحترام المتبادل والثقة لتدعيم وتعزيز الجوانب النفسية لديهم (192).

وحددت إحدى الدراسات بعض الأساليب والآليات الأخرى لمواجهة الاحتراق النفسي، والتي يمكن الاستفادة منها أيضاً في إدارة رأس المال النفسي كما يلي (193):

- الالتحاق بدورات تدريبية قائمة على استراتيجيات النجاح وآليات تحقيق الذات والتمهين الوظيفي وإدارة الضغوط المهنية، إضافة إلى التدريب الإرشادي.

- توفير وصف وظيفي واضح وأدوار واضحة من أجل معالجة غموض وصراع الدور وتجنب الصراعات والنزاعات.

- تهيئة مناخ جامعي يكفل تحقيق الإبداع التدريسي والتعليمي والإداري والمؤسسي بصفة عامة.

- إعادة النظر في رؤية تعريفية للنجاح المهني، بما يضمن القدرة على إدارة المواقف ومواجهة الأمور دون الاستجابة السلبية لها.

- الرواتب وضرورة إعادة النظر فيها بما يحقق الأمان النفسي.

- السماح بنشاطات تطوير مهنية وتشجيعها، مثل المراقبة وشبكة العمل، والتي ربما تولد إحساساً بالإنجاز وشخصية مهنية أكثر تطوراً، كما أنها تعد درعاً واقياً لهم من الضغوط المهنية.

- نشر ثقافة العدالة التنظيمية وأسلوب التفويض الإداري.

**الخطوة الثانية - التأصيل النظري والفكري للرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة رأس المال النفسي:**

وتتضمن هذه الخطوة المحاور التالية:

أ- **الرضا الوظيفي:** المفهوم، الملامح، الأهمية، المحددات والعوامل، الآليات والأساليب. ويمكن توضيح هذه النقاط كما يلي:

## أ-١- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي للعاملين واحداً من أهم المعايير والمحكات الأساسية، التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وإشباع رغبات وحاجات المنتسبين إليها، ومدى نجاح إدارتها في تحقيق التوازن والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، ويرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية.

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفي بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التي يعتقها الفرد تجاه العمل، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل، كعلاقات العمل الطيبة، وفرص الترقى، وغيرها من ناحية، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى (194).

والرضا الوظيفي شعور إيجابي للفرد تجاه عمله يدفعه لبذل المزيد من الجهد والإنجاز في العمل، ويشمل بُعدين (195):

**الأول:** الإيجابية تجاه العمل، وهي إحساس داخلي يتمثل في شعور الفرد بالارتياح والسعادة في عمله، وينعكس فيما يظهره من القبول والحب والتفاؤل والرضا.

**الثاني:** الإنجاز في العمل، ويقصد به سعي الفرد لتقديم أقصى ما في وسعه من أجل تطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة.

ويقصد بالرضا الوظيفي مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التي تؤدي فيها (196).

وهو علاقة وجدانية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم، وهو العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة وواقع الوظيفة بالفعل (197)، وهو الاتجاه العام للفرد تجاه وظيفته، ومدى التوافق بين الفرد والمؤسسة، وهو شعور إيجابي من قبل الفرد تجاه وظيفته، أو بمعنى آخر هو مجموعة التصورات والمشاعر والاتجاهات التي لدى الفرد بشأن الوظيفة التي يعمل فيها، حيث: الوظيفة في حد ذاتها، ظروف وبيئة العمل، الأجر، الترقى، الإشراف والقيادة، الزملاء (198).

ويعتبر الرضا الوظيفي ذا أهمية كبيرة للعاملين وللمديرين، لأنه يؤثر على إنتاجية العاملين، ولفهم الرضا الوظيفي كمفهوم ينبغي فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، لأن العمل نفسه ينتج مشاعر تثير الرضا أو عدم الرضا، ويمكن أن يساعد هذا المنظور المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيها (199).

والرضا الوظيفي عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومدى أثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الفرد وولائه وانتماؤه للمؤسسة التي يعمل بها (200).

وعرفت دراسة الرضا الوظيفي على أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، ومزايا العمل في المؤسسة، ودرجة الأمان الوظيفي، ومسؤوليات العمل وإنجازه ومدى الاحترام والتقدير، فهو مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (201).

فالرضا الوظيفي هو كل ما تحققه الوظيفة وتشبعه لدى الفرد من مشاعر وحالة نفسية تجاه وظيفته، وتجعله مقبلاً على عمله بحماس وهمة، وتزيد من كفاءته في العمل، وذلك من خلال الرضا عن الترقية والإشراف والإدارة وطبيعة العمل (202).

ولخصت دراسة مفهوم الرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة بأنه مدى شعور الأستاذ الجامعي بالطمأنينة والراحة النفسية والسعادة في عمله نتيجة لشعوره بتلبية حاجاته المادية والمعنوية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وعطائه (203).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي من قبل عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته، يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسي وهو يؤدي عمله، نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما يدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والعطاء والإنجاز، ومن ثم فعالية الأداء.

#### أ-٢- ملامح وسمات الرضا الوظيفي:

من أهم الملامح والسمات أو الخصائص العامة المميزة للرضا الوظيفي ما يلي:

- غير مرئي ولكن يمكن ملاحظته وقياسه من خلال سلوكيات وممارسات العاملين.
  - يرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات سواءً الفردية أو التنظيمية ويعد نتاجاً لها.
  - هو انطباع شخصي عام من قبل العاملين تجاه وظائفهم.
  - يتحقق عندما يحصل العاملون على التقدير الذي يكافئ إنجازاتهم أو يتجاوزها.
  - أنه بمثابة اتجاه إيجابي من قبل الأفراد تجاه المهنة والوظيفة والمؤسسة.
  - أنه يرتبط بمدى إشباع حاجات الأفراد سواءً المادية أو المعنوية.
  - أنه بمثابة حالة نفسية وجدانية تبرز اتجاه الفرد نحو وظيفته.
  - أنه أحد أهم المؤشرات للحكم على المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- أ-٣- أهمية الرضا الوظيفي:

- أكدت الدراسات أن الرضا الوظيفي هو المؤشر الأكثر أهمية والأكثر دلالة على اتجاهات الفرد نحو عمله ونحو سياق العمل وبيئته وظروفه، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز والدافعية للعمل (204).
- وأوضحت دراسة أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي (205):
- مؤشر جيد على أداء العمليات التنظيمية.
  - علامة قوية على علاقة الفرد الوجدانية والعاطفية تجاه المؤسسة.
  - يؤثر على سلوك العاملين وممارساتهم.
- ويعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأكثر والأعلى رضا تكون أكثر فعالية من تلك التي لديها عاملين أقل رضا (206).
- وحددت إحدى الدراسات أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي (207):
- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى المعلمين.
  - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.

- العاملون الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لضغوط العمل.
  - زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
  - ومن أهم انعكاسات ونتائج تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي (208):
  - زيادة الإنتاجية.
  - انخفاض معدلات الدوران وترك العمل.
  - خلق ميزة تنافسية.
  - رضا المستفيدين.
  - زيادة معدلات الاستبقاء.
  - تحسين الأداء.
- يتضح مما سبق مدى الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي، سواءً في تحقيق الفعالية التنظيمية أو زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، أو زيادة الانغماس والانخراط الوظيفي وقلّة فرص الدوران والغياب ونيات ترك العمل، إضافة إلى تأثيره الإيجابي على الالتزام التنظيمي والولاء والانتماء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يحفزهم على الأداء المتميز والأداء الإبداعي والابتكار الخلاق.
- أ-٤- محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:
- تعددت الآراء وتنوعت بشأن محددات ومتغيرات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، فبعض الدراسات نظرت إليها على أنها محددات، وأخرى على أنها متغيرات، واعتبرتها دراسات أخرى عناصر ومكونات تسهم في تحقيق الرضا، في حين اعتبرتها دراسات أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في تشكيل وتحقيق الرضا الوظيفي، والبعض قسمها إلى متغيرات ومحددات تنظيمية وأخرى فردية.
- وتتعدد المحددات والمتغيرات التنظيمية الحاكمة والمؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذه المحددات (209):
- ظروف وبيئة العمل.
  - الفرص الوظيفية وفرص الترقى.
  - الأجر والمكافآت.
  - هيكل الوظائف.
  - أسلوب الإدارة.
  - مدى التوازن بين العمل والحياة.
  - العلاقة مع الزملاء.
  - غموض الدور.

وأضافت دراسة بعض المحددات الأخرى للرضا الوظيفي، ومنها: المركز الوظيفي للفرد، سياسات ونظم ولوائح العمل، عدد ساعات العمل، علاقات العمل والوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد (210).

وأكدت إحدى الدراسات أن رأس المال النفسي يعد واحداً من أهم مدخلات ومتغيرات الرضا الوظيفي، وأن ثمة علاقة إيجابية قوية بين رأس المال النفسي ومستوى الرضا الوظيفي (211).

وبجانب المتغيرات التنظيمية، توجد متغيرات ومحددات فردية محددة ومؤثرة في الرضا الوظيفي، منها: العمر، الجنس، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل، الخبرة، السمات الشخصية، المعتقدات والقيم، والكفاءة الذاتية (212).

ولخصت إحدى الدراسات أبعاد ومتغيرات الرضا الوظيفي في أبعاد ثلاثة، هي (213):

- الرضا عن الترقية، حيث مدى توافر فرص الترقية والنمو الوظيفي ومدى توافر معايير واضحة للتقدم الوظيفي.

- الرضا عن الإشراف، حيث مدى نوعية العلاقات بين المعلم والمشرفين عليه سواءً مدير المدرسة أو الموجهين، وكذلك مدى العدالة والشفافية في العملية الإدارية والإشرافية.

- الرضا عن طبيعة العمل، من حيث توافر البيئة المادية والمعنوية والاجتماعية التي تساعد المعلم على أداء وظيفته، ومستوى الأجور والمكافآت، والمشاركة في صنع القرارات.

وأكدت الدراسات أن ثمة علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط الإدارية المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأن الأسلوب القيادي له تأثير واضح على متغيرات الرضا الوظيفي (214).

وتناولت إحدى الدراسات أهم المتغيرات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، كما يلي (215):

- نظم التعويض المناسبة، حيث الرواتب والمكافآت والمميزات الإضافية والتحفيز وفرص التنمية المهنية، وفرص الترقى ونظم الدعم.
- جودة العلاقات الشخصية بين الزملاء وبين العاملين ورؤسائهم، والتي تعد مؤشراً على مستوى الدعم والاستقلالية والتقدير ومدى المشاركة في صنع القرار.
- التمكين والاستقلالية وحرية التصرف، والتي لها علاقة أكيدة بالكفاءة الذاتية وزيادة الدافعية للإنجاز.
- هوية المنظمة وسمعتها وصورتها الجيدة.
- المستوى التعليمي للأفراد ومدى شعورهم بالأمن الوظيفي.
- قدرة الأفراد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فهذا التوازن يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي.
- في ضوء ما سبق يمكن تلخيص وتصنيف المحددات والمتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي، كما يلي:

#### ١-محددات وعوامل تنظيمية، وتشمل:

- النمط القيادي والأسلوب الإداري المستخدم.
- نظم وإجراءات العمل.
- مدى المشاركة في صنع القرار.
- فرص الإبداع والابتكار والمبادأة.
- التمكين والاستقلالية.
- جودة العلاقات.
- نظم الاتصالات.
- العدالة والشفافية والنزاهة.

#### ٢-محددات وعوامل مرتبطة بسمات وخصائص الوظيفة، وتشمل:

- المركز الوظيفي.
- الشعور بالأمان الوظيفي.
- طبيعة الوظيفة.
- مدى وضوح الأدوار الوظيفية.
- محتوى الوظيفة أو العمل، حيث مدى تنوع مهام العمل، الحرية في اختيار طريقة الإنجاز، فرص المبادأة والابتكار، فرص إبراز المهارات والقدرات واستثمارها.

#### ٣-محددات مرتبطة بنظم وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

- نظم الأجور والمكافآت والحوافز. - فرص التأهيل والتدريب والتنمية المهنية.

– المزايا والفوائد الإضافية. – فرص الترقى وسياسات التعاقب الوظيفي.

#### ٤- المحددات والعوامل والمتغيرات الفردية، وتشمل:

– السمات والخصائص الشخصية، مثل: العمر، والنوع، والخبرة، ومستوى التعليم، والدخل، والقدرات، والاستعدادات.

– حاجات الفرد ومدى التوافق بين الأهداف الشخصية والتنظيمية ومدى التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ب-العلاقة بين إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:

أكدت العديد من الدراسات والبحوث العلاقة القوية بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي؛ فقد أكدت إحدى الدراسات أن رأس المال النفسي يعد واحداً من أهم متغيرات ومحددات الرضا الوظيفي، وأن بعدي المرونة والتفاؤل يرتبطان بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وبشكل سلبي بنوايا ترك العمل والدوران (216).

ومن جهة أخرى أكدت إحدى الدراسات الأهمية البالغة للرضا الوظيفي، فعندما يمتلك الأفراد مستويات عالية من الرضا الوظيفي، فإن ذلك سينعكس على جودة أدائهم، وسيكونون أكثر إنتاجاً والتزاماً، وأعلى معدلات الاستبقاء، كما أن العاملين ذوي الرضا الوظيفي الأعلى، يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوي الرضا الوظيفي الأقل (217).

يتضح من ذلك، أن العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي علاقة تبادلية طردية إيجابية، فارتفاع أحدهما يؤثر إيجاباً على الآخر.

وذكرت إحدى الدراسات أن العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي يمكن أن تتغير بسبب عوامل تنظيمية وثقافية، وكذلك بسبب قيم وبيئات واتجاهات العمل وكذلك الثقافة التنظيمية (218).



وبناءً على ما سبق، يفضل دراسة العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لكل مؤسسة على حدة؛ لأن الموضوع يرتبط بمتغيرات وعوامل ومحددات عديدة تتغير من مجال لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

في حين توصلت إحدى الدراسات إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين كل من الكفاءة الذاتية والأمل والرضا الوظيفي، في حين توجد علاقة ذات دلالة قوية بين بعدي المرونة والتفاؤل والرضا الوظيفي (219).

كما ذكرت دراسة أن الرضا الوظيفي أدى دوراً محورياً في توسط العلاقة بين رأس المال النفسي والإرهاق أو الإجهاد الوظيفي، وأن العوامل ذات رأس المال النفسي القوي والمرتفع أكثر رضا عن وظائفهن (220).

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي ترتبط بشكل إيجابي بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا الوظيفي هي المرونة والتفاؤل (221).

وإذا امتلك الأفراد بعض السمات والقدرات النفسية المهمة مثل الكفاءة الذاتية والثقة والحماس والأمل وبذل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف، والقدرة على تحمل الظروف الصعبة وغير المؤكدة، فإنهم سيظهرون سلوكيات واتجاهات أكثر إيجابية نحو العمل، ومن ثم معدلاً أعلى من الرضا الوظيفي (222).

وأكدت إحدى الدراسات أن رأس المال النفسي يعد أفضل المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي، وأن ثمة علاقة وطيدة بين رأس المال النفسي وكل من: الالتزام التنظيمي، والأداء الإبداعي، والرفاهية النفسية، والأداء الوظيفي، ومن ثم الرضا الوظيفي (223).

وذكرت دراسة أن تفاعل كل من رأس المال النفسي والملكية النفسية يبرز حالة نفسية جيدة، يمكن أن تمنح الفرد ثروة نفسية، تؤدي بدورها إلى مزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (224).

وأكدت دراسة أخرى أن رأس المال النفسي له علاقة إيجابية قوية بكل من: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والاتجاه نحو العمل (225).

وقد أبرزت إحدى الدراسات أن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من رأس المال النفسي أكثر ارتياحاً لوظائفهم ومساراتهم الحياتية والمهنية (226).

وفي نفس السياق أظهرت دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ظل الدور الوسيط للارتباط بالعمل، فقد أكدت الدراسة أن رأس المال النفسي يعتبر محددًا قويًا لتلك المتغيرات (227).

وتوصلت دراسة إلى أن التفاؤل واحترام الذات والثقة أكثر المظاهر الأساسية لمفهوم الذات الإيجابي الذي تم اقتراحه كمتغيرات تفسيرية محتملة للرضا الوظيفي (228).

وبحثت إحدى الدراسات دور كل من المرونة والثقة وتقدير الذات في العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفي، وأشارت أهم نتائجها إلى أن التفاؤل والثقة والمرونة واحترام الذات والرضا الوظيفي كانت مرتبطة ببعضها بشكل كبير وإيجابي، كما توسطت الثقة والمرونة بشكل كبير في العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفي (229).

وأكدت إحدى الدراسات وجود علاقة تأثير موجب دال إحصائياً بين بعدي الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي، فالأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية عالية أثناء العمل، يكونون أكثر سعادة وأكثر رضا عن عملهم (230).

وفي المقابل، عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، فإنه يتحقق لهم التوافق النفسي، ويساعد ذلك على حل الكثير من المشكلات النفسية التي تواجههم (231)، ومن ثم يسهم الرضا الوظيفي في تدعيم رأس المال النفسي الإيجابي.

يتضح مما سبق، أن العديد من الدراسات والبحوث السابقة أكدت العلاقة الوطيدة والقوية بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، سواءً أكان رأس المال النفسي بوجه عام أم كل بعد من أبعاده، كما أكدت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يسهم بدوره في تدعيم رأس المال النفسي الإيجابي.

وبذلك يكون قد تم التحقق من صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي مفاده: "إدارة رأس المال النفسي تدعم وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بوجه عام".

### الخطوة الثالثة: الجهود والمبادرات المصرية في إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

لا يمكن إصلاح التعليم الجامعي وتطويره إلا من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس، وتطوير أدائهم، وزيادة دافعيتهم، واستعدادهم، وثقتهم، وإشباع حاجاتهم: النفسية، والمعنوية، والمادية، والاجتماعية؛ بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، والذي ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الجامعي ككل.

وقد بذلت مصر العديد من الجهود والمبادرات والمحاولات في هذا الشأن، من أهمها:

#### أ- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP:

والذي يعد إحدى مشروعات تطوير التعليم العالي الست، والذي تحول فيما بعد إلى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات عام ٢٠١٠، ويقوم على رسالة واضحة تتمثل في تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية في الجامعات المصرية؛ لتحسين جودة التعليم ومخرجاته، بما يحقق التكيف مع تطورات العصر، والتوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني لأفراد الجامعة (232).

ويهدف إلى تحسين القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم؛ من أجل زيادة تحصيل الطلاب، وتنمية الخبرة الشخصية لهم، وتنمية وتحسين قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية؛ بما يمكنهم من إدارة عملية التغيير بنجاح (233).

ويقدم المركز برامج ودورات تدريبية متنوعة، يمكن أن تسهم في تطوير وتدعيم بعد الكفاءة أو الفعالية الذاتية وهو أحد أهم أبعاد رأس المال النفسي، كما أن دورة إدارة الأزمات والكوارث مثلاً يمكن أن تسهم في تدعيم بعد المرونة، ودورة التفكير الإبداعي يمكن أن تسهم في تدعيم الأمل والتفاؤل والثقة الذاتية.

#### ب- مشروع تطوير كليات التربية FOEP:

والذي يهتم بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في كلية التربية، والذي يهدف إلى تحقيق تحديث شامل لكليات التربية لتواكب التطورات العلمية والمهنية

العالمية، وخلق بيئة للتطوير أساسها رؤية جديدة لكليات التربية، وإصلاح نظام إعداد المعلم بمنظوماته الفرعية كافة، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتحسين مستوى ونوعية البنية الأساسية لكليات التربية.

### ج- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

كان أحد أهم معايير الاعتماد التي وضعتها الهيئة في الإصدار الثالث يوليو ٢٠١٥ المعيار الرابع وعنوانه: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومنطوقه: "للمؤسسة الجامعية العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بما يتناسب مع متطلبات البرامج التعليمية المقدمة، وبما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتعمل المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم (234).

وأكد المعيار في مؤشرات على مراعاة التخصص العلمي، وأعباء وضغوط العمل ودورية الاحتياجات التدريبية، وموضوعية معايير تقييم أدائهم، بما يضمن تحسين الأداء.

### د- محاولات رفع المستوى المادي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

زادت مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢، إذ جاء في المادة الأولى: تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعياً، وذلك بواقع ٣٥٠٠ جنيه للأستاذ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد، ٢٥٠٠ جنيه للمدرس، ١٥٠٠ جنيه للمدرس المساعد، ١٠٠٠ جنيه للمعيد (235).

وفي السنوات الأخيرة خرجت تصريحات ووعود عديدة من وزراء التعليم العالي والحكومة المصرية بزيادة أخرى في مرتبات أعضاء هيئة التدريس وفي حافز الجودة حتى يمكن إشباع الحاجات الأساسية لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ولكن لا يزال كل ذلك حبراً على ورق.

### هـ- دستور ٢٠١٤:

نصت المادة (٢٢) من الدستور أن: "المعلمين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (236).

#### و- إستراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٦-٢٠٣٠:

وكان من بين محاورها الإحدى عشر محور خاص بتحسين أوضاع هيئة التدريس صحياً واجتماعياً ومالياً، مع التركيز على إعدادهم من خلال برامج التأهيل للدرجات العلمية الأعلى وفي التخصصات التي تحتاجها الجامعة المصرية (237).

#### ز- إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠:

وقد اشتملت الرؤية على عدة أهداف إستراتيجية مرتبطة بالتعليم العالي، ولتحقيق هذه الرؤية تم وضع عدة برامج، منها برنامج بناء كوادر تدريسية متميزة في مؤسسات التعليم العالي، وبدأ تنفيذه عام ٢٠١٥، وينتهي من تنفيذه عام ٢٠٢٠، ويضم هذا البرنامج عدة عناصر ومحاور أساسية، منها:

- وضع آلية جديدة لاختيار المعيدين لا تعتمد فقط على التفوق الدراسي.
- تطوير منظومة تدريب المعيدين لتنمية القدرات البحثية والكفاءة التدريسية.
- استحداث آلية لدمج آراء وتقييمات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس في نظم تقييم العاملين.

- وضع نظام لزيادة أعداد المنح والبعثات الخارجية.
- تفعيل الاتفاقيات الدولية لتبادل أعضاء هيئة التدريس في الخارج.
- وضع آلية لاعتماد مراكز تنمية مهارات هيئة التدريس والقيادات الدولية.
- إعادة هيكلة النظام الحالي للترقيات (238).

وعلى مستوى إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق، قامت إدارة الكلية ببعض الفعاليات والإجراءات والقرارات، التي يمكن أن تسهم في إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، منها (\*):

- إنشاء عدد من البرامج المميزة بمصروفات، وفق نظام الساعات المعتمدة سواء في مرحلة البكالوريوس أم مرحلة الدراسات العليا، وفق القرار الوزاري رقم ٢٣٤١ في ٢٠١٩/٧/٤<sup>(239)</sup> والقرار الوزاري رقم ٣٩١٨ في ٢٠١٩/٩/٤<sup>(240)</sup>.
- عقد العديد من البروتوكولات والاتفاقيات مع جهات عديدة ذات علاقة، مثل: الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومديرية التربية والتعليم في الشرقية، والهيئة القومية لتعليم الكبار، وأكاديمية طيبة وغيرها.
- ترشيح عدد من أعضاء هيئة التدريس في الكلية لشغل مناصب قيادية في الجامعة، مثل مركز القياس والتقييم في ٢٠١٩/٦/٨، ووحدة تعليم الكبار في ٢٠١٩/١١/٢٣، ووحدة مواجهة التطرف الفكري في ٢٠١٩/١٢/١٢.
- تولي أحد أعضاء هيئة التدريس في الكلية منصب المشرف العام على قطاع شؤون التعليم والطلاب في الجامعة في ٢٠١٩/١١/٢١.
- وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس في الكلية كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.
- التقدم للجودة والاعتماد في بداية عام ٢٠١٧ ثم إعادة التقدم في ديسمبر ٢٠١٩.
- تشكيل لجان متنوعة من أقسام الكلية كافة للإسهام في تطوير الكلية بوجه عام وتطوير لائحة الكلية بوجه خاص.
- إنشاء عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، مثل: مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية، ووحدة تعليم الكبار، ووحدة القياس والتقويم، ووحدة الاستشارات والنشر.
- وبالتأكيد تسهم كل هذه القرارات والفعاليات السابقة بشكل أو بآخر في تدعيم الجانب النفسي والمعنوي ومن ثم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- الخطوة الرابعة — ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:**

رغم كل هذه المحاولات والمبادرات السابقة، إلا أن الواقع يشير إلى سلبيات ومعوقات وأوجه قصور عديدة ومتنوعة ترتبط بإدارة رأس المال النفسي، وتؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وأشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة في علاقة إدارة المؤسسة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لديهم، ومن أهمها (241):

(\* ) انظر ملاحق البحث أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩).

- لا تنتظر إدارة الكلية إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس باهتمام.
- لا يقوم العمل في الكلية على أساس الفريق.
- تدني مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتهميش دورهم، وعدم استشارتهم في عديد من القضايا المتعلقة بكلياتهم.
- كما أشارت دراسة أخرى إلى أوجه قصور عديدة تؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، منها (242):
- البيروقراطية والمركزية والانفراد بصنع القرار، ومعارضة أي رأي مخالف لما تراه القيادات.
- ضعف ومحدودية ثقافة التعاون داخل العمل الجامعي.
- ضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار.
- ضعف القيم التنظيمية الإيجابية لدى معظم العاملين في المؤسسة الجامعية.
- وحددت دراسة بعض السلبيات وأوجه القصور فيما يلي (243):
- اهتمام القيادات بالأعباء الإدارية وتسيير وتسيير الأعمال والمهام الإجرائية على حساب المهام الأكاديمية.
- عدم وجود برامج وأنشطة تشجع وتساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل خبراتهم ومعارفهم من أجل الاستفادة منها.
- عدم وجود بيئة تنظيمية مواتية تشجع أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة.



وأكدت دراسة أن التوتر بين زملاء المهنة على المناصب الإدارية، وإشباع الحاجة للسلطة والقيادة وبخاصة بعد الحصول على الأستاذية، إضافة إلى صراع الأدوار ولا سيما بين العمل المهني والأدوار الأسرية والمجتمعية، تؤدي إلى مشكلات نفسية وجسدية واجتماعية، وتحد من الكفاءة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر سلباً على درجة الرضا الوظيفي لديهم (244).

وأشارت دراسة إلى ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وضعف الرغبة والحماس لدى بعض رؤساء الأقسام في التغيير والتجديد، إضافة إلى الميل إلى العمل الفردي بعيداً عن العمل بروح الفريق، مع ربط الخلافات الشخصية بالعمل (245).

كما تركز معظم القيادات في الكليات على كيفية تقليص النفقات وترشيد استخدام الموارد المالية، دون إعطاء تنمية الموارد البشرية الاهتمام المطلوب (246). ولخصت دراسة مظاهر ضعف الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يلي (247):

- تكرار الغياب وطلب الإجازات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- التذمر وكثرة الشكوى والانتقادات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- عدم توافر بيئة العمل المناسبة، وضعف العلاقات بين الزملاء.
- الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

وأشارت دراسة إلى سلبيات عديدة في تنمية الموارد البشرية وإدارتها في الجامعة، على النحو التالي (248):

- ضعف إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الإدارة الفعالة لرأس المال البشري بوجه عام.
- ضعف الاستفادة من رأس المال البشري في تحقيق المزايا والقدرات التنافسية.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لرأس المال البشري.
- عدم وجود أهداف واضحة لإدارة رأس المال البشري.

- غموض التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة. يضاف إلى ما سبق، ارتفاع العبء التدريسي الملقى على عاتق أعضاء هيئة التدريس؛ نتيجة لتزايد أعداد الطلاب، وما ترتب على ذلك من عبء في التدريس والامتحانات ونظم الإدارة والأنشطة الطلابية، كل ذلك في ظل ميزانية منكمشة ترتب عليها ضعف العائد المادي لعضو هيئة التدريس، مما أدى إلى ضعف الرضا الوظيفي (249).

كما يشعر معظم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأنه ليس لديهم تأثير فيما يحدث داخل أقسامهم من القدرة على اتخاذ القرارات أو المشاركة في صنعها، مما أدى إلى ضعف التمكين النفسي لديهم (250).

وأشارت إحدى الدراسات إلى ما يلي (251):

- كثرة الأعباء الإدارية والمهنية على أعضاء هيئة التدريس، بما لا يتيح لهم الوقت الكافي لتعزيز العلاقات والروابط الاجتماعية مع زملاء العمل، مما يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي.

- غياب رؤية مشتركة بين أعضاء القسم الواحد حول العديد من القضايا الأكاديمية والمهنية، وتدخل الجوانب الشخصية في كثير من الآراء والقرارات المتعلقة بالقضايا الأكاديمية، مما يولد حالة من الصراع التنظيمي والانحيازات والتحزبات والإجهاد النفسي والاحتراق الوظيفي، وكل ذلك يؤثر سلباً على رأس المال النفسي من خلال الإجهاد والإحباط والصراع والاحتراق، ومن ثم ضعف مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى أن هناك شعوراً سائداً لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس بتقصير المؤسسة الجامعية تجاه إشباع حاجاتهم الأدبية والمادية؛ مما يجعلهم يكتفون بالحد الأدنى من العمل الوظيفي التقليدي، بعيداً عن التجديد والإبداع (252).

وأشارت دراسة إلى أوجه قصور عديدة في الإدارة الجامعية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس منها (253):

- عدم العدالة في توزيع المهام والأعمال الإضافية.
- عدم المساواة في الحقوق والواجبات بين أعضاء هيئة التدريس.

- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب بشفافية ووضوح على الجميع.
- عدم تبني سياسة جادة لإيجاد الحلول المناسبة والعاجلة للمشكلات التي تواجه سير العملية التعليمية.
- وأشارت دراسة إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بالتعب والإرهاق والإجهاد من كثرة العمل في الكلية، نظراً لضخامة الأعداد، وكثرة عدد الساعات التي يقضونها في الكلية، وزيادة المهام والأعباء، وعدم وضوح وتوصيف المهام والأدوار، إضافة على أنهم يرون أن دخولهم لا تكفي لمقابلة احتياجاتهم إلى حد ما (254)، بالتأكيد يؤثر كل هذا سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- في حين أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف اهتمام الجامعات المصرية باحتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس سواءً عند عقد دورات تدريبية، أم عند توزيع المهام والأعمال وغيرها (255).
- وحددت دراسة هذه المعوقات وأوجه القصور فيما يلي (256):
- الإحباط وفقدان الدافعية، وضعف الرضا الوظيفي.
- التحيزات الفكرية الناجمة عن وجود مجموعات مناوئة لبعضها.
- الخوف من النقد وفقدان الثقة في النفس.
- فقدان الدفء وروح الفكاهة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء.
- ضغوط العمل المتزايدة.
- زيادة حدة الصراع بين الأفراد.
- وجود صراعات بين الأقسام والكليات، وبخاصة في تبعية مادة ما لقسم ما أو كلية ما.
- غلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأمور من قبل القيادات.
- ضعف الثقة بين الأفراد والقيادات نتيجة لعدم تلبية رغباتهم.
- بالتأكيد يؤثر كل ما سبق سلباً على النواحي النفسية والمعنوية والوجدانية لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ونتيجة شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم الرضا الوظيفي وواقعهم غير المستقر، وقلّة الاهتمام بنظام الحوافز المالية لمكافأة المتميزين منهم، أدى ذلك إلى انصراف أعضاء هيئة التدريس عن أدوارهم الأساسية في الجامعة (257)، بل ولجأ بعضهم إلى ممارسة أعمال وارتياح مهن أخرى لتحسين أوضاعهم المعيشية والمادية.

ويلاحظ ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن أساليب تقويم الأداء والترقية، وذلك لاقْتِصَار اللجان العلمية على فحص الإنتاج العلمي والأبحاث دون غيرها، ومنها إهمال الجانب التدريسي والأعمال الإدارية والقدرة على الإبداع، والمشاركة في الأنشطة سواء داخل الجامعة أم خارجها (258).

كما يوجد إهمال واضح من قبل القيادات الجامعية للروح المعنوية والنفسية والإنسانية لأساتذة الجامعات والعاملين بها، بل وساهم بعض هذه القيادات في الوضع المتردي لأساتذة الجامعات، ولا شك أن هذا الوضع النفسي والمعنوي والإنساني السيئ والمتردي يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (259).

كما أن المناخ والظروف الجامعية لا تعطي القيادات ولا أعضاء هيئة التدريس الفرصة لتحقيق أعلى الأداءات؛ مما يشعرهم بنقص الإنجاز، والذي يؤدي إلى ضعف الفعالية الذاتية ونقص الثقة في الذات، وبالتأكيد كل ذلك يؤثر سلباً على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس (260).

كما أن تردى أوضاع هيئة التدريس في الجامعات المصرية، أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة، بسبب عدم توافر البيئة الصحية الملائمة، وضعف الأجور والحوافز، مما يفقد المجتمع مهارات أبنائه، وهذه قضية أساسية تواجه التنمية داخل المجتمع المصري (261)، وبالتأكيد هجرة العقول البشرية المبدعة هي إحدى مظاهر ونتائج ضعف الرضا الوظيفي لديهم.

ويلاحظ أن هناك إهمالاً واضحاً للأشخاص المتميزين؛ لأن القيادات إما لا تعرفهم، أو لا تحاول اكتشافهم، أو تتجاهلهم ولا تقدر مواهبهم، مما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط، بل وتركهم للمؤسسة التي يعملون بها، فيما يسمى بنزيف العقول (262)، ولا شك أن كل

هذه الانعكاسات السيئة مرتبطة بضعف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما أن ضعف ومحدودية التمويل الحكومي للجامعات المصرية أدى إلى العديد من المشكلات من أهمها: انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، الأمر الذي جعل الجامعات المصرية مراكز طرد لأعضاء هيئة التدريس، وليست بيئات جاذبة تحتفظ بالموهب والمبدعين (263).

وأشارت دراسة إلى كثرة الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس داخل الأقسام والكليات حول المذكرات والأمور المالية المتعلقة بها، مع غلبة المصالح الشخصية على كل ما من شأنه جودة العمل في الكلية (264)، إضافة إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع بعضهم إما اعتزازاً أو ترفعاً أو لخلافات فردية فيما بينهم، وبالتأكيد كل هذا يؤدي إلى ضعف ثقة أعضاء هيئة التدريس في بعضهم، كما يؤثر سلباً على درجة الرضا الوظيفي لديهم (265).

كما توصلت دراسة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، بسبب عدم وجود نظام فعال لتحفيز أعضاء هيئة التدريس (266).

وأشارت دراسة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن نظام تقويم البحوث الحالي في مجال الترقية، وأنه لا توجد معايير موحدة ومحددة تطبق على الجميع، وأن اللجان العلمية ابتعدت - في بعض الأحيان - عن المعيارية والموضوعية، وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم البحثي من قبل اللجان العلمية الدائمة هو اتجاه سلبي (267).

في حين أكدت دراسة أخرى حالة الإحباط التي تنتاب الكثير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، نتيجة أنهم لا ينالون نفس الدعم المالي والمادي والمعنوي الذي تتأله مؤسسات وفئات عديدة أخرى في المجتمع، وبالتأكيد ينعكس هذا سلباً على مدى ولائهم التنظيمي ومدى ارتباطهم بالمؤسسة الجامعية (268).

كما أدى ما سبق إلى، انشغال عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بمزاولة أعمال أخرى، والبحث عن فرص عمل موازية للكسب المادي، مما يؤثر سلباً على مدى الارتباط والولاء والانتماء للمؤسسة، ومن ثم على درجة الرضا الوظيفي.

وتعاني القيادات الجامعية في جامعة الزقازيق من الاحتراق النفسي، والذي يؤثر على الأداء الإداري لها، ومن مظاهره الواضحة: الإجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، ونقص الإنجاز<sup>(269)</sup>، ومن ثم كيف لقيادات جامعية تعاني من الاحتراق النفسي، أن تدير وتتمي رأس المال النفسي لأعضاء هيئة التدريس؟

وعلى مستوى كلية التربية جامعة الزقازيق رصدت إحدى الدراسات العديد من نقاط الضعف والسلبيات منها، ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، والبيروقراطية والمركزية في الإدارة، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية، إضافة إلى قلة اهتمام إدارة الكلية بقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وضعف اتخاذ إجراءات محددة لتدعيمه<sup>(270)</sup>.

كما أن مشكلة ضعف المخصصات المالية والرواتب التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس، تظهر آثارها السلبية أكثر في كليات التربية عن معظم الكليات الجامعية الأخرى، والتي يقوم أعضاء هيئة التدريس بها بمزاولة المهنة خارج الجامعة، مثل: العيادات الطبية، والمكاتب الهندسية، والمحاماة، أما في كليات التربية يكاد يكون المرتب هو المصدر الأساسي لدخل أعضاء هيئة التدريس بها.

كما رصدت الخطة الإستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق ٢٠١٨-٢٠٢٣ عدداً من نقاط الضعف والسلبيات بالكلية من أهمها<sup>(271)</sup>:

- عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط.
- قلة مساهمة القيادات في تنمية الموارد المالية الذاتية.
- عدم وجود آلية للتقييم المستمر لمدى كفاءة إدارة الكلية.
- قلة تدريب القيادات الأكاديمية في الكلية.

- ضعف كفاية المرافق المتاحة لتغطية احتياجات الفئات المختلفة في الكلية.
- ضعف تناسب سعة المدرجات مع أعداد الطلاب.
- القصور في آليات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وبالتأكيد هذه السلبيات تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعلى كفاءة إدارة الكلية في تنمية وتدعيم وتحسين أبعاد رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.

**الخطوة الخامسة — واقع إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق من خلال وسائل دراسة الحالة:**

وهذه الخطوة من خطوات دراسة الحالة، سيتم الاعتماد خلالها على عدة وسائل لجمع البيانات والمعلومات وتدوينها وتحليلها، ومن هذه الوسائل: تقرير أولي عن الكلية، وفحص بعض الوثائق والقرارات والمحاضر، وإجراء مقابلات شخصية، وتطبيق دراسة ميدانية من خلال الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

**أولاً — نبذة عامة عن الكلية وبعض ملامحها:**

أنشئت كلية التربية جامعة الزقازيق سنة ١٩٧١ م كأحد الكليات لجامعة الزقازيق كفرع لجامعة عين شمس، ثم استقلت الجامعة بالقانون رقم ١٨ بتاريخ ١٤/٤/١٩٧٤.

- الموقع الإلكتروني للكلية: [www.foe.zu.edu.eg](http://www.foe.zu.edu.eg)

- تليفون الكلية: ٠٥٥/٢٣٠٣٧٢٨ - ٠٥٥/٢٣١٤١٦٦

- فاكس الكلية: ٠٥٥/٢٣٠١١٩٧

**أ-الهيكل التنظيمي للكلية:**

يمكن الاطلاع على الهيكل التنظيمي للكلية من خلال ملاحق البحث (\*).

**ب-القيادة الأكاديمية بالكلية:**

(\* انظر ملاحق البحث ملحق رقم (١١).

القيادة الحالية للكلية والمتمثلين في عميد الكلية ووكلاء الكلية الثلاث متواجدة منذ أغسطس ٢٠١٧، أي منذ ما يقرب من عامين ونصف، وهي فترة - من وجهة نظر البحث - كافية للحكم أو لتقييم أداء هذه القيادة ودورها في إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.

### ج- عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الكلية:

يمكن بيانها من خلال الجدول التالي (\*\*):

جدول (١) أعداد السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكلية.

القسم	أستاذ متفرغ	استاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي
المناهج وطرق التدريس	١٩	٤	٦	٢٤	١٠	١١	٧٤
علم النفس التربوي	١٢	٤	٥	١١	٥	٦	٤٣
أصول التربية	٨	٥	٣	٦	٤	٧	٣٣
الصحة النفسية	٧	-	٢	١٣	٤	٨	٣٤
التربية المقارنة والإدارة التعليمية	٢	٢	٢	١٥	٥	٥	٣١
الإجمالي	٤٨	١٥	١٨	٦٩	٢٨	٣٧	٢١٥

بالإضافة إلى ما سبق يوجد (٣٠) أستاذًا مساعدًا متفرغًا، (٣٨) مدرسًا متفرغًا في الكلية.

يتضح مما سبق، أن العدد الأكبر ينتمي إلى فئة مدرس، يليهم أستاذ متفرغ، ثم مدرس مساعد، ثم معيد، ثم أستاذ مساعد، وفي الأخيرة فئة الأستاذ.

(\*\*) انظر ملاحق البحث، ملحق رقم (١٢).



**د-البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية (الليسانس والبيكالوريوس):**

يبلغ عدد البرامج التي تقدمها الكلية (١٩) برنامجاً، طبقاً للائحة الكلية التي تم الموافقة عليها بتاريخ ٢٠٠٦/٨/٣١، وما تبعها من تعديلات وإضافات، ويبلغ عدد المقررات الدراسية دون التكرار (١٤٣٦) مقررراً<sup>(272)</sup>.

وتم إدخال عدد (٨) برامج مميزة بمصروفات لتدريس الرياضيات والكيمياء والبيولوجي والفيزياء باللغة الإنجليزية للشعب العامة أو التعليم الأساسي وفق القرار الوزاري رقم (٢٣٤١) بتاريخ ٢٠١٩/٧/٢٣<sup>(273)</sup>.

**هـ-البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية (مرحلة الدراسات العليا):**

يبلغ عدد البرامج التعليمية المقدمة طبقاً للائحة الكلية عدد (٦) برامج، وعدد المقررات الدراسية غير المكررة (٢٧١) مقررراً<sup>(274)</sup>.

وتم إدخال (٢) برنامجين مميزين بمصروفات في الدبلوم المهنية إحداهما لإعداد المعلمين لمدارس المتفوقين في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا STEM، والآخر لإعداد القيادات لمدارس STEM، وفق القرار الوزاري رقم ٣٩١٨ بتاريخ ٢٠١٩/٩/٤<sup>(275)</sup>.

**و-أعداد الطلاب في الكلية:**

يوضح الجدول التالي أعداد طلاب الليسانس والبيكالوريوس خلال السنوات الثلاث الأخيرة<sup>(\*)</sup>.

**جدول (٢) بيان بأعداد الطلاب بمرحلتي الليسانس والبيكالوريوس.**

الإجمالي	الفرقة الرابعة	الفرقة الثالثة	الفرقة الثانية	الفرقة الأولى	العام الدراسي
٩٧٦٤	٢٣٤١	٢٢٧٩	٢٦٥٥	٢٤٠٨٩	٢٠١٨/٢٠١٧
٩٤٤٧	٢٣٨٢	٢٥٦٦	٢٣٨١	٢١١٨	٢٠١٩/٢٠١٨
٩٠١٥	٢٦٤٥	٢٣٤١	١٩٩٧	٢٠٣٢	٢٠٢٠/٢٠١٩

كما يوضح الجدول التالي أعداد طلاب الدراسات العليا في الكلية.

(\*) انظر ملاحق البحث، أرقام (١٣)، (١٤)، (١٥)،

## جدول (٣) بيان بأعداد طلاب الدراسات العليا في الكلية (\*).

الإجمالي	الدكتوراه	الماجستير	الدبلوم الخاص	الدبلوم المهني	الدبلوم العام في التربية	العام الدراسي
٣٩٥٢	٥٨	٢١٣	٢٧٠	٣٨٦	٣٠٢٥	٢٠١٨/٢٠١٧
٣٣٦٥	٤١	١٤٨	٢٠٨	٣٥١	٢٦١٧	٢٠١٩/٢٠١٨
٣٤٢٩	٤٨	١١٢	٢١٩	٣١٨	٢٧٣٢	٢٠٢٠/٢٠١٩

كما تضم الكلية من بين طلابها عدداً من الطلاب الوافدين من الدول العربية، بلغ عددهم (٦٧) طالباً في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، ثم تقلص العدد إلى (٤٣) طالباً في ٢٠١٨/٢٠١٩، ثم إلى (٣٨) طالباً في ٢٠١٩/٢٠٢٠.

يتضح مما سبق، أن الكلية تضم عدداً كبيراً من الطلاب، يزيد في العام الدراسي الواحد عن متوسط اثني عشر ألف طالب وطالبة في كل برامج الكلية، وهو عدد كبير يلقي عبئاً كبيراً سواءً على عاتق إدارة الكلية، أو على عاتق أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والعاملين والإداريين بالكلية.

وإن كانت هذه الأعداد الكبيرة - إلى حد ما - تمثل عبئاً على إدارة الكلية، وعلى أعضاء هيئة التدريس، إلا أنها من زاوية أخرى، قد تمثل مصدراً من مصادر الرضا الوظيفي - إلى حد ما - بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بعائد بيع الكتب والمذكرات الدراسية، لا سيما في كلية مثل كلية التربية، حيث لا يوجد لأعضاء هيئة التدريس بها دخل - في الغالب - إلا مرتباتهم، بعكس كليات أخرى عديدة، مثل: الطب، والهندسة، والحقوق، والتجارة، والزراعة، والحاسبات، والمعلومات، والتي يمارس فيها أعضاء هيئة التدريس المهنة خارج أسوار الجامعة أيضاً، مثل: العيادات الطبية، والمستشفيات الخاصة، ومكاتب المحاماة، والمحاسبة، وغيرها.

ز-الوحدات ذات الطابع الخاص في الكلية:

(\* انظر ملاحق البحث، أرقام (١٦)، (١٧)، (١٨).

تضم الكلية عدداً من الوحدات ذات الطابع الخاص، وهي:

- مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية.
- وحدة تعليم الكبار.
- وحدة القياس والتقويم وبنوك الأسئلة.

كما تضم الكلية عدداً من الوحدات المعاونة لإدارة الكلية وتمشياً مع معايير ومتطلبات ضمان الجودة والاعتماد منها:

- وحدة التخطيط الإستراتيجي.
- وحدة ضمان الجودة.
- وحدة إدارة الأزمات والكوارث.
- وحدة الأمن والسلامة.

**ثانياً — كلية التربية من خلال بعض الوثائق والتقارير والقرارات الرسمية:**

من خلال استعراض بعض الوثائق والتقارير والقرارات سواء أكانت المرتبطة بالكلية بوجه عام أم ببعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الكلية، يمكن استخلاص بعض النقاط التي تؤثر إيجاباً على رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية على النحو التالي:

١- يوجد عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية، تم اختيارهم كأعضاء في اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.

٢- تولى أحد أساتذة الكلية منصب نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب في

٢٠١٩/١١/٢١ (\*) .

٣- تولى ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية إدارة وحدات إدارية وتنظيمية في الجامعة، مثل: مركز القياس والتقويم في ٢٠١٩/٦/٨، ووحدة تعليم الكبار في ٢٠١٩/١١/٢٣، وأخيراً وحدة مواجهة التطرف الفكري في ٢٠١٩/١٢/١٢ (\*) .

(\*) انظر ملاحق البحث، ملحق رقم (٧).

(\*) انظر ملاحق البحث أرقام (٤)، (٥)، (٦).

وهذه الأمور لها دلالات متعددة، من أهمها: نجاح إدارة الكلية في إعداد صف ثان من القيادات الشابة والبديلة أو قيادات المستقبل، ولا شك أن وجود قيادات عديدة من الكلية في إدارة الجامعة يعطي للكلية شأنًا ووزنًا وثقلًا كبيرًا ينعكس على رأس المال النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.

٤- حصول بعض أعضاء هيئة التدريس في الكلية على دورات التدريب للمراجعين الخارجيين (الجامعي وقبل الجامعي) من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، إضافة إلى وجود كوادر بشرية متميزة من أعضاء هيئة التدريس حاصلين على جوائز دولية وقومية (276).

٥- وجود عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص في الكلية والتي تسهم في توفير تمويل ذاتي وبديل للكلية والجامعة، وتسهم في تطوير الأداء البحثي والتدريبي والتتقفي والخدمي للكلية، مثل: مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية، ومركز القياس والتقويم، ووحدة الاستشارات التربوية والنشر، إضافة إلى عدد من الوحدات الأخرى التي لا تهدف إلى الربح، مثل: وحدة الجودة، ووحدة التخطيط الإستراتيجي، ووحدة تعليم الكبار، ووحدة إدارة الأزمات.

٦- وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس في الكلية تبوأوا بعض المراكز القيادية والاستشارية خارج الجامعة.

٧- تم إنشاء عدة برامج مميزة بمصروفات وفق نظام الساعات المعتمدة في مرحلة البكالوريوس، وفق القرار الوزاري رقم (٢٣٤١) بتاريخ ٢٠١٩/٧/٤، وعدد هذه البرامج (٨) تتركز حول إعداد معلمي الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجي باللغة الإنجليزية سواءً للتعليم الابتدائي أم الإعدادي أو الثانوي (\*\*).

٨- تم إنشاء عدد من البرامج المميزة في الدبلوم المهني (مرحلة الدراسات العليا) في الكلية، في مجال إعداد القيادات التربوية، وإعداد المعلمين في مدارس المتفوقين في

(\*\*) انظر ملاحق البحث، رقم (١).

العلوم والتكنولوجيا والرياضيات (STEM)، وفق القرار الوزاري رقم (٣٩١٨) بتاريخ ٢٠١٩/٩/٤ (\*\*\*) .

وقد بذلت إدارة كلية التربية جهوداً حثيثة في سبيل إنشاء وافتتاح هذه البرامج المميزة سواءً أكانت في مرحلة البكالوريوس أم في الدراسات العليا، ولا شك أن إنشاء هذه البرامج وبدء العمل فيها من الفصل الدراسي الأول ٢٠١٩/٢٠٢٠، يعطي الكلية ثقلاً ووزناً مهماً، ولا سيما أن برنامج STEM يعد الأول من نوعه على مستوى الجامعات المصرية بوجه عام، لذلك من المتوقع أن تنعكس هذه البرامج على أعضاء هيئة التدريس في الكلية سواءً من الناحية المادية أم النواحي المعنوية والنفسية، ومن ثم على الرضا الوظيفي لهم.

٩- قامت إدارة الكلية بعقد العديد من البروتوكولات والاتفاقيات والشراكة الفاعلة مع جهات عديدة في المجتمع، مثل: الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومديرية التربية والتعليم في الشرقية، وفرع الهيئة القومية لتعليم الكبار في الشرقية، ومعاهد طبية العليا "أكاديمية طبية"، ومؤسسة جيرمان فاونديشن الألمانية للتعليم بشأن مقترح إنشاء برنامج الدبلوم التدريبي المهني لتأهيل المعلم الدولي بالتعاون مع الجانب الألماني (\*).

وبالتأكيد تفتح هذه البروتوكولات والاتفاقيات آفاقاً جديدة أمام الكلية وأمام أعضاء هيئة التدريس سواءً أكنت للتعاون أم للتدريب والتنمية المهنية أم للشراكة وتبادل الخبرات، أم للبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، بما ينعكس إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس في الكلية مادياً ومعنوياً ونفسياً وأكاديمياً.

١٠- تقوم إدارة الكلية بعقد لقاءات واجتماعات مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس مرة على الأقل كل فصل دراسي، يتم خلالها الحوار بشأن بعض قضايا الكلية وآليات تطوير العمل، وإطلاع أعضاء هيئة التدريس على بعض القرارات والسياسات

(\*\*) انظر ملاحق البحث، رقم (٢).

(\*) انظر ملاحق البحث، ملحق رقم (٣).

والإنجازات التي تمت على أرض الواقع، وبعض التحديات والمعوقات التي تعوق الكلية عن تحقيق أهدافها كافة.

وعلى الرغم من الجوانب الإيجابية المرتبطة بالوثائق والقرارات والسياسات والإجراءات المتخذة من قبل إدارة الكلية؛ إلا أنه توجد بعض السلبيات ونواحي القصور ترتبط بتنفيذ هذه القرارات والسياسات على أرض الواقع، من أهمها:

- ترك إدارة الكلية الدور السادس وجزء مهم من الدور الأرضي (مدخل الكلية) إلى كلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل، والتي أنشئت من رحم قسم الصحة النفسية في الكلية عام ٢٠١٧، بعد أن كان الدور السادس مجهزاً أساساً ليكون قاعات ومكاتب مخصصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، إضافة إلى بعض القاعات المخصصة للدراسة والتدريب، الأمر الذي انعكس سلباً على كلية التربية بوجه عام، وعلى أعضاء هيئة التدريس في الكلية بوجه خاص.

- عدم وجود معايير واضحة ومحددة ومعلنة للجميع لاختيار أعضاء هيئة التدريس الذين سيقومون بالتدريس سواء في البرامج المميزة بمرحلة البكالوريوس أو البرامج المميزة بالدبلومة المهنية STEM.

- ضعف ملائمة أعداد الطلاب المقبولين في الكلية سواء أكانوا من الطلاب العاديين أم طلاب البرامج المميزة مع الموارد والإمكانات المتاحة في الكلية، ولا سيما الأماكن المخصصة للتدريس أو لممارسة الأنشطة، إذ يوجد تكس من الطلاب في المدرجات والقاعات، مما يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية في الكلية.

- ضعف التقدير الكافي لأعضاء هيئة التدريس الذين تبوأوا مناصب قيادية في الجامعة أو خارجها، أو الذين حصلوا على جوائز وشهادات تقدير قومية وإقليمية ودولية، إذ لا يتم تكريمهم اللائق بهم ولو التكريم والتحفيز المعنوي والنفسي، والذي قد يفتح الباب أمام آخرين من أعضاء هيئة التدريس نحو الجدية والتميز والعطاء، وصولاً إلى ما وصل إليه أعضاء هيئة التدريس المكرمون.

ثالثاً — نتائج المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس وتحليلها:

أجرى الباحث مقابلات شخصية مع (٢٧) من أعضاء هيئة التدريس، يمثلون أقسام الكلية الدرجات العلمية كافة، على النحو التالي (\*):

جدول (٤) توزيع عينة المقابلات الشخصية:

القسم	الدرجة العلمية	أستاذ متفرغ	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	الإجمالي
المناهج وطرق التدريس	٣	١	١	٣	٨	
علم النفس التربوي	٢	-	٢	١	٥	
أصول التربية	٢	١	١	١	٥	
الصحة النفسية	٢	-	-	٢	٤	
التربية المقارنة والإدارة التعليمية	١	-	١	٣	٥	
الإجمالي	١٠	٢	٥	١٠	٢٧	

يتضح من الجدول السابق، أن العدد الأكبر في المقابلة الشخصية كان لصالح قسم المناهج وطرق التدريس، في حين كان العدد الأكبر للدرجات العلمية لصالح كل من أستاذ متفرغ، ومدرس، وهذا يتلاءم مع مفردات المجتمع الأصلي. نتائج المقابلات الشخصية وتحليلها:

السؤال الأول — هل تشعر سعادتك بالرضا الوظيفي عن عملك في الكلية؟ أجاب (١٢) من أعضاء هيئة التدريس بنعم وبنسبة ٤٤,٤٪، (١٥) أجابوا بلا وبنسبة ٥٥,٦٪ وذكر الذين أجابوا بنعم بعض الشواهد والدلالات الدالة على هذا الرضا، كان من أهمها:

(\* ) انظر ملاحق البحث، ملحق رقم (١٩) نموذج استمارة المقابلة الشخصية.

- عقد إدارة الكلية للعديد من اللقاءات والاجتماعات المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس؛ لتفعيل الحوار والتواصل والتفاعل البناء.
- نجاح إدارة الكلية في افتتاح وإنشاء عدد من البرامج المميزة سواء أكانت في مرحلة البكالوريوس أم الدراسات العليا.
- نجاح إدارة الكلية في حشد طاقات عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق بعض أهداف الكلية.
- نجاح إدارة الكلية في إعداد الصف الثاني من الكوادر القيادية، والذين شغلوا مؤخراً مناصب قيادية وإدارة وحدات ذات طابع خاص في الجامعة.
- نجاح إدارة الكلية في توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين الجميع بقدر معقول.
- إحساس المنتسبين إلى الكلية بأن إدارة الكلية تبذل قصارى جهدها في سبيل الارتقاء بالكلية إلى وضع أفضل.
- في حين ذكر الذين أجابوا بلا بعض أسباب عدم شعورهم بالرضا الوظيفي، وبعض المعوقات التي تعوق تحقيق هذا الرضا، كان من أهمها:
- تفريط إدارة الكلية في الدور السادس وجزء من الدور الأرضي "مدخل الكلية" لصالح كلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل.
- انحياز إدارة الكلية لصالح أقسام علمية بعينها على حساب مصالح أقسام أخرى.
- ضعف ممارسات العدالة على أرض الواقع في الكلية.
- ضعف التحفيز الجاد والحقيقي لأصحاب الأداء المتميز والمبدع وأصحاب الجهد الوفير.
- ضعف ممارسات الشفافية والوضوح على أرض الواقع.
- المساواة بين من يبذلون قصارى جهدهم، ويقدمون أداءً متميزاً ويتفانون في العطاء مع أصحاب الأداء الضعيف وغير المنضبطين في العمل.



- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في بعض الأحيان في الكلية.
- السؤال الثاني — هل إدارة الكلية تبذل جهوداً واضحة وجادة لتنمية وتحسين أبعاد رأس المال النفسي، وتحسين النواحي النفسية والوجدانية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، مما يشعروهم بالاستمتاع النفسي وهم يؤدون عملهم في الكلية:
- أجاب (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بنعم وبنسبة ٣٧٪، في حين أجاب (١٧) بلا وبنسبة ٦٣٪.
- وذكر الذين أجابوا بنعم بعض الشواهد والدلالات على ذلك، منها:
- أن إدارة الكلية تقدر أعضاء هيئة التدريس الذين يؤدون عملهم بكفاءة واقتدار، فتتيح لهم الفرص لتولي بعض المناصب القيادية أو إدارة وحدات وفرق عمل في الكلية.
- حرص إدارة الكلية على مصالح أعضاء هيئة التدريس وحقوقهم وتذليل الصعاب التي تواجههم.
- أن إدارة الكلية دائمة البحث عن مصادر ذاتية وبديلة للتمويل، وفي نفس الوقت تتعكس مادياً على أعضاء هيئة التدريس في الكلية، سواء أكان ذلك من خلال البرامج المميزة أم الوحدات ذات الطابع الخاص أم مجلة الكلية، وغيرها.
- شيوع مناخ طيب من العلاقات الإنسانية داخل الكلية.
- إتاحة الكلية الفرص الواضحة والمتعددة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إدارة الكلية وصنع القرار وتطوير العمل، كما حدث في الإعداد للبرامج المميزة وتطوير لائحة الكلية وغيرها.
- حرص إدارة الكلية على مصلحة الكلية وسمعتها وتطوير الأداء بها، من خلال إجراءات عديدة قامت بها.
- تقدير إدارة الكلية - إلى حد ما - لأصحاب الخبرات المتميزة والكفاءات المبدعة، ووضعهم في المكان اللائق بهم، والثناء عليهم وعلى أدائهم في الفعاليات المختلفة في الكلية.

- فى حين ذكر الذين أجابوا بلا بعض الشواهد والدلالات التي تؤكد دور الكلية السلبى تجاه إدارة رأس المال النفسى لأعضاء هيئة التدريس، من أهمها:
- عدم وجود خطط أو برامج أو إستراتيجيات واضحة ومحددة ومدروسة لإدارة رأس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - أن الكلية تلقي معظم العبء على أعضاء هيئة تدريس بعينهم، مما يشعرهم بالإرهاق والإجهاد النفسى.
  - عدم وجود نظام واضح ومحدد للحوافز والمكافآت فى الكلية.
  - ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار واتخاذها فى الكلية.
  - ضعف ممارسات العدالة والشفافية داخل الكلية.
  - تركيز إدارة الكلية على السلبيات ونواحي القصور لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وعدم التركيز الكافى على النواحي الإيجابية ومواطن القوة والتميز لديهم.
  - شيوع مناخ وثقافة تنظيمية فى الكلية تشجع على الإحباط واليأس وعدم التفاؤل.
  - التفريط بسهولة فى بعض موارد الكلية وبنيتها التحتية سواء الموارد المادية أم البشرية أم التحتية لصالح كلية علوم ذوى الإعاقة والتأهيل.
  - عدم عقد ورش عمل أو ندوات ودورات وآليات إدارة الضغوط والإجهاد النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - عدم وجود نظام واضح للثواب والعقاب يطبق على الجميع بموضوعية وشفافية.
  - ضعف تطبيق ممارسات العدالة فى توزيع المهام والأدوار والمسئوليات والأعباء على الجميع، مما يشعر البعض بالإحباط والسلبية، وبالإجهاد والاحتراق النفسى فى بعض الأحيان.
  - ضعف اهتمام إدارة الكلية بحقوق أعضاء هيئة التدريس وقضاياهم ومشكلاتهم وبتحسين أوضاعهم.

فى حين ذكر بعض أعضاء هيئة التدريس -فى المقابلة- أن موضوع إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لا يمكنهم الحكم عليه من خلال إدارة الكلية فقط وبمعزل عن السياق الجامعى، بل والسياق المصرى ككل، وأن هناك أموراً تؤثر وبشكل كبير على رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس، قد لا يكون لإدارة الكلية دخل كبير بشأنها، ومنها:

- ضعف مرتبات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس، قياساً بفئات أخرى فى المجتمع، وقياساً بمكانتهم ومتطلبات وظيفتهم.
- مركزية صنع القرار واتخاذها، سواء على المستوى الجامعى، أم على مستوى قطاع التعليم العالى بوجه عام.
- عدم التقدير الكافى لأستاذ الجامعة ولا سيما فى الآونة الأخيرة، سواء التقدير المادى أم المعنوي أم المجتمعي بوجه عام.
- كثرة الضغوط الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس وتنوع مصادرها، ما بين ضغوط معيشية وحياتية وضغوط أسرية واقتصادية، وضغوط بحثية، وضغوط الترقيات وغيرها.
- عدم وجود نظام عادل وكفاء وواضح للحوافز والمكافآت على نطاق الجامعة ككل.
- ضعف التمويل المخصص للجامعات، ومن ثم للكلية.
- كثرة أعداد الطلاب فى المحاضرات والقاعات، بسبب ضغطاً وإجهاداً نفسياً وعقلياً ومعنوياً لأعضاء هيئة التدريس.
- اختلال منظومة القيم والأخلاقيات والمعايير لدى الباحثين والطلاب، بل ولدى بعض أعضاء هيئة التدريس.
- عدم وضوح التوصيف الوظيفى لأدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس.

- اختلال معدل عضو هيئة التدريس: طالب على مستوى الكلية - إلى حد ما- أدى على إجهاد أعضاء هيئة التدريس في: التدريس، والإشراف، والمناقشات، وأعمال الكنترولات، وغيرها من الأعمال والأعباء الإدارية.

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية (\*):

من أجل تحديد مشكلة البحث، والوقوف على معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية، ودور إدارة الكلية في تنمية وتحسين مستوى رأس المال النفسي، قام البحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد (٢٥) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، موزعين على النحو التالي:

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية:

م	القسم	الدرجة العلمية	أستاذ متفرغ	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	الإجمالي
١	المناهج وطرق التدريس	٣	١	١	٣	٨	
٢	علم النفس التربوي	١	١	-	٣	٥	
٣	أصول التربية	١	١	١	١	٤	
٤	الصحة النفسية	١	-	١	٢	٤	
٥	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	١	١	١	١	٤	
الإجمالي							٢٥

وأظهرت الدراسة الاستطلاعية أن ثمة أوجه قصور في دور إدارة الكلية تجاه تنمية وتحسين رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، منها:

(\* ) انظر ملاحق البحث، رقم (١٠)، الدراسة الاستطلاعية.

- لا تضع إدارة الكلية برامج وإستراتيجيات وخطط لتنمية وتدعيم مستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- لا تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً و عادلاً لمكافأة المتميزين وتقدير جهودهم.
- ضعف اهتمام إدارة الكلية بتقديم ما يجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي.
- ضعف المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع والابتكار.
- ضعف مراعاة إدارة الكلية لأعباء وقدرات أعضاء هيئة التدريس عند توزيع الأدوار وإسناد المهام إليهم.
- كما أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن ثمة معوقات لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، من أهمها:
- عدم وجود نظام عادل وموضوعي وكفاء للحوافز والمكافآت ونظم الثواب والعقاب.
- ضعف تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار.
- ضعف المستوى المادي لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بفئات عديدة في المجتمع.
- ضعف ممارسات العدالة والشفافية على أرض الواقع.
- ضعف تهيئة بيئة عمل داخل الكلية تشجع على الاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي.

- ضعف المشاركة في صنع القرار.

خامساً — الدراسة الميدانية من خلال تطبيق الاستبيان:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- هدف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع إدارة رأس المال النفسي من قبل إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بها، والمعوقات التي تعوق ذلك.

## ٢- أداة الدراسة الميدانية (\*):

قام البحث بإعداد استبيان تكون من محورين رئيسيين، وهما:

**الأول:** دور إدارة الكلية في إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتكون هذا المحور من (٤٠) عبارة.

**الثاني:** معوقات إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي في الكلية وتكون هذا المحور من (٢٣) عبارة.

ومن ثم تكون الاستبيان ككل من (٦٣) عبارة.

واتبع البحث نهجاً جديداً - إلى حد ما - سواء في تحديد وصياغة محوري الاستبيان أو في صياغة فقرات الاستبيان بحيث تجمع الفقرات بين متغيري البحث: إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي في آن، وككل متكامل ومن دون فصل للمتغيرين تمثيلاً مع مصطلح "وعلاقتها" بعنوان البحث.

## ٣- مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق، ويبين الجدول الثاني مجتمع البحث وفق أقسام الكلية والدرجات العلمية.

### جدول (٦) توزيع أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

م	القسم	أستاذ متفرغ	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	الإجمالي
١	المناهج وطرق التدريس	١٩	٤	٦	٢٤	٥٣
٢	علم النفس التربوي	١٢	٤	٥	١١	٣٢
٣	أصول التربية	٨	٥	٣	٦	٢٢

(\*) انظر ملاحق البحث رقم (٢٠): استبيان الدراسة الميدانية موثقاً وخطابات إدارة الكلية موجهة إلى أقسام الكلية الخمسة موقعة.

٢٢	١٣	٢	-	٧	الصحة النفسية	٤
٢٢	١٦	٢	٢	٢	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	٥
١٥١	٧٠	١٨	١٥	٤٨	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق، أن العدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس في الكلية يقع في فئة مدرس، يليه أستاذ متفرغ، ثم أستاذ مساعد، وفي الأخير أستاذ، كما يتضح أن قسم المناهج وطرق التدريس يستأثر بالعدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس، وبما يزيد عن ثلث أعضاء هيئة التدريس في الكلية، يليه قسم علم النفس التربوي، ثم كل من أصول التربية والصحة النفسية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، وقد راعى البحث -إلى حد كبير- هذا الترتيب وذلك التنوع عند اختيار عينة البحث.

#### ٤- عينة البحث:

تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، مع مراعاة العدد الكلي سواء للأقسام الخمسة أو للدرجات العلمية، وبلغ حجم العينة (٨٢) فرداً وبنسبة ٥٤,٣% من المجتمع الأصلي للبحث، ويبين الجدول التالي توزيع العينة وفقاً للأقسام العلمية.

#### جدول (٧) توزيع العينة وفقاً لأقسام الكلية.

م	القسم	العدد	النسبة المئوية
١	المناهج وطرق التدريس	٢٧	٣٢,٩٢
٢	علم النفس التربوي	١٦	١٩,٥١
٣	أصول التربية	١٢	١٤,٦٣
٤	الصحة النفسية	١٢	١٤,٦٣
٥	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	١٥	١٨,٣١
	الإجمالي	٨٢	١٠٠%

كما يبين الجدول التالي توزيع العينة وفقاً للدرجات العلمية.

## جدول (٨) توزيع العينة وفقاً للدرجات العلمية.

م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
١	أستاذ متفرغ	٢٩	٣٥,٣٦
٢	أستاذ	٨	٩,٧٦
٣	أستاذ مساعد	٨	٩,٧٦
٤	مدرس	٣٧	٤٥,١٢
	الإجمالي	٨٢	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق، أن أكبر أعداد العينة كانت لدرجة مدرس وبعده (٣٧)، يليها فئة أستاذ متفرغ وبعده (٢٩) ثم كل من أستاذ وأستاذ مساعد وبعده (٨) لكل منهما، وهذه الأعداد تتلاءم -إلى حد كبير- مع توزيع المجتمع الأصلي للبحث، والذي كان ترتيبه: مدرس، أستاذ متفرغ، أستاذ مساعد، أستاذ.

## ٥- صدق الاستبيان:

قام الباحث بحساب صدق الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية ككل باعتبار أن حجم العينة الكلية (٨٢) عضو هيئة تدريس فقط. وتم حساب صدق الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (مع حذف درجة المفردة في كل مرة).

وتمثلت نتائج حساب معاملات الارتباط للمحورين كما يلي:

**المحور الأول:** دور إدارة الكلية في إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بما يدعم الرضا الوظيفي لهم؛ تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٣٤٢، ٠,٧٦٠.

**المحور الثاني:** معوقات إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٤٨٦، ٠,٧٥٥.



وكانت جميع العبارات في المحورين دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ٠,٠٥، مما يدل على أن الاستبيان بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ٦- ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان على النحو التالي:

#### ٦-١- ثبات المفردات:

من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (في حالة حذف درجة المفردة)، وكانت قيم معاملات ألفا للمحورين على النحو التالي:

جدول (٩) قيم معامل ثبات محوري الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ.

م	المحور	قيمة معامل الثبات
١	الأول	٠.٧٨٦
٢	الثاني	٠.٨٦٠
	الاستبيان ككل	٠.٩٦٦

وهي قيم ثبات مرتفعة تؤكد ثبات الاستبيان.

#### ٦-٢- ثبات محوري الاستبيان:

وتم ذلك على النحو التالي:

#### ٦-٢-١- طريقة جتمان للتجزئة النصفية:

وكانت قيم معامل الثبات للمحورين على النحو التالي:

المحور الأول: بلغت قيم معامل الثبات ٠.٨٨٠.

المحور الثاني: بلغت قيمة معامل الثبات ٠.٩٢٢.

وهي قيم مرتفعة وتدل على ثبات محوري الاستبيان بشكل كبير.

#### ٦-٢-٢- طريقة سبيرمان / براون:

وكانت قيم معامل الثبات للمحورين على النحو التالي:

المحور الأول: بلغت قيمة معامل الثبات ٠.٨٨٠.

المحور الثاني: بلغت قيم معامل الثبات ٠.٩٢٥.

وهي قيم ثبات مرتفعة تؤكد ثبات محوري الاستبيان بشكل كبير.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صلاحية الاستبيان في صورته النهائية والمكون من

(٦٣) عبارة للتطبيق في البحث الحالي.

وتمت الإجابة على المفردات عن طريق ثلاثة بدائل للاختيار، وهي: (متوفرة، ومتوفرة

إلى حد ما، وغير متوفرة)، إذ تأخذ الاستجابات الثلاث الدرجات (١، ٢، ٣) على

الترتيب.

#### ٧- المعالجة الإحصائية:

- تم تفرغ بيانات الاستبيان واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل

عبارة من العبارات أمام الاستجابات الثلاث.

- تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية التالية:

• حساب النسب المئوية للتكرارات.

• تم حساب الوزن النسبي والمتوسط الحسابي ومربع كاي (كا٢) للتأكد من

درجة الثقة في الاستبيان، ومدى صدقها وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعاً حقيقياً

باستخدام برنامج SPSS 22.0.

#### ب- نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، ثم رصد النتائج وفقاً لمحوري الدراسة

الميدانية في صورة جداول إحصائية على النحو التالي:

ب-١- النتائج الخاصة بالمحور الأول: إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة

التدريس بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

يبين الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات

هذا المحور، من حيث درجة توافرها وتحققها في الواقع الفعلي.



جدول (١٠) دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة حول المحور الأول.

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	تضع إدارة الكلية برامج وإستراتيجيات متنوعة لإدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.	82	10	12.2	24	29.27	48	58.54	126	1.54	27.024	0.000	دالة	٣٩
2	تقدم إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ما يشعروهم بالتفاؤل والأمل في مستقبل أفضل.	82	10	12.2	56	68.29	16	19.51	158	1.93	45.756	0.000	دالة	٢٦
3	تقدم إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ما يشعروهم بالكفاءة الذاتية.	82	17	20.73	47	57.32	18	21.95	163	1.99	21.244	0.000	دالة	٢٤
4	تتبع إدارة الكلية أساليب وآليات تستثير دافعية أعضاء هيئة التدريس وتشعروهم بالرضا الوظيفي.	82	13	15.85	50	60.98	19	23.17	158	1.93	28.854	0.000	دالة	٢٧
5	تقدم إدارة الكلية لأعضاء هيئة	82	9	10.98	50	60.98	23	28.05	150	1.83	31.78	0.000	دالة	٣٣

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	التدريس ما يشعرونهم بالملكية النفسية للمؤسسة.													
6	تؤكد ممارسات إدارة الكلية تعزيز المبادرات الإيجابية والتغيير الإيجابي.	82	32	39.02	40	48.78	10	12.2	186	2.27	17.659	0.000	دالة	٦
7	توفر إدارة الكلية فرص التعلم والنمو الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس.	82	34	41.46	37	45.12	11	13.41	187	2.28	14.805	0.001	دالة	٥
8	تمكن إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس من الإسهام الفاعل في المناقشات واللقاءات والحوارات الخاصة بتطوير العمل في الكلية.	82	44	53.66	30	36.59	8	9.756	200	2.44	24.098	0.000	دالة	١
9	تعمل إدارة الكلية على نشر ثقافة تنظيمية تشجع الإيجابية والتعاون لدى أعضاء هيئة التدريس.	82	22	26.83	39	47.56	21	25.61	165	2.01	7.4878	0.024	دالة	٢٣
10	تهيئ إدارة الكلية بيئة عمل تجعل	82	15	18.29	38	46.34	29	35.37	150	1.83	9.8293	0.007	دالة	٣٤

م	العبارات	العينة	متوفرة %	متوفرة إلى حد ما %	غير متوفرة %	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي وهم يؤدون عملهم.											
11	تؤكد ممارسات إدارة الكلية تقديرها للثروة البشرية، وتتعامل معها على أنها أهم أصول المؤسسة.	82	30	36.59	39	47.56	13	15.85	12.756	0.002	دالة	٧
12	تعمل إدارة الكلية على تنمية وتدعيم الجوانب الإيجابية ومواطن التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.	82	34	41.46	38	46.34	10	12.2	16.78	0.000	دالة	٤
13	توجه إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس إلى النظرة الإيجابية للأخطاء، واعتبارها فرصاً للتعلم والنمو.	82	24	29.27	43	52.44	15	18.29	14.951	0.001	دالة	١٣
14	تولي إدارة الكلية اهتماماً حقيقياً بحقوق أعضاء هيئة التدريس،	82	15	18.29	34	41.46	33	40.24	8.3659	0.015	دالة	٣٦

م	العبارات	العينة	متوفرة %	متوفرة إلى حد ما %	غير متوفرة %	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	وبتحسين أوضاعهم.											
15	تتبنى إدارة الكلية مشكلات أعضاء هيئة التدريس وتحاول حلها مع الجهات المختصة.	82	15	18.29	43	52.44	24	29.27	14.951	0.001	دالة	٢٩
16	تعقد إدارة الكلية ورش عمل ودورات تدريبية لإدارة الضغوط والإجهاد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.	82	12	14.63	18	21.95	52	63.41	34.049	0.000	دالة	٤٠
17	تمنح إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الملائمة لأداء أعمالهم بشكل أفضل.	82	25	30.49	48	58.54	9	10.98	28.122	0.000	دالة	٨
18	تمكن إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس من فرص المشاركة الفاعلة في صنع القرار.	82	13	15.85	41	50	28	34.15	14.366	0.001	دالة	٣٥
19	توفر إدارة الكلية الموارد والمتطلبات اللازمة لقيام أعضاء	82	21	25.61	42	51.22	19	23.17	11.878	0.003	دالة	٢٠

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	هيئة التدريس بعملهم على أفضل وجه.													
20	تعمل إدارة الكلية على إتاحة المعلومات للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل الكلية.	82	23	28.05	43	52.44	16	19.51	171	2.09	14.366	0.001	دالة	١٦
21	يتم إتاحة المعلومات والقرارات المتعلقة بسير العمل داخل الكلية بشفاافية.	82	20	24.39	49	59.76	13	15.85	171	2.09	26.659	0.000	دالة	١٧
22	تتيح إدارة الكلية الفرص الحقيقية لشباب أعضاء هيئة التدريس لشغل مناصب قيادية.	82	26	31.71	35	42.68	21	25.61	169	2.06	3.6829	0.159	غير دالة	١٨
23	تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين وتقدير جهودهم.	82	11	13.41	40	48.78	31	37.8	144	1.76	16.122	0.000	دالة	٣٨
24	تولي إدارة الكلية اهتماماً كافياً بالتفويض لإعداد كوادر قيادية جديدة.	82	21	25.61	42	51.22	19	23.17	166	2.02	11.878	0.003	دالة	٢١



م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
25	تفعل إدارة الكلية نظم الثواب والعقاب وتطبقها على الجميع بشفاافية ونزاهة.	82	14	17.07	43	52.44	25	30.49	153	1.87	15.683	0.000	دالة	٣٢
26	تتيح إدارة الكلية الفرص الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس لطرح أفكارهم ومقترحاتهم، وتضعها موضع الاعتبار الفعلي.	82	31	37.8	32	39.02	19	23.17	176	2.15	3.8293	0.147	غير دالة	١١
27	تنمي إدارة الكلية أساليب العمل الجماعي وروح الفريق.	82	25	30.49	47	57.32	10	12.2	179	2.18	25.341	0.000	دالة	١٠
28	تفعل إدارة الكلية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الجميع.	82	41	50	34	41.46	7	8.537	198	2.41	23.585	0.000	دالة	٢
29	تراعي إدارة الكلية تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضاء هيئة التدريس.	82	19	23.17	52	63.41	11	13.41	172	2.1	34.561	0.000	دالة	١٤
30	تضع إدارة الكلية الشخص المناسب في المكان المناسب	82	11	13.41	53	64.63	18	21.95	157	1.91	37.049	0.000	دالة	٢٨

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	ووفق القدرات المناسبة.													
31	تفعل إدارة الكلية الأنشطة والفعاليات التي تقوي الروابط بين منتسبي الكلية.	82	30	36.59	38	46.34	14	17.07	180	2.2	10.927	0.004	دالة	٩
32	تتيح إدارة الكلية الفرص الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفاعلة في برامج التنمية المهنية.	82	25	30.49	42	51.22	15	18.29	174	2.12	13.634	0.001	دالة	١٢
33	توفر إدارة الكلية مناخاً تنظيمياً يشجع على الإبداع والابتكار.	82	10	12.2	44	53.66	28	34.15	146	1.78	21.171	0.000	دالة	٣٧
34	توفر إدارة الكلية نظاماً مفتوحاً للاتصال، يسهل عمليات تبادل المعرفة وتشاركها.	82	23	28.05	44	53.66	15	18.29	172	2.1	16.415	0.000	دالة	١٥
35	توفر إدارة الكلية مناخاً تنظيمياً يقوم على الاحترام المتبادل والتقدير والثقة المتبادلة.	82	35	42.68	39	47.56	8	9.756	191	2.33	20.805	0.000	دالة	٣
36	تراعي إدارة الكلية رغبات أعضاء	82	17	20.73	46	56.1	19	23.17	162	1.98	19.195	0.000	دالة	٢٥

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	هيئة التدريس وقدراتهم وأعبائهم عند توزيع المهام والأدوار.													
37	تهتم إدارة الكلية بإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.	82	11	13.41	50	60.98	21	25.61	154	1.88	30.024	0.000	دالة	٣٠
38	يتم تقييم الأداء في الكلية بنزاهة وموضوعية.	82	14	17.07	56	68.29	12	14.63	166	2.02	45.171	0.000	دالة	٢٢
39	تقدم إدارة الكلية الدعم التنظيمي المتنوع لأعضاء هيئة التدريس.	82	19	23.17	48	58.54	15	18.29	168	2.05	23.732	0.000	دالة	١٩
40	تفعل إدارة الكلية العدالة التنظيمية بجميع صورها على الجميع.	82	11	13.41	50	60.98	21	25.61	154	1.88	30.024	0.000	دالة	٣١

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أنت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبواقع (٣٦) عبارة، في حين مثلت الاستجابة "متوفرة" بعدد (٢) عبارة فقط، وكذلك الاستجابة "غير متوفرة" بعدد (٢) عبارة فقط. كما تم ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لكل من الوزن النسبي والمتوسط الحسابي.



وفيما يلي تقدم الدراسة تفسيراً لأول ثمان عبارات في الترتيب باعتبارها تمثل - إلى حد ما - الجانب الإيجابي في دور إدارة الكلية في تنمية وتدعيم أبعاد رأس المال النفسي بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

١- تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإسهام الفاعل في المناقشات واللقاءات والحوارات الخاصة بتطوير العمل في الكلية:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة" بنسبة ٥٣,٦٦٪، وتؤكد الملاحظة المباشرة للباحث أن هذا الأمر قد حدث بالفعل في عدة إجراءات وسياسات اتخذتها الكلية، سواء في الإعداد للبرامج المميزة في البكالوريوس، أم الإعداد للبرامج المميزة في الدراسات العليا من خلال الدبلوم المهني لإعداد المعلمين والقيادات لمدارس STEM، وكذلك في الإعداد لتطوير لائحة الكلية، أو الإعداد للمؤتمرات والندوات

٢- تفعل إدارة الكلية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الجميع:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة" بنسبة ٥٠٪، وترجع هذه النتيجة إلى فناعة إدارة الكلية بأن توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع المنتسبين للكلية يسهم بدور فاعل ومؤثر في نجاح الكلية في تحقيق أهدافها، وفي بناء الثقة المتبادلة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، فالعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط الأفراد وبعضهم داخل المؤسسة، تعد من أهم عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته التون مايو Elton Mayo في نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة "راضية بطاطاش، ٢٠١٧"، والتي توصلت إلى أن نمط السلوك القيادي السائد هو النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، ودراسة "جان كوبر وآخرون، ٢٠١٨"، والتي أكدت أن أكثر العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي هي العلاقات في بيئة العمل.

### ٣-توفر إدارة الكلية مناخاً تنظيمياً يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة الى حد ما" وبنسبة ٤٧,٥٦٪، وهي تؤكد حرص إدارة الكلية على توفير مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الاجتماعية والوظيفية الجيدة القائمة على: الاحترام، والتقدير، والثقة المتبادلة، وتقديم الأنشطة الاجتماعية التي تقوي الروابط والثقة بين الجميع، كما يؤكد ذلك اهتمام إدارة الكلية بتقديم الدعم التنظيمي المعنوي لأعضاء هيئة التدريس، والذي يمثل أساس الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة "محمد أبو حشيش وآخرون، ٢٠١٩" والتي أكدت أن من أكثر العوامل المسؤولة عن البقاء في الوظيفة ومن ثم الرضا الوظيفي هي الثقافة التنظيمية الداعمة.

### ٤-تعمل إدارة الكلية على تنمية وتدعيم الجوانب الإيجابية ومواطن التميز لدى أعضاء هيئة التدريس:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٦,٣٤٪ وهذا يتفق مع أهداف وفلسفة رأس المال النفسي، والذي لا يركز فقط على المشكلات والنواحي السلبية في الشخصية كما كان الحال سابقاً، وإنما يركز وبشكل أساسي على اكتشاف الجوانب الإيجابية ومواطن التميز وتدعيمها وتمييزها، وهذا ما وضح بالفعل وعلى أرض الواقع ومن خلال الملاحظة المباشرة والمعايشة للباحث، إذ استثمرت إدارة الكلية مواطن التميز ونقاط القوة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، في تشكيل فريق عمل متناغم من خبراء الكلية وأسانذتها؛ لمساعدة إدارة الكلية في تطوير العمل في الكلية والانتقال بها نحو التميز والجودة.

### ٥-تتيح إدارة الكلية فرص التعلم والنمو الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٥,١٢٪، وربما يرجع ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أن توفير فرص التعلم والتنمية المهنية بكل أساليبها وصورها يسهم في تنمية القدرات الذاتية المتنوعة لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي

تتبعس إيجاباً على فعالية الأداء داخل الكلية من جهة، وإحساسهم بالثقة والكفاءة الذاتية، ومن ثم الشعور بالاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي.

#### ٦- تؤكد ممارسات إدارة الكلية تعزيز المبادرات الإيجابية والتغيير الإيجابي:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٤٨,٧٨٪ وتتفق هذه النتيجة مع الواقع الملموس في الكلية، إذ ساهمت إدارة الكلية وبشكل فاعل في إحداث تغييرات إيجابية عديدة، مثل تطوير لائحة الكلية، وإدخال البرامج المميزة بمصروفات سواء في مرحلة البكالوريوس أم في مرحلة الدراسات العليا، وأدخلت إدارة الكلية أقساماً وشعباً جديدة في الكلية، وعقدت العديد من البروتوكولات والاتفاقيات المهمة مع جهات ومؤسسات عديدة، وهذا يتفق مع دراسة "شيم لو كس موانزا وآخرون، ٢٠١٩" والتي أكدت أن ثمة علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والاتجاه الإيجابي نحو التغيير، وأن أعلى الأبعاد تأثيراً في الاتجاه نحو التغيير الكفاءة الذاتية.

#### ٧- تؤكد ممارسات إدارة الكلية على تقديرها للثروة البشرية وأنها أهم أصول المؤسسة:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٤٧,٥٦٪ وهذا ما تؤكد إدارة الكلية في كل اجتماعاتها وندواتها ولقاءاتها المتكررة والدورية مع أعضاء هيئة التدريس، سواء أكانت لقاءات أم اجتماعات الجودة أم مجلس الكلية أم اللقاءات المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس في كل فصل دراسي أم مؤتمر الكلية السنوي، وغيرها من الفعاليات العديدة والمتنوعة، ولا شك أن إحساس أعضاء هيئة التدريس أن إدارة الكلية تقدرهم وتعتبرهم أهم أصول المؤسسة، ينعكس إيجاباً على شعورهم بالرضا الوظيفي.

#### ٨- تمنح إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الملائمة لأداء أعمالهم بشكل أفضل:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٥٨,٥٤٪ وربما يرجع ذلك إلى إدراك إدارة الكلية للمزايا التي يمكن أن تتحقق نتيجة منح أعضاء هيئة

التدريس الصلاحيات الملائمة من خلال تفعيل مبادئ التفويض والتمكين والاستقلالية وحرية التصرف في بناء كوادر إدارية وقيادية فعالة، إضافة إلى الاستفادة من القدرات والمهارات الخاصة لدى شريحة من أعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات والمهارات الإدارية والقيادية في تولي بعض المناصب القيادية في الكلية، مثلما حدث بالفعل من تولي أربعة من الأساتذة المساعدين من الكلية إدارة وحدات ذات طابع خاص في الكلية، بل ووصل ثلاثة منهم إلى إدارة وحدات ذات طابع خاص في الجامعة.

ولا شك أن هناك علاقة وطيدة وقوية بين منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الملائمة لأداء أعمالهم وإحساسهم بالرضا الوظيفي وهم يؤدون عملهم.

كما تقدم الدراسة تفسيراً للثماني عبارات الأخيرة في الترتيب، باعتبارها تمثل - إلى حد كبير - الجانب السلبي في دور إدارة الكلية في تنمية وتدعيم رأس المال النفسي بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:

١- تعقد إدارة الكلية ورش عمل ودورات تدريبية لإدارة الضغوط والإجهاد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "غير متوفرة" وبنسبة ٦٣,٤١٪ وربما يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام واقتناع إدارة الكلية برأس المال النفسي من الأساس، ومن ثم لا تعير اهتماماً إلى كثرة الضغوط ومصادر الإجهاد والاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة كثرة الأعباء والأدوار المسندة إليهم، وكثرة المطالب والاحتياجات الخاصة بهم وتنوعها، وتنوع الضغوط المالية والأسرية والنفسية والوظيفية التي يقعون تحتها، لذلك لا تهتم بوضع وتخطيط وتنفيذ دورات وورش عمل متخصصة في إدارة الإجهاد والاحتراق النفسي، مما يؤثر سلباً على شعور أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، وهذا يختلف مع دراسة "ماريانو دي بيدرو وآخرون، ٢٠١٧" والتي أكدت ضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال النفسي لتحسين الأداء البشري.

٢- تضع إدارة الكلية برامج وإستراتيجيات متنوعة لإدارة رأس المال النفسي:



وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "غير متوفرة" وبنسبة ٥٨,٥٤٪ وربما يرجع ذلك إلى ضعف إدراك إدارة الكلية للأهمية الجوهرية لرأس المال النفسي، لذلك لا نجد اهتماماً بهذا النوع من رأس المال مثل باقي رؤوس الأموال الأخرى مثل رأس المال الفكري والمادي والتنظيمي والاجتماعي، لذلك في ظل عدم الاهتمام أو الإدراك أو القناعة هذه لا تهتم إدارة الكلية بوضع برامج وخطط وإستراتيجيات متنوعة ومحددة لآليات إدارة رأس المال النفسي وتدعيم أبعاده وعناصره، بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع دراسة "جوافيز وآخرون، ٢٠١٦" والتي أكدت أن رأس المال النفسي لم يلق الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات على عكس رأس المال الفكري والعلاقاتي والتنظيمي وغيرها.

### ٣- تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين وتقدير جهودهم:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٨,٧٨٪ وربما يفسر ذلك في ضوء عدم وجود نظام عادل وكفء وواضح ومحدد ومعلن لمكافأة المتميزين والمبدعين والموهوبين وأصحاب العطاء المتميز وتقدير جهودهم وتحفيزهم بالشكل اللائق، سواء التحفيز المادي أم المعنوي، بل وفي كثير من الأحيان تساوي إدارة الكلية بين أصحاب الأداء المتميز والأداء الضعيف، مما يسبب حالة من الإحباط والكتب لدى المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تضعف فرص الشعور بالاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي. وهذا الوضع يختلف مع دراسة "تجابها فياسيري وآخرون، ٢٠١٧"، والتي أكدت وجود علاقة قوية بين كل من بيئة العمل والتحفيز والرضا الوظيفي.

### ٤- توفر إدارة الكلية مناخاً تنظيمياً يشجع على الإبداع والابتكار:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٥٣,٦٦٪ وربما يرجع ذلك إلى التركيز الزائد من قبل إدارة الكلية على التقيد الحرفي باللوائح والتعليمات والقيود الإدارية، مما يولد حالة من الجمود والشكليات والروتين وضعف المرونة وتقليل فرص الإبداع، إضافة إلى اتباع أنماط إدارية لا تحفز على المبادرة والمبادرة والإبداع والتغيير والتجديد، وجمود التفكير ونمطية الممارسات لدى بعض

القيادات في الكلية، وضعف الرغبة لديهم في البحث عن حلول بديلة وسيناريوهات متنوعة للمشكلات، والخوف من تجريب رؤى وأفكار جديدة حفاظاً على الأمان الوظيفي، ولا شك أنه في ظل هذا المناخ ينخفض معدل الرضا الوظيفي.

#### ٥-تولي إدارة الكلية اهتماماً حقيقياً بحقوق أعضاء هيئة التدريس وبتحسين أوضاعهم:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٦,٤٦٪ وربما يعود ذلك إلى تركيز إدارة الكلية بشكل كبير على واجبات ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس، على حساب الاهتمام الجاد والمتوازي بحقوقهم وأوضاعهم ومشكلاتهم، وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم سواء المادية أم النفسية أم المهنية، إضافة إلى أن إدارة الكلية لا تملك في الأساس سلطة تحسين أوضاع هيئة التدريس المالية والمادية، فذلك مرتبط بقوانين وتشريعات فوقية حاکمة لمرتباتهم وأجورهم.

#### ٦-تمكن إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس من فرص المشاركة الفاعلة في صنع القرار:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٥٠٪ ويمكن تفسير ذلك في ضوء سيادة النمط المركزي، والذي تسنأثر من خلاله إدارة الكلية باتخاذ القرار دون مشاركة جادة وفاعلة -في كثير من الأحيان- من قبل أعضاء هيئة التدريس، ودون الاستفادة الحقيقية من آرائهم ومقترحاتهم، وضعف الاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم - إن طرحت- ووضعها حيز التنفيذ، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إذ توجد علاقة ارتباطية قوية بين تمكين أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في صنع القرار ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالثقة والكفاءة الذاتية.

#### ٧-تهيئ إدارة الكلية بيئة عمل تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالاستمتاع النفسي والرضا الوظيفي وهم يؤدون عملهم:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٦,٣٤٪ وربما يرجع ذلك إلى ما ذكره هيرزبرج Herzberg من أن هناك عوامل تسبب عدم رضا الفرد عن وظيفته، وعدم شعوره بالاستمتاع النفسي، وهذه العوامل ترتبط بظروف خارجة عن الوظيفة نفسها Job Context، ومنها بيئة العمل والإدارة والقيادة والثقافة التنظيمية والعلاقات، فبيئة العمل بالكلية - من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس ومن خلال المعيشة والملاحظة المباشرة - يغلب عليها - في بعض الأحيان - ممارسات ضعف العدالة والشفافية، وعدم تشجيع الأفكار المبدعة، وضعف الاهتمام باحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وعدم تجهيز قاعاتهم وحجراتهم ومكاتبهم بالشكل اللائق، إضافة إلى إحساسهم بأن الدولة لا تقدرهم التقدير اللائق بمكانتهم ودورهم، كل ذلك يجعلهم لا يشعرون بالاستمتاع النفسي ومن ثم بالرضا الوظيفي.

٨- تقدم إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ما يشعرونه بالملكية النفسية للمؤسسة: وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٦٠,٩٨٪ ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية العقد النفسي Psychological Contract، والتي في ظلها يتمثل الفرد أهداف التنظيم، ويسعى جاهداً إلى تحقيقها من خلال سلوكه التنظيمي، مقابل استجابة التنظيم لأهدافه ورغباته وتوقعاته وتلبيتها، فإذا أحس الفرد بأن المؤسسة تشبع رغباته واحتياجاته وتهتم بحقوقه وأوضاعه وتقدر جهوده وتأخذ بمقترحاته وتعطيه الصلاحيات الملائمة، حينئذ يشعر الفرد بالملكية النفسية للمؤسسة، وأن المؤسسة جزء أصيل من تفكيره وكيانه، وعندئذ فقط يتحقق الرضا الوظيفي.

ب-٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني: معوقات إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:

يبين الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، من حيث درجة توافرها وتحققها على أرض الواقع.



جدول (١١) دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني.

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	ضعف ممارسات العدالة في توزيع المهام والأعباء على الجميع.	82	17	20.73	53	64.63	12	14.63	169	2.06	36.61	0.000	دالة	١٢
2	عدم وجود نظام فعال وموضوعي للحوافز والمكافآت على مستوى الكلية.	82	34	41.46	36	43.9	12	14.63	186	2.27	12.976	0.002	دالة	٧
3	يتم تقييم الأداء في الكلية بصورة غير موضوعية.	82	15	18.29	48	58.54	19	23.17	160	1.95	23.732	0.000	دالة	١٧
4	تلقي إدارة الكلية معظم العمل على كاهل مجموعة دون الأخرى.	82	41	50	35	42.68	6	7.317	199	2.43	25.634	0.000	دالة	١

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
5	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	82	19	23.17	50	60.98	13	15.85	170	2.07	28.854	0.000	دالة	١١
6	يسود العمل الفردي داخل الكلية.	82	22	26.83	38	46.34	22	26.83	164	2	6.2439	0.044	دالة	١٥
7	ضعف البنية التنظيمية والإدارية الداعمة لرأس المال النفسي في الكلية.	82	29	35.37	47	57.32	6	7.317	187	2.28	30.902	0.000	دالة	٦
8	تتفرد إدارة الكلية باتخاذ القرارات دون مشاركة فاعلة من أعضاء هيئة التدريس.	82	31	37.8	35	42.68	16	19.51	179	2.18	7.3415	0.025	دالة	٩
9	تقدم إدارة الكلية مصالحها	82	8	9.756	28	34.15	46	56.1	126	1.54	26.439	0.000	دالة	٢٣

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	الشخصية على حساب المصلحة العليا للكلية.													
10	يتم تجاهل مقترحات وأفكار أعضاء هيئة التدريس.	82	7	8.537	51	62.2	24	29.27	147	1.79	36.024	0.000	دالة	٢٢
11	عدم وجود أهداف وخطط واضحة لإدارة رأس المال النفسي في الكلية.	82	29	35.37	40	48.78	13	15.85	180	2.2	13.488	0.001	دالة	٨
12	غموض التوصيف الوظيفي لأدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس.	82	16	19.51	40	48.78	26	31.71	154	1.88	10.634	0.005	دالة	٢٠
13	عدم وجود سياسات وبرامج واضحة لإدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة	82	34	41.46	40	48.78	8	9.756	190	2.32	21.171	0.000	دالة	٤

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	التدريس.													
14	قلة وجود آليات حقيقية لتشجيع الأفكار الإبداعية المتميزة.	82	39	47.56	33	40.24	10	12.2	193	2.35	17.146	0.000	دالة	٢
15	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال النفسي.	82	32	39.02	44	53.66	6	7.317	190	2.32	27.61	0.000	دالة	٥
16	عدم وجود آلية رسمية حقيقية في الكلية تدعم التحدث عن مشاكل العمل وأساليب حلها.	82	20	24.39	47	57.32	15	18.29	169	2.06	21.683	0.000	دالة	١٣
17	سيادة مناخ تنظيمي داخل الكلية يشجع على الإحباط	82	9	10.98	51	62.2	22	26.83	151	1.84	33.829	0.000	دالة	٢١



م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	والياس والسلبية.													
18	تؤكد ممارسات إدارة الكلية ضعف اقتناعها بالقيمة الجوهرية لرأس المال النفسي وانعكاساته على الرضا الوظيفي.	82	14	17.07	50	60.98	18	21.95	160	1.95	28.488	0.000	دالة	١٨
19	تحميل أعضاء هيئة التدريس بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم على التحمل وتسبب إجهاداً نفسياً لديهم.	82	36	43.9	39	47.56	7	8.537	193	2.35	22.854	0.000	دالة	٣
20	ضعف اهتمام إدارة الكلية بالجوانب النفسية والإنسانية والاجتماعية لدى	82	23	28.05	29	35.37	30	36.59	157	1.91	1.0488	0.592	غير دالة	١٩

م	العبارات	العينة	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	غير متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الترتيب
	أعضاء هيئة التدريس.													
21	ضعف اهتمام إدارة الكلية بحقوق أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم وتحسين أوضاعهم.	82	24	29.27	47	57.32	11	13.41	177	2.16	24.317	0.000	دالة	١٠
22	ضعف ممارسات الشفافية داخل الكلية.	82	15	18.29	50	60.98	17	20.73	162	1.98	28.268	0.000	دالة	١٦
23	ضعف ممارسات العدالة داخل الكلية.	82	16	19.51	53	64.63	13	15.85	167	2.04	36.317	0.000	دالة	١٤

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، أن معظم استجابات أفراد العينة على هذا المحور جاءت في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" بواقع (١٩) عبارة، في حين مثلت الاستجابة "متوفرة" عدد (٢) عبارة، وكذلك الاستجابة "غير متوفرة" بـ (٢) عبارة فقط ونظراً لأن هذا المحور يدور حول المعوقات، يرى البحث أن جميع العبارات التي مثلتها الاستجابة متوفرة والاستجابة متوفرة إلى حد ما تمثل ممارسات تدل على وجود معوقات عديدة ومتنوعة لإدارة رأس المال النفسي ولتحقيق الرضا الوظيفي. وتم ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لكل من الوزن النسبي والمتوسط الحسابي.

وسيتم إعطاء تفسيرات للعبارات الثمانية الأولى في الترتيب، والتي تمثل معوقات واضحة للغاية وذلك على النحو التالي:

#### ١- تلقي إدارة الكلية معظم العمل والأعباء على كاهل مجموعة دون الأخرى:

وقعت هذه العبارة في حيز "متوفرة" وبنسبة ٥٠٪ وربما يرتبط هذا بضعف ممارسات العدالة في توزيع المهام والأدوار داخل الكلية، والتي يمكن تفسيرها في ضوء نظرية العدالة والمساواة Equity لـ فيكتور فروم Victor Vroom، والتي تبين أن درجة الجهد والأداء الذي يقوم به الفرد في عمله، يتوقف بدرجة كبيرة على إحساسه الشخصي بمدى العدالة من قبل إدارة المؤسسة، لذلك تزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه بغيره ممن يماثلونه في القسم أو الدرجة العلمية أو الكلية، ومن ثم يتحدد أدائه في ضوء تلك المقارنة وفقاً للرضا أو عدم الرضا عن وظيفته. ويرى البحث أن إلقاء العبء على كاهل مجموعة دون غيرها، يؤدي إلى حالة من حالات التنمر والإجهاد والضغط العصبي والنفسي، وقد يصل إلى حالة من حالات الاحتراق النفسي والوظيفي، الأمر الذي ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي. ويتفق هذا مع نتيجة دراسة "تظيم علي، وأرشاد علي، ٢٠١٤" والتي أكدت وجود علاقة سلبية بين الاجهاد الوظيفي والنفسي والرضا الوظيفي.

## ٢- قلة وجود آليات حقيقية لتشجيع الأفكار الإبداعية المتميزة:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة" وبنسبة ٤٧,٥٦٪ وربما يرجع هذا إلى ضعف توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على توليد الأفكار الإبداعية وعلى إيصالها إلى إدارة الكلية والعمل على استثمارها وتطبيقها على أرض الواقع، كما يرجع هذا إلى جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل، وبحث إدارة الكلية -في المقام الأول- عن الأمان الوظيفي والمرتبب من وجهة نظرها بالتطبيق الحرفي للوائح والتشريعات، والذي يولد حالة من النمطية والجمود والروتين والتفكير الأحادي، ويضعف فرص المبادأة والإبداع والتجديد والابتكار، إضافة إلى وجود بعض القيادات ليسوا من ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية، فكيف يشجعون الأفكار الإبداعية؟!

## ٣- تحميل أعضاء هيئة التدريس بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم على التحمل وتسبب إجهادا نفسيا لهم:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" وبنسبة ٤٧,٥٦٪ وربما يعود هذا إلى أسباب عديدة، منها: غموض الدور الوظيفي، وكثرة المهام والأدوار التي تسند إلى أعضاء هيئة التدريس وتنوعها، وعدم اقتنارها على الجانب الأكاديمي فقط، وإنما يلقى عليهم أعباء: إدارية، وأعباء خاصة بالكنترول والامتحانات، والجودة، وإدارة وحدات، وفرق عمل، ولجان، وحضور برامج ودورات تدريبية، ولا شك أن كل هذه الأعباء تفوق قدرة أعضاء هيئة التدريس على التحمل في كثير من الأحيان، وتؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية عليهم؛ مما يسبب إجهاداً واحترافاً نفسياً، وكل ذلك ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي، ويتفق هذا مع نتيجة دراسة "تظيم علي، وأرشاد علي، ٢٠١٤" والتي أكدت وجود علاقة سلبية بين الاجتهاد الوظيفي والنفسي والرضا الوظيفي.

## ٤- عدم وجود سياسات وبرامج واضحة لإدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٤٨,٧٨٪ وربما يرجع ذلك إلى: قلة اهتمام إدارة الكلية برأس المال النفسي، وبدوره المؤثر في أداء المؤسسة، وفي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، إضافة إلى ضعف تدريب وتأهيل القيادات الجامعية على الأنماط والأساليب والإستراتيجيات القيادية الحديثة الداعمة لرأس المال النفسي، والتي تضع في الحسبان مشاعر أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم ودوافعهم واحتياجاتهم، والتي تستثمر مواطن القوة والتميز والجوانب الإيجابية لديهم، والتي تشجعهم على الإبداع والابتكار، وتقدر جهودهم، وتحفز المتميزين منهم، وهذا يختلف مع دراسة "ماريانو دي بيدرو وآخرون، ٢٠١٧" والتي أكدت ضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال النفسي لتحسين الأداء البشري، كما أن هذا يتفق مع دراسة "جوافيز وآخرون، ٢٠١٦" والتي أكدت أن رأس المال النفسي لم يلق الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات علي عكس رأس المال الفكري والعلاقاتي والتنظيمي وغيرها.

#### ٥- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال النفسي:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٥٣,٦٦٪ وربما يرجع هذا إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية يغلب عليها سيادة العمل الفردي، والتركيز الزائد على التنفيذ الحرفي للوائح دون إدراك لأهمية العامل النفسي والإنساني والمعنوي في أداء أعضاء هيئة التدريس، وسيادة مناخ تنظيمي لا يشجع على الإيجابية والتميز، وإنما يشجع على السلبية واللامبالاة والإحباط وأداء العمل بصورة نمطية تقليدية، بعيداً عن الإبداع والابتكار والمبادأة والتجديد والتغيير الإيجابي، إضافة إلى ضعف ونقص الممارسات الإدارية الداعمة لنشر ثقافة القيمة الجوهرية العليا لرأس المال النفسي.

#### ٦- ضعف البنية التنظيمية والإدارية الداعمة لرأس المال النفسي في الكلية:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" ونسبة ٥٧,٣٢٪ وربما يرجع هذا إلى أن إدارة الكلية تولي اهتماماً أولياً لتنفيذ رؤى الإدارة العليا للجامعة فيما يرتبط بمقتضيات العمل الجامعي، دون اهتمام كاف بمشكلات أعضاء هيئة التدريس

ومتطلباتهم واحتياجاتهم ودوافعهم، إضافة إلى ضعف إدراك إدارة الكلية للقيمة الجوهرية لرأس المال النفسي ودوره في نجاح الكلية في تحقيق أهدافها، وسيادة النمط التسلسلي في الإدارة، وضعف فرص التمكين والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية، إضافة إلى الهياكل التنظيمية الجامدة وضعف قنوات الاتصال وعدم إتاحة المعلومات والقرارات المتعلقة بسير العمل داخل الكلية بسهولة وشفافية، وبالتأكيد ينعكس كل هذا سلباً على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهذا يختلف مع دراسة "حلين فورد وآخرون، ٢٠١٩" والتي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين التمكين الهيكلي: الإداري والتنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي.

#### ٧- عدم وجود نظام فعال وموضوعي للحوافز والمكافآت:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" بنسبة ٤٣،٩٪ ويعني هذا - من وجهة نظر استجابات أعضاء هيئة التدريس- أن توزيع الحوافز والمكافآت - إن وجدت - يخضع في كثير من الأحيان لعوامل غير موضوعية، وإنما يتدخل فيها عوامل شخصية وذاتية، ولا شك أن عدم وجود نظام عادل وكفاء وموضوعي وشفاف ومعلن عنه للحوافز والمكافآت، ويرتبط بالأداء الحقيقي والجهد المبذول، يؤدي إلى الإحساس بالإحباط والكبت واليأس وعدم العدالة والتمييز، مما ينعكس سلباً على الإحساس بالرضا الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة "محمد أبو حشيش وآخرون، ٢٠١٩"، والتي ذكرت أن من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي الرواتب والحوافز والمكافآت، ودراسة "جان كوبر وآخرون، ٢٠١٨" والتي أكدت أن أهم العوامل المسؤولة عن عدم تحقيق الرضا الوظيفي هي: نقص الموارد والمكافآت والضغط المالية.

#### ٨- عدم وجود أهداف وخطط واضحة لإدارة رأس المال النفسي في الكلية:

وقعت هذه العبارة في حيز الاستجابة "متوفرة إلى حد ما" بنسبة ٤٨،٧٨٪ وربما يرتبط هذا بضعف إدراك وإيمان وقناعة إدارة الكلية من الأساس بالقيمة الجوهرية لرأس المال النفسي ومن ثم بإدارته وتنميته وتدعيمه، وبقية كل هذا في تحقيق الصحة

التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذه نقطة خطيرة ولا سيما في ظل حالة الإحباط والضيق والكبت التي يعاني منها معظم أعضاء هيئة التدريس، إما بسبب ضعف مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المجتمع، وإما بسبب تهميش دورهم وعدم إشراكهم في القرارات الحيوية، وإما بسبب ممارسات عدم العدالة والتمييز وعدم تقدير جهودهم، مما يولد لديهم حالة من عدم الإشباع وعدم الاستمتاع النفسي، ومن ثم ضعف مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يختلف مع دراسة "محمد سيد علي أبو سيف، ٢٠١٨"، والتي أكدت وجود علاقة ارتباط قوية بين شعور أعضاء هيئة التدريس بجودة حياة العمل ومستوى رأس المال النفسي.

وبعد استعراض دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات محوري الدراسة الميدانية، وبعد التفسير والتحليل العلمي لأول ثماني عبارات وآخر ثماني عبارات في المحور الأول، وكذلك التفسير العلمي لأول ثماني عبارات في المحور الثاني، يمكن القول: إن هناك علاقة واضحة وقوية بين إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، وأن القصور والخلل في دور إدارة الكلية في تنمية وتدعيم وتعزيز رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة ينعكس سلباً على النواحي النفسية والمعنوية والوجدانية والإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وبذلك يكون قد تم التحقق من صحة الفرض الثاني، وخلاصة هذا التحقق هي: "الإدارة الفعالة لرأس المال النفسي من قبل إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق تدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية".

ب-٣- تحديد الفروق الإحصائية وتحليلها حسب متغير القسم العلمي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء لمحوري الدراسة الميدانية حسب متغير القسم العلمي، ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٢) تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة في محوري الدراسة تبعاً لمتغير القسم العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	النسبة الفائية	الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٦٧١.٨٣٢	٤	٤١٧.٩٥٨	١.٣٧	٠.٢٥٢
	داخل المجموعات	٢٣٤٨٣.٧٨	٧٧	٣٠٤.٩٨٤		
	المجموع	٢٥١٥٥.٦١	٨١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٩١٤.١٧٢		٢٢٨.٥٤٣	٢.٥٠٢	٠.٠٩٤
	داخل المجموعات	٧٠٣٣.٣٨٩	٧٧	٩١.٣٤٣		
	المجموع	٧٩٤٧.٥٦١	٨١			

يتضح من الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير القسم العلمي في محوري الدراسة الميدانية والدرجة الكلية، وهذا يعني أن ثمة تقارباً واتفاقاً - إلى حد كبير- في إدراك أعضاء هيئة التدريس في كل الأقسام العلمية الأكاديمية في الكلية للمضامين والدلالات التي تحملها عبارات الاستبيان؛ وربما يرجع هذا إلى أنه ورغم اختلاف الأقسام العلمية، إلا أن أعضاء هيئة التدريس يخضعون لنفس الظروف والمعطيات والمحددات واللوائح والثقافة التنظيمية والبيئة والبنية التنظيمية والإدارية والمؤسسية الواحدة.

وبذلك يكون قد تم التحقق من صحة الفرض الثالث، وخالصة هذا التحقق هي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محوري



استبيان إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم العلمي".

ب-٤- تحديد الفروق الإحصائية وتحليلها حسب متغير الدرجة العلمية:

يبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة في محوري الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	النسبة الفائية	الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٠٩١.٣٥٩	٣	٣٦٣.٧٨٦	١.١٧٩	٠.٣٢٣
	داخل المجموعات	٢٤٠٦٤.٢٥	٧٨	٣٠٨.٥١٦		
	المجموع	٢٥١٥٥.٦١	٨١			
المحور الثاني	بين المجموعات	١٠٢.٢٠٦	٣	٣٤.٠٦٩	٠.٣٣٩	٠.٧٩٧
	داخل المجموعات	٧٨٤٥.٣٥٥	٧٨	١٠٠.٥٨١		
	المجموع	٧٩٤٧.٥٦١	٨١			

يتضح من الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في محوري الدراسة الميدانية والدرجة الكلية، وهذا يعني أن ثمة تقارباً وانفاقاً - إلى حد كبير - في إدراك أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم العلمية للمضامين والدلالات التي تحملها عبارات الاستبيان.

وبذلك يكون قد تم التحقق من عدم صحة الفرض الرابع، وخلاصة هذا التحقق هي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محوري استبيان إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية".

والخطوة التالية من خطوات دراسة الحالة تتمثل في وضع التعميمات والرؤى المقترحة "التصور المقترح".

الخطوة السادسة — تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس وبما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم: يتضمن التصور المقترح الخطوات التالية:

#### أ- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- أ-١- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية الواقعية والقابلة للتطبيق والتي يمكن - من خلالها- إدارة أبعاد رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- أ-٢- تنمية وتدعيم وتحسين أبعاد رأس المال النفسي الأربعة: الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- أ-٣- وضع مجموعة من المتطلبات والضمانات الأساسية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح على أرض الواقع.
- أ-٤- توعية وإعلام القائمين على إدارة كلية التربية جامعة الزقازيق بآليات وأساليب وإستراتيجيات إدارة رأس المال النفسي، وكيفية توظيفها بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

#### ب- الاعتبارات والمنطلقات الحاكمة للتصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات الحاكمة، من أهمها ما يلي:

- ب-١- أن ثمة علاقة أكيدة ووطيدة وقوية بين إدارة رأس المال النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إذ تعد إدارة رأس المال النفسي مدخلاً إدارياً، يمكن أن يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ب-٢- أن التصور المقترح هو نتاج حقيقي واستخلاص واقعي لما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، سواء النتائج المتعلقة بالإطار النظري، أو المتعلقة بالواقع الميداني

لإدارة رأس المال النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق.

ب-٣- أن إدارة رأس المال النفسي تعد واحدة من أهم أدوات ومصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية، على أساس أن رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس يعد واحداً من أهم الأصول الجوهرية والإستراتيجية للمؤسسة.

ب-٤- أن الإدارة الفعالة لرأس المال النفسي تتطلب نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم المشاركة، والشفافية، والنزاهة، والعدالة، والتقدير والتحفيز، والتمكين والتفويض، والمساءلة والمحاسبة، والثقة والاحترام المتبادل.

ب-٥- أن إدارة رأس المال النفسي قيمة جوهرية في حد ذاتها، ولا تقل -بأي حال من الأحوال- عن إدارة رأس المال الفكري أو العلاقتي أو التنظيمي أو الاجتماعي أو المادي.

ب-٦- أن رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس لم يأخذ حظه من الاهتمام الجدي والحقيقي، مثلما كان الاهتمام برؤوس الأموال الأخرى، سواءً من حيث البحوث والدراسات السابقة، أم الإجراءات الحقيقية على أرض الواقع.

ب-٧- أنه لا يمكن -بأي حال من الأحوال- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إلا من خلال إدارة فعالة وحقيقية لرأس المال النفسي لديهم.

ب-٨- أن أبعاد رأس المال النفسي قابلة للقياس والتنمية والتدعيم والإدارة، من خلال أساليب وإستراتيجيات وآليات عديدة ومتنوعة.

ب-٩- أن رأس المال النفسي يعد أحد مداخل تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء وتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء، وتحقيق الصحة النفسية والتنظيمية.

ب-١٠- أن إدارة رأس المال النفسي تعد مفتاحاً للعديد من العمليات والمتغيرات النفسية مثل التمكين النفسي، الملكية النفسية، السعادة والرفاهية النفسية، الرضا النفسي،

الأمن النفسي، ولا شك أن تحقيق هذه المتغيرات يسهم بشكل كبير في تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

ب-١١- أن الإدارة الفعالة الكفوة لأبعاد رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس تعد أحد المهام، بل وأحد المحكات الرئيسية لنجاح إدارة الكلية وكفاءتها، ومدى قدرتها على استثمار قدرات ومهارات ومواهب أعضاء هيئة التدريس، ومدى استغلال نواحي القوة ومواطن التميز والجوانب الإيجابية لديهم، ومدى توظيف كل ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب-١٢- أن إدارة رأس المال النفسي تعد برنامجاً أساسياً ضمن برامج تدريب وتطوير وتنمية القيادات الجامعية في الجامعات المتقدمة.

ب-١٣- أنه لا يمكن إدارة رأس المال النفسي بشكل فعال، إلا من خلال تبني الأنماط والأساليب والمداخل القيادية ذات الصلة والفعالية بهذا المجال، مثل: القيادة التشاركية، والتحويلية، والأخلاقية، والقيادة الأصيلة.

ب-١٤- اهتمام جميع المؤسسات والوثائق والتقارير الرسمية المصرية بأعضاء هيئة التدريس ودورهم الفاعل في تحقيق الأهداف الجامعية، كما ظهر ذلك في المادة (٢٢) من الدستور المصري، وإستراتيجية تطوير التعليم العالي، وإستراتيجية مصر للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، وغيرها.

ب-١٥- التعامل مع رأس المال النفسي على أنه ثروة حقيقية، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته وتدعيمه أولوية إستراتيجية.

### ج-مكونات وملامح التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح عرض وتقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة والآليات الإجرائية والتي تم تضمينها في محورين رئيسيين، إضافة إلى وضع بعض المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق التصور، وذلك على النحو التالي:

ج-١- بعض المقترحات والآليات الإجرائية لتنمية أبعاد رأس المال النفسي بما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

## ج-١-١- بعد الكفاءة الذاتية:

من أهم المقترحات الإجرائية لتنمية وتدعيم الكفاءة الذاتية ما يلي:

- تمكين إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس من المشاركة الجادة في صنع القرارات واتخاذها.

ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً من خلال عدة آليات وأساليب، منها: عقد العديد من الاجتماعات، واللقاءات، والحلقات النقاشية، ومنتديات الحوار الفعال، وورش العمل الجادة والحقيقية؛ للاستماع الجاد لمقترحات أعضاء هيئة التدريس ولآرائهم وأفكارهم بشأن القضايا والمشكلات المطروحة في الكلية مع وضع هذه الأفكار والرؤى موضع الاهتمام الفعلي، مع تفعيل آلية صناديق الشكاوى والمقترحات واللجان النوعية وفرق العمل، بما يدعم لديهم الثقة والكفاءة الذاتية.

- تدعيم أعضاء هيئة التدريس عن طريق التغذية العكسية الإيجابية والداعمة عند إنجازهم المهام المنوطة بهم بكفاءة واقتدار.

ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً من خلال آليات وأساليب التحفيز المعنوي والمادي والتقدير ولوحات الشرف والتكريم الجماعي وإسناد إدارة إحدى الوحدات أو اللجان أو فرق العمل إلى المتميزين منهم إدارياً وقيادياً.

- تمكين أعضاء هيئة التدريس المتميزين إدارياً وقيادياً.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال تولي إدارة إحدى الوحدات الفرعية أو فرق العمل أو اللجان المختلفة، والتي تتلاءم مع كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية والنفسية، بما يؤدي إلى تكوين صف ثان من الكوادر القيادية، وفي نفس الوقت يولد لديهم الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية.

- تحسين وتدعيم فرص التنمية المهنية المستدامة والنمو الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعلامهم بالفعاليات البحثية والعلمية والمهنية محلياً وخارجياً، وتشجيعهم على المشاركة فيها وفي برامج التنمية المهنية المستدامة المرتبطة

بهم، إضافة إلى تمكينهم وتحفيزهم على المشاركة في هذه البرامج، وعدم وضع العراقيل والعقبات أمامهم في هذا الصدد، مع إنشاء جماعات تعلم أكاديمية ومهنية على مستوى الكلية وأقسامها ووحداتها الفرعية.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعلم بالتمذجة أو الإنابة، والتعلم من نماذج النجاح السابقة سواءً في الكلية أم الجامعة ككل.

- إعطاء أعضاء هيئة التدريس قدرًا مناسباً من الاستقلالية وحرية اتخاذ قرارات في حدود مستوياتهم، وعدم العودة في كل صغيرة وكبيرة للقيادات العليا، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال نشر ثقافة التفويض وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية في نفس الوقت.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من رصيد خبراتهم السابقة وتجارب النجاح التي مروا بها واستثمارها في نجاحات لاحقة.

- العمل على تعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس في أنفسهم وفي قدراتهم ومهاراتهم، وإقناعهم بأنهم يملكون المهارات والقدرات اللازمة للنجاح والتميز.

- وضع أعضاء هيئة التدريس في مهام وأدوار ومسئوليات تتناسب وقدراتهم وتخصصاتهم واستعداداتهم، وعدم تحميلهم بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم على التحمل ونقل من دافعتهم نحو العمل.

- تقديم الدعم المستمر من قبل القيادات، وبما يسهم في نقل الخبرات لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من تنمية خبراتهم وقدراتهم، وبما يسهم في زيادة كفاءتهم الذاتية.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في المناقشات واللقاءات والحوارات المتعلقة بتطوير العمل في الكلية، والإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم ووضعها في الاعتبار الجدي؛ فهذا من شأنه أن يزيد الكفاءة والثقة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- تشجيع إدارة الكلية للعمل الجماعي وروح الفريق، من خلال وضع أهداف مشتركة، يسعى الجميع داخل الكلية إلى تحقيقها، على أن يتم إعلاء المصلحة العامة للكلية على المصالح الفردية.
  - أن تحسن إدارة الكلية توظيف قدرات وإمكانات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، بما يخدم رؤية الكلية وأهدافها.
  - نشر ثقافة التمكين الإداري في الكلية من خلال تشجيع تكوين صف ثان من الكوادر القيادية من بين أعضاء هيئة التدريس.
  - مساعدة أعضاء هيئة التدريس المتعثرين في الترقى، أو الذين تقدموا للترقية ولم يوفقوا، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي والمهني والمادي لهم، وغرس الثقة فيهم، ودراسة مشكلاتهم، ومساعدتهم في التغلب عليها.
  - إتاحة الفرص لظهور القدرات والمهارات الفردية الخاصة لأعضاء هيئة التدريس، والتي تؤهلهم للارتقاء إلى مستويات أعلى داخل الكلية أو الجامعة، ووضعهم في الأماكن التي تتلاءم وهذه القدرات الخاصة.
  - إنشاء منتدى للحوار يلتقي فيه أعضاء هيئة التدريس أسبوعياً أو شهرياً، لتدعيم فرص التفاعل الجماعي وتعزيز تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات، واكتساب المزيد من المهارات والقدرات.
  - بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال النقاط الإجرائية السابقة، يؤدي هذا إلى شعورهم بمستوى عالٍ من الفعالية والثقة الذاتية في قدراتهم وإمكاناتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح والتميز، وأنهم قادرين على الأداء المبدع والتميز، وأنه يتم التوظيف الفعال لقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم وإبداعاتهم بما يخدم رؤية الكلية وأهدافها ومصالحها، ومن ثم يدعم كل هذا تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- ج-١-٢- بعد الأمل:

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي:

- نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم الإيجابية والأمل والغد المشرق وتدعيم مواطن القدرة والتميز، وليس مجرد الفشل والإحباط والسلبية.
- ويمكن أن يتم نشر هذه الثقافة من خلال آليات عديدة ومتنوعة، منها: الندوات، والمحاضرات، وورش العمل، والحلقات النقاشية، وجلسات الاستماع، ومنتديات الحوار، وجلسات عرض الإنجازات الحقيقية، ومقارنة الأوضاع الحالية بالأوضاع السابقة، الممارسات الحقيقية على أرض الواقع، إذ لا يمكن تأصيل ثقافة الإيجابية والأمل والغد المشرق دون أن تؤكد الممارسات الحقيقية ذلك على أرض الواقع.
- تقديم برامج تحت شعار "الرعاية الشاملة والمتكاملة لأعضاء هيئة التدريس". ويمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم الدعم لهم اجتماعياً وأسريراً وصحياً ونفسياً ومادياً وترفيهياً؛ لتحسين جودة الحياة الكلية لهم، وتقليل الفجوة بين الحياة العملية الوظيفية والحياة العامة، مع تبني قضاياهم ومشكلاتهم وعرضها بجدية على الجهات المختصة.
- وضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب يزيد من مستوى الأمل في مستقبل أفضل لدى أعضاء هيئة التدريس. كما يؤدي إلى تجنب حدوث عدم التكيف النفسي والوظيفي، والذي يسبب اضطرابات نفسية وعدم رضا وظيفي، ولكي يتم ذلك لا بد من وضع معايير واضحة ومحددة ومعلنة يتم الاختيار في ضوءها، وتشارك جميع الأقسام في إعدادها، وتستند إلى الجدارة والاستحقاق والتخصص والخبرة.
- تنمية فرص التفكير الناقد والإبداعي والابتكاري وفرص العصف الذهني، والتي تساعد على التفكير في مسارات عديدة وبديلة ومتنوعة، وليس التفكير الأحادي والذي يضعف من فرص الأمل في النجاح والتميز.
- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية والنفسية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على دعمها من أجل توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، تسهم في زيادة مستوى الأمل وترفع درجة الحماس والانغماس والرضا الوظيفي لهم.



- خلق فرص التحدي أمام أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف جوهرية وقيمة، وتحقيق إنجازات مهمة ترفع مستوى الأمل لديهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على إيجاد مسارات وطرائق وإستراتيجيات وسيناريوهات بديلة ومتنوعة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- زيادة تمكين أعضاء هيئة التدريس وظيفياً ونفسياً بالشكل الذي يشعرونهم بقدرتهم على السيطرة على مجربات الأمور حالياً ومستقبلاً.
- إعطاء الفرص الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في وضع وتطوير رؤية الكلية وأهدافها وفي آليات وأساليب تحقيقها، فهذا من شأنه أن يعزز لديهم الأمل وقوة الإرادة في تحقيق هذه الأهداف.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات وتوزيع الموارد وحل المشكلات وتطوير العمل في الكلية، فهذا يؤثر إيجاباً على مشاعر ملكية المؤسسة أو التمكين النفسي والملكية النفسية للمؤسسة، ومن ثم الرضا الوظيفي.
- إحلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة بالتخويف، فهذا من شأنه أن يرفع مستويات الأمل لدى أعضاء هيئة التدريس.
- يجب أن يكون نجاح عضو هيئة التدريس في تحقيق أهدافه الوظيفية وإنجاز المهام المسندة إليه محل تقدير واهتمام من إدارة الكلية.
- العمل على توفير الإمكانيات والموارد المالية والمادية والتقنية التي تساعد عضو هيئة التدريس على إنجاز مهامه بشكل فعال.
- التعامل من قبل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة لائقة قائمة على التقدير والاحترام المتبادل بما يعزز الجوانب النفسية لديهم.
- تكريم أعضاء هيئة التدريس المتميزين في أدائهم، والذين يقدمون أفكاراً إبداعيةً وحلولاً ابتكاريةً لمشكلات وقضايا الكلية.

- أن تتصرف إدارة الكلية بطريقة تعلي مصالح الكلية والمصلحة العامة على المصالح الفردية والشخصية، وعدم التحيز لقسم على حساب آخر، فهذا من شأنه أن يعزز مستويات الأمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الأمل - كأحد أبعاد رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدي هذا إلى زيادة مستوى الثقة والإيجابية وقوة الإرادة والشعور بالملكية النفسية للكلية، وتقليل مستويات الإحساس بالإحباط والسلبية والفشل، ومن ثم زيادة معدلات الولاء والانتماء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ج-١-٣- بعد التفاؤل:

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي:

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في الكلية على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية الوظيفية والحياة الأسرية الشخصية؛ حتى ينعموا بقدر من السعادة والرفاهية النفسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- إتاحة جداول وساعات عمل مرنة، تتيح فرصاً لتحقيق التوازن بين الحياة الأسرية والوظيفية.
- إعداد أماكن عمل مناسبة نفسياً وفيزيقياً ثلاثم مكانة أعضاء هيئة التدريس وتميئهم.

- توفير الحماية الدستورية والإطار القانوني لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية الشاملة والجادة لأعضاء هيئة التدريس.

- توفير مزايا وخدمات اجتماعية وترفيهية مميزة لأعضاء هيئة التدريس وذويهم، بما يشيع جواً من الطمأنينة النفسية.

- الاهتمام بالجوانب الوجدانية والنفسية في حياة عضو هيئة التدريس، من خلال تقديم المشورة، والتحفيز، والمشاركة، والاعتراف بالجهود وتقديرها، والعدالة، وتنمية الإحساس والشعور بالتمكين النفسي.
- تدعيم العلاقات والروابط المهنية والإنسانية والاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس من جهة، وبينهم وبين إدارة الكلية من جهة أخرى، من خلال عقد اللقاءات الجماعية غير الرسمية لتبادل وجهات النظر بشأن القضايا الإنسانية والاجتماعية والشخصية، وبناء مناخ تنظيمي يشجع ويدعم الحوار والتعاون والاحترام المتبادل والمساندة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية وقضاياهم الشخصية والأسرية، وإقامة الفعاليات والنشاطات الترويحية والترفيهية والاحتفالات والمهرجانات المتنوعة.
- وضع برنامج عادل ومرن ومعلن عنه للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، يتسم بما يلي:
  - العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.
  - الشفافية والنزاهة في التحفيز.
  - ارتباط الحوافز بالأداء المتميز والجهد الحقيقي المبذول.
  - الإعلان عن أسماء الحاصلين على الحوافز والمكافآت وأسباب الحصول عليها.
  - تكريم أصحاب الإبداعات والأداء المتميز في لقاءات واحتفالات يدعى إليها جميع المنتسبين للكلية.
  - تحديد ضوابط ومعايير وسياسة واضحة ودقيقة ومعلنة يتم في ضوءها التحفيز.
  - ربط الحوافز والمكافآت بالمشاركة الجادة والحقيقية في تطوير العمل في الكلية وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.
  - تحديد معايير دقيقة وموضوعية للمساءلة والمحاسبية وتطبيق نظم الثواب والعقاب والإعلان عنها لجميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

• الكفاية، من خلال موارد مالية تكفي لتحفيز ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين.

ولا شك أن وضع نظام عادل ومرن وموضوعي للحوافز والمكافآت سواءً المادية أم المعنوية من أهم الأسباب التي تجعل عضو هيئة التدريس يقبل على عمله ومهامه بهمة ودافعية، ويلتزم تجاه كليته، ويستثمر المزيد من الوقت والطاقة في وظيفته، كما تنمي شعور أعضاء هيئة التدريس بالاحترام والتقدير، وأن مصالحهم ومشاكلهم واهتماماتهم في عقل وقلب إدارة الكلية؛ مما يزيد من فرص التفاؤل لديهم.

- تبني وتطبيق المفهوم الحقيقي والشامل للعدالة التنظيمية، فهي من أهم العوامل التي تحقق بيئة داعمة لرأس المال النفسي.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق العدالة في توزيع المهام والأعباء والمسئوليات، والعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، والعدالة في التعامل مع أقسام الكلية دون تمييز، وكذلك العدالة في طريقة معاملة إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس بها، وفي هذا الصدد ينبغي مراعاة ما يلي:

• التوازن في توزيع الأعباء والمهام على أعضاء هيئة التدريس؛ حتى لا تطغى الأعباء الإدارية والقيادية على الأعباء التدريسية والبحثية.

• عدم تحميل عضو هيئة التدريس أعباء ومهام ومسئوليات تفوق طاقاته وقدراته وإمكاناته، حتى لا تسبب له ضغطاً تنظيمياً وإجهاداً نفسياً.

• مراعاة رغبات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم وتخصصاتهم وأعبائهم عند توزيع وإسناد المهام إليهم.

- الاهتمام الجاد بجعل الكلية مكاناً أكثر إمتاعاً وجاذبيةً، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاهتمام الجاد بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الكلية والمتمثلة في تحسين بيئة العمل المادية، وتوطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية، المكافآت والحوافز، الأمان الوظيفي، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، مما يولد لديهم فرص الشعور بالتفاؤل وتقليل مشاعر الإحباط والسلبية واليأس.

- إعطاء فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس في الكلية في شغل المناصب القيادية وإدارة الوحدات التنظيمية، دون حكرها على قسم بعينه أو عضو هيئة تدريس بذاته، على أن تراعى في ذلك معايير الكفاءة والجدارة والاستحقاق والنزاهة.
- نشر وتبني وتفعيل ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة والمشاركة والعمل الجماعي والاحترام المتبادل والمساواة بين الجميع.
- العمل الجاد على تلبية وإشباع رغبات أعضاء هيئة التدريس وحاجاتهم المهنية والمادية والوظيفية والنفسية، فهذا من شأنه أن يزيد مستويات التفاؤل ويقلل مشاعر الإحباط النفسي لديهم.
- العمل على تطوير وتدعيم الجانب الإيجابي ومواطن القوة والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس واستثمارها كفرص حقيقية لنجاح المؤسسة.
- تبني إدارة الكلية لحقوق أعضاء هيئة التدريس ومصالحهم وقضاياهم الجوهرية ووضعها موضع الاعتبار الفعلي والعمل الجاد على حلها مع القيادات الجامعية العليا.
- الاهتمام بالنواحي الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في حل مشكلاتهم الشخصية والأسرية والمهنية، ومشاركتهم في مناسباتهم؛ مما يدعم إحساسهم بالانتماء والولاء والرضا الوظيفي.
- اتخاذ الإجراءات والسياسات والقرارات الكفيلة بشعور أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي بأشكاله المختلفة.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس؛ للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وأثر القرارات والسياسات والإجراءات التي يتم اتخاذها عليهم.
- تفعيل نظم الثواب والعقاب وتطبيقها بشفافية وموضوعية وحيادية على الجميع ودون محاباة أو هوى.
- تقدير الجهود المبذولة والاعتراف بها ومكافأة أصحابها.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعلم من الماضي ومن مواقف الفشل أو الانتكاسات، والتعامل بواقعية مع الحاضر، وتوجيه أنظارهم إلى الجوانب المشرقة والإيجابية على أرض الواقع.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث عن الفرص الإيجابية المحتمل حدوثها مستقبلاً، من خلال النظر إلى المستقبل والأحداث غير المؤكدة على أنها تحمل في طياتها بعض الفرص التي يمكن استغلالها واستثمارها من أجل تحقيق المزيد من النمو والتقدم للمؤسسة.

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية وتحسين مستوى التفاؤل لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدي هذا إلى زيادة مستويات الأمل والكفاءة الذاتية، والإحساس بالأمان الوظيفي، ورفع مستويات الإيجابية والتعلم من الأخطاء والفشل، والإقبال على العمل في الكلية بتفانٍ وهمة واستغراق، والإحساس بالأمان الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### ج-١-٤- بعد المرونة:

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي:

- عقد ورش عمل ودورات تدريبية بهدف التدريب على إستراتيجيات تدعيم المرونة لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن أمثلة هذه الإستراتيجيات:
  - إستراتيجيات إدارة الأزمات والضغوط والإخفاقات.
  - إستراتيجيات إدارة الإجهاد والاحتراق النفسي.
  - إستراتيجيات الحد من المخاطر وتقليلها والوقاية منها.
  - إستراتيجيات التركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال التشجيع على التنمية المهنية المستدامة وتنظيم ورش عمل وندوات ولقاءات هادفة إلى تنمية المهارات في التعامل مع المواقف والأحداث الضاغطة على المستويين الفردي والتنظيمي.

- إستراتيجية التركيز على العمليات، من خلال الاستثمار الأمثل للقدرات المعرفية للموارد البشرية المتاحة، من أجل توقع المخاطر وبالتالي التقليل من آثارها على المؤسسة.
- إستراتيجيات المدخل التفاعلي وهو مدخل علاجي، يركز على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تغيير وتعديل أنماط تفكيرهم، والنظر إلى الأحداث الضاغطة على أنها يمكن أن تنطوي على فرص يمكن استثمارها، والتركيز على تدعيم الثقة الذاتية في التعامل مع المواقف الضاغطة بإيجابية وكفاءة وحكمة.
- تعزيز إدارة الكلية للمرونة التنظيمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعطاء مساحة ملائمة من التمكين وحرية التصرف المنضبطة لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز التنظيم الأفقي والشبكي والمرن، والعمل الجاد على التخلص من الأشكال السلبية للبيروقراطية في إدارة الأداء في الكلية، والعمل على إتاحة بدائل متعددة أمام أعضاء هيئة التدريس لاختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على التنبؤ بالتحديات والأزمات التي قد تحدث وآليات التعامل معها وإدارتها والتحكم فيها قبل حدوثها.
- تعزيز الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأن حدوث الأخطاء في العمل أمر طبيعي ومنطقي، وأن الأهم هو كيفية الاستفادة منها مستقبلاً.
- إعطاء أعضاء هيئة التدريس القدر الملائم من الاستقلالية، ومرونة التصرف، وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وعدم التدخل في كل صغيرة وكبيرة من شؤونهم أو طريقة أدائهم لمهامهم.
- نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار والرؤى الجديدة ومناقشتها وتقبلها واستثمارها.
- بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية المرونة - كأحد أبعاد رأس المال النفسي- لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدي هذا إلى زيادة الإحساس بالقدرة على التكيف والتأقلم وإيجاد بدائل متعددة لإنجاز المهام، وامتلاك

المهارات الكافية للتعامل مع التحديات والمواقف الضاغطة، والنظر إليها على أنها يمكن أن تكون فرصاً يمكن استثمارها، إضافة إلى إحساسهم بأنه يتم إعطاؤهم القدر المناسب من الاستقلالية وحرية التصرف بعيداً عن البيروقراطية الخانقة، ومن ثم ينعكس كل هذا على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ج-٢- بعض الآليات والمقترحات الإجرائية لإدارة رأس المال النفسي بوجه عام لدى أعضاء هيئة التدريس، وبما يحقق الرضا الوظيفي لهم:

من أهم هذه المقترحات الإجرائية ما يلي:

- يقترح البحث تنظيم إدارة الكلية لمجموعة من البرامج والدورات التدريبية وورش العمل حول آليات وأساليب وإستراتيجيات إدارة رأس المال النفسي، وتركز على كيفية تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس، وكيفية غرس روح الأمل والتفاؤل والإيجابية لديهم.

- يقترح البحث إدراج إدارة رأس المال النفسي ضمن المقررات التدريسية في الدراسات العليا في أقسام التربية المقارنة والإدارة التعليمية والصحة النفسية وعلم النفس في كليات التربية، وأقسام الإدارة في الكليات المعنية مثل التجارة والتكنولوجيا والتنمية وغيرها، بل يمكن أن يكون هذا المجال أحد التخصصات العلمية الدقيقة في الدراسات العليا في هذه الكليات، يمنح فيه الباحثون شهادات علمية من دبلومات وماجستير ودكتوراه.

- يقترح البحث إدراج إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ضمن برامج تدريب وتنمية القيادات الجامعية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

- نشر وتبني ثقافة تنظيمية في الكلية ترسخ التوعية بأهمية رأس المال النفسي وإدارته، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: ملتقيات ولقاءات وورش عمل وندوات وكتيبات ومطويات، إضافة إلى خلق القناة لدى إدارة الكليات بأهمية إدارة رأس المال النفسي



واعتبارها قيمة جوهرية وإستراتيجية، إذ لا يمكن إدارة رأس المال النفسي بشكل فعال، دون توافر هذه القناعة والإرادة لدى القيادات الجامعية.

- تعزيز التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مشاركتهم الفاعلة في الندوات وورش العمل واجتماعات الكلية والاستماع الجيد إلى آرائهم ومقترحاتهم البناءة، أو من خلال البيئة الإدارية والتنظيمية الملائمة، حيث المشاركة والشفافية والنزاهة والعدالة والتقدير والتحفيز، لأن التمكين النفسي شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية في المؤسسة.

- أن تنمي إدارة الكلية الشعور بالانتماء الحقيقي للكلية لدى أعضاء هيئة التدريس، وليس النظر إليهم كمجرد موظفين يعملون في الكلية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعلاء قيمة العمل الجماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، ونبذ الخلافات والصراعات والعمل على حلها في أسرع وقت ممكن، وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وإدارة المؤسسة الجامعية.

- أن تنظر إدارة الكلية إلى أعضاء هيئة التدريس على أنهم واحد من أهم أصول المؤسسة الجامعية، وأن إدارة رأس المال النفسي لديهم قيمة جوهرية في حد ذاتها، وأنها واحدة من أهم أدوات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

- تبني إدارة الكلية لفلسفة ومنهجية ورؤية تنظيمية ومؤسسية جديدة، تنظر إلى أعضاء هيئة التدريس نظرة إيجابية تتسم بالثقة والاحترام والمرونة والإيجابية، وتركز على استثمار نقاط القوة والتميز لديهم.

- تصميم آلية حقيقية وفعالة على مستوى الكلية للنظر في الشكاوى والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، على أن يراعى في تلك الآلية السرية، وشفافية الإجراءات وموضوعية المعالجة، من أجل تخفيف الضغوط الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس وإدارتها بشكل فعال.

- بناء رؤية مشتركة، وذلك من خلال تشاطر الرؤى والتفسيرات للأعمال الأكاديمية، وتشاطر الاتجاهات والأفكار حول الممارسات البحثية والمهنية، وهذا

يتطلب تكثيف الحوارات واللقاءات والندوات وورش العمل والمناقشات البناءة، في محيط اجتماعي إنساني، لتشكيل رؤية مشتركة يتبناها الجميع ويعملون على تنفيذها.

- توفير متطلبات السلامة المهنية والشخصية والنفسية لأعضاء هيئة التدريس، سواء من حيث سلامة المناخ التنظيمي وبيئة عمل صحية وآمنة تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالثقة ويعملون دون التخوف من إصابتهم بأضرار صعبة، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، تراعي المتطلبات الإنسانية والقانونية للعمل الجامعي، وكذلك توفير جميع الخدمات والتجهيزات والتسهيلات التي تساعد عضو هيئة التدريس على أداء مهامه بكفاءة وإتقان.

- إجراءات وسياسات وفعاليات تدعم رأس المال النفسي بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، من أهمها:

- تصميم أماكن أو حجرات للتأمل تتيح لعضو هيئة التدريس التأمل والاسترخاء والتفكير العميق والوقوف على الخبرات السابقة ومقارنته وضعه الحالي ببعض محكات الأداء.

- برامج ترفيهية وترويحية لأعضاء هيئة التدريس؛ لتقليل معدلات التوتر والضغوط والإجهاد الوظيفي والمهني والنفسي.

- تطبيق سياسات تنظيمية تشجع الدعم الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس.
- اتباع نمط القيادة الأصيلة والتي تعزز ممارستها رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- تفعيل مبدأ تفويض السلطة على أرض الواقع، بما يعزز الثقة والقدرة على تحمل المسؤولية وإعداد صف ثان من الكوادر القيادية.

- تبني إدارة الكلية الأفكار والمقترحات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، مهما كانت درجاتهم العلمية أو الوظيفية، فالعبرة بتميز الأفكار وجدواها وإمكانية تطبيقها، وليست بالدرجة العلمية أو الوظيفية للفرد.

- إعداد دليل تفصيلي يتضمن توصيفاً واضحاً ومحددًا ودقيقاً لمهام وأدوار ومسئوليات عضو هيئة التدريس، لأن غموض الأدوار وتداخلها وعدم وضوحها، يؤثر سلباً على رأس المال النفسي، كما أن وضوح الأدوار والمهام تسهل عمليات التقويم والمساءلة والمحاسبية وتقلعها.
  - تنظيم برامج ودورات تدريبية فعالة لآليات إدارة الضغوط والتوتر والإجهاد، وإدارة الأزمات والكوارث والمخاطر.
  - توفير أماكن عمل مناسبة وآمنة ومريحة نفسياً، تساعد على العطاء والأداء المتميز وتوليد الأفكار المبدعة.
  - إيجاد قنوات اتصال فعالة ومفتوحة داخل الكلية، بحيث تتيح لإدارة الكلية التعرف على المشكلات والموارد المسببة للضغوط النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - وضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب، وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي والوظيفي، والذي يسبب اضطرابات نفسية وعدم رضا وظيفي.
  - تنظيم لقاءات حوارية وورش عمل تستهدف الاستماع إلى آراء أعضاء هيئة التدريس ومشاكلهم وأفكارهم ومقترحاتهم بشأن تطوير العمل في الكلية، مما يعزز لديهم الثقة في إدارة الكلية.
  - تنظيم لقاءات وورش عمل وندوات تستهدف بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس بأن إدارة الكلية تحرص على تحقيق مصالحهم في قراراتها وإجراءاتها، وأنها تحرص على تقدير الجهود المتميزة والأفكار الجديدة، وأنها تتعامل بصدق ونزاهة وعدالة مع الجميع.
  - تفعيل دور نادي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في تدعيم وتعزيز رأس المال النفسي لأعضاء هيئة التدريس من خلال النشاطات والفعاليات والخدمات الترفيهية والاجتماعية والصحية والثقافية التي يمكن أن يقوم بها في هذا الإطار.
- د-متطلبات تنفيذ التصور المقترح:**

لكي يتم تطبيق هذا التصور المقترح على أرض الواقع، لابد من توافر عدة متطلبات من أهمها ما يلي:

- ١- اقتناع وتبني وإيمان القيادات الجامعية برأس المال النفسي باعتباره من أهم أصول المؤسسة الجامعية، ومن ثم تمثل إدارته قيمة جوهرية وعملية إستراتيجية يجب أن تتال كل أشكال الدعم والاهتمام الحقيقي، سواء كان الدعم المالي أم المعنوي أم الإداري والتنظيمي.
- ٢- إدراج إدارة رأس المال النفسي ضمن برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، بحيث لا يشغل أي عضو هيئة تدريس منصباً قيادياً أو إدارياً إلا إذا قدم ما يثبت أنه اجتاز برنامجاً تدريبياً في إدارة رأس المال النفسي.
- ٣- توفير المخصصات والموارد المالية والمادية الكافية واللازمة لتحسين مستويات رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، فلا يمكن أن تتحقق إدارة فاعلة لرأس المال النفسي، ولا يمكن أن يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان النفسي، ولا يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي، إلا من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لكل هذا، وفي هذا السياق يوصي البحث بضرورة البدء فوراً في زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم وحوافزهم، انتشالاً لهم من حالة الإحباط والكبت والاحتراق النفسي التي يعانون منها بسبب ضعف المرتبات وعدم كفايتها لإشباع الحد الأدنى من حاجاتهم ورغباتهم الوظيفية والمهنية والحياتية.
- ٤- مشاركة جميع الأطراف المعنية في الكلية في وضع إستراتيجيات وبرامج وآليات إدارة رأس المال النفسي، وبما يدعم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٥- نشر وتنمية ثقافة تنظيمية تتبنى رأس المال النفسي وتشجعه من خلال قيم: المشاركة، والعدالة، والنزاهة، والشفافية، والتمكين، والتفويض، والتحفيز، والمساءلة والمحاسبية، والتقدير، والثقة، والاحترام المتبادل.
- ٦- عقد لقاءات وندوات وورش عمل لدراسة التصور المقترح، وكيفية وضع المقترحات الإجرائية والرؤى والأفكار المرتبطة به موضع التنفيذ، مع توفير المتطلبات والضمانات الكفيلة بذلك، وتشكيل فريق عمل في هذا الصدد.

٧- اقتناع ووعي إدارة الكلية والقيادات الجامعية بوجه عام بالعلاقة الوطيدة والثيقة بين إدارة رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأن الأمور والمتغيرات والقدرات النفسية والمعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس لا تقل أهمية ولا خطورة عن الموارد الفكرية والاجتماعية والتنظيمية والمادية.

٨- اتخاذ كل الإجراءات والضمانات المالية أو المادية أو الإدارية أو التنظيمية أو التشريعية أو القانونية والتي تكفل تحقيق الاستقرار الوظيفي والأمان النفسي والمعنوي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وبما يحقق ويدعم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

٩- التعامل مع رأس المال النفسي والموارد والقدرات النفسية الإيجابية على أنها ثروة حقيقية، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته أولوية إستراتيجية.

#### ١٠- توافر ضمانات نجاح تطبيق هذا التصور المقترح ومنها:

- الاقتناع التام من قبل إدارة الكلية بأهمية التصور المقترح ومتغيراته ومحدداته.
- المساندة من قبل إدارة الكلية لهذا التصور وتقديم الدعم الكامل لتطبيقه.
- الدراسة الجادة لهذا التصور المقترح من قبل إدارة الكلية وآليات تطبيقه
- توافر البيئة التنظيمية والإدارية الإيجابية المساندة لتطبيق هذا التصور.
- توافر إرادة التغيير وقناعة التطوير لدى إدارة الكلية.

### المراجع

(1) Chiyem Lucky N. et al.: "Examining Psychological Capital of Optimism, Self-efficacy and Self Monitoring as Predictors of Attitude Towards Organizational Change", International Journal of Engineering Business Management, Vol. 11, 2019, p. 2.

(<sup>2</sup>) ياسر السيد علي محمد شحاتة: "تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ع ٢، مج ٥٥، يوليو ٢٠١٨، ص ٣.

(<sup>3</sup>) آمنة قاسم إسماعيل، سحر محمود محمد: "السعادة النفسية في علاقتها بالمرونة المعرفية والثقة بالنفس لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بجامعة سوهاج"، المجلة التربوية لكلية التربية لسوهاج، ج ١، يوليو ٢٠١٨، ص ٨٢.

(<sup>4</sup>) Md Abdus Salam: "Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention: Thai Higher Education Perspective", Journal of Asia Pacific Studies, Vol. 4, No. 3, May 2017, p. 204.

(<sup>5</sup>) Jaswant Bajwa et al.: Psychological Capital and Life Satisfaction of Refuges in Canada: Evidence from a Community-based Educational Support Program, Social Science Humanities Research Council, Canada, August 2018, p. 505.

ولمزيد من التفاصيل راجع:

- Mariano M. Pedro, et al.: "Measurement of Psychological Capital in Spanish Workers: OREA Questionnaire", Analys de Psicologia, Vol. 33, No. 3, October, 2017, p. 714.

- Sharon A. Munyaka, et al.: "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment and Intention to Quit", SA Journal of Industrial Psychology, ISSN: (online) 2017 – 0763, Nelson Mandela University, South Africa, 2017, p. 2.

(<sup>6</sup>) طارق رضوان محمد رضوان: "أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنط \_\_\_\_\_، ع ١، \_\_\_\_\_، ارس ٢٠١٨، ص ٢٣.

(<sup>7</sup>) محمد ربيع زناتي: "أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضراب المصرية بمحافظة الغربية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مج ٤٠، ع ٤، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٢٣٧.

(<sup>8</sup>) Ramin Aliyev, et al.: "The Effects of Positive Psychological Capital and Negative Feelings an Students' Violence Tendency", Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 190, 2015, pp. 70-71.

(<sup>9</sup>) Armenio Rego, et al.: "Authentic Leadership Promoting Employees, Psychological Capital and Creativity", Journal of Business Research, Vol. 65, 2012, p. 43.

---

(<sup>10</sup>) Fred Luthans, et al.: Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Management Department, Faculty Publications, University of Nebraska, Lincoln, 2004, pp. 18, 22–23.

ولمزيد من التفاصيل راجع:

- Mariano M. Pedro, et al.: op. cit., p. 719.
- Md Abdus Salam: op. cit., p. 212.

(<sup>11</sup>) Wageeh Nafei: The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance, A Study on teaching Hospitals in Egypt", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3, 2015, pp. 264, 265.

(<sup>12</sup>) Khawar Sultana, et al.: Leader's Spirituality and Psychological Capital: A Moderated Model, 4<sup>th</sup> International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 15–17 October, 2018, Istanbul, Turkey, 2018, p. 778.

(<sup>13</sup>) Fanzhu Kong, et al.: Psychological Capital Research: A Meta–Analysis and Implications for Management Sustainability, Sustainability, 2018, p.7.

(<sup>14</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., pp. 203, 204.



(<sup>15</sup>) Martina Kotze: The Influence of Psychological Capital, Self-Leadership, and Mindfulness on World Engagement", South Africa Journal of Psychology, South Africa, 2017, p. 1.

(<sup>16</sup>) Sharmila Saharam, et al.: "Positive Psychological Capital in Relation to Job Satisfaction: A Study of School Female Teachers", Indian Journal of psychological Science, Vol.5, No.1, july, 2014, p.20.

(<sup>17</sup>) Funmilola, Oyebamiji F., et al.,: Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March, 2013, p. 510.

(<sup>18</sup>) محمد سعيد عبد المطلب هلال: "دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس"، مجلة الإدارة التربوية، السنة الثالثة، العدد العاشر، سبتمبر ٢٠١٦، ص ٢٨٧.

(<sup>19</sup>) وزارة التعليم العالي: وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل المشروع، جامعة الزقازيق، مصر، ٢٠٠٥، ص ٣.

- (<sup>20</sup>) ج، م، ع: قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢، المادة (١).
- (<sup>21</sup>) ج، م، ع: الهيئة العامة للاستعلامات، دستور جمهورية مصر العربية، القاهرة، ٢٠١٤، مادة (٢٢).
- (<sup>22</sup>) ج، م، ع: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥، ص ٣٤.
- (<sup>23</sup>) ج، م، ع: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٠٢.
- (<sup>24</sup>) ج، م، ع: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠، ٢٠١٧، متاح على [Partial.mhersh.gov/ar.eg/pages/high-education-2030.aspx](http://Partial.mhersh.gov/ar.eg/pages/high-education-2030.aspx). in 2/8/2019.
- (<sup>25</sup>) ج، م، ع: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٦٥.
- (<sup>26</sup>) ج، م، ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٣٤١ بتاريخ ٢٠١٩/٧/٤، مادة (١)، (٢).
- (<sup>27</sup>) ج، م، ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٣٩١٨ بتاريخ ٢٠١٩/٩/٤، مادة (١)، (٢).
- (<sup>28</sup>) علي صالح حامد جوهر وآخرون: "متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط"، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س١٩، ع ١٣٠، يوليو ٢٠١٨، ص ١٩.

(29) صبحي شعبان شرف وآخرون: "مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم"، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ٢، ٢٠١٩، ص ص ٢٩، ٣٠، ٣٤.

(30) محمد جلال صديق سليمان وآخرون: "العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، مج ٣٨، ع ٤، ٢٠١٤، ص ص ٣٩٥، ٣٩٩.

(31) شيري مسعد حليم: "التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم"، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٩٥، أبريل ٢٠١٧، ص ١١٠.

(32) وليد سامي جبريل: "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام رياض الأطفال في مصر في ضوء النظرة المستقبلية لوظائف الجامعة"، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٥٩.

(33) نهى سليمان القليوبي: "دراسة مقارنة للرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع ٦٩، ٢٠١٣، ص ٦٢٨.

(34) محمد جلال صديق سليمان وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٠١، ٤١٤.

(35) نسرين صالح محمد صلاح الدين: "قيادة جماعات التعليم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد الرابع، مارس ٢٠١٥، ص ص ٢١٦، ٢١٧.

(36) السعيد السعيد بدير سليمان: "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة، دراسة تحليلية"، الإدارة التربوية، السنة الثانية، العدد الخامس، يونيو ٢٠١٥، ص ص ٢٥٣، ٢٥٤.

(37) طلعت الحسيني إسماعيل: "تعبئة موارد إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٩٥، الجزء الثاني، أبريل ٢٠١٧، ص ٤٤.

(38) أحمد محمد نبوي: "سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الحديث، رؤية مستقبلية"، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد ٣٢، ٢٠١٦، ص ٦٠.

(39) شكري محمد شكري عبد اللطيف: "الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ٥.

(40) محمد عيد عتريس: "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٩٣، الجزء الثاني: أكتوبر ٢٠١٦، ص ٣٠٨.

(41) سعيد محمود مرسي: "مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٧، ج ٢، أبريل ٢٠١٥، ص ص ٣٨٨ - ٣٩٤.

(42) جامعة الزقازيق، كلية التربية، وحدة الجودة: الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق ٢٠١٨-٢٠٢٣، ص ص ٣٢-٤٢.

(43) كمال أبو شديد: "دراسة الحالة: عناصرها، أنواعها، ومنهجيتها"، ص ص ٣-١.

متاح على: [www.shamaa.org](http://www.shamaa.org) in 18/11/2019.

(44) عمار الطيب كشرود: "البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية"، دار المناهج، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ٢٩٥ - ٢٩٧.

(45) Zdenko Cerovic, et al.: Managing Employees Psychological Capital, Research Gate, Sept. 2018, p. 49.

(46) Mariano M. Pedro, et al.: op. cit., p. 714.

ولمزيد من التفاصيل، راجع:

- Jaswant Bajwa, et al.: op. cit., p. 505.
- Hongyi Chen: Leaders Psychological Capital and Authentic Leadership as Predictors of Employees, Perceptions of Fairness, Master Thesis in Human Resurce Management, Department of Human Resource and Organizational Behavior, May 2017, p. 9.

- Sharon A. Munyaka, et al.: op. cit., p. 2.

(47) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨.

(48) Md Abdus Salam: op. cit., p. 207.

(49) محمد فوزي أمين البردان: "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل"، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧.

(50) سهام مطشر الكعبي: "رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبي الجامعة من التدريسيين والموظفين"، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة بغداد، ع ١٢٧، ٢٠١٨.

(51) طارق رضوان رضوان: مرجع سابق.

(52) محمد سيد علي أبو سيف: "دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ١، ع ٤، يوليو ٢٠١٨.

(53) ياسر السيد علي محمد شحاتة: مرجع سابق.

(54) Sharmila Sahron, et al.: op. cit.

(55) Sinan Yalcin: "Analyzing the Relationship Between Positive Psychological Capital and Organizational Commitment

of the Teachers", International Education Studies, Vol. 9, No. 8, 2016.

(<sup>56</sup>) Sharon A. Munyaka, et al.: op. cit.

(<sup>57</sup>) Mariano M. de Pedro, et al.: op. cit.

(<sup>58</sup>) Dea Hansel Pugar, et al.: Correlation Between Transformational Leadership, Psychological Capital and Work Engagement", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 139, 2017.

(<sup>59</sup>) Chiyem Lucky N., et al.: op. cit.

(<sup>60</sup>) صبحي شعبان شرف وآخرون: مرجع سابق.

(<sup>61</sup>) سحر فاروق علام: "جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة دراسات عربية، رابطة الإخصائين النفسيين المصرية، مج ١١، ع ٢، أبريل ٢٠١٨.

(<sup>62</sup>) عبد الناصر محمد علي حمودة: "العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي: دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، ع ٥٩، ديسمبر ٢٠١٥.

(<sup>63</sup>) شيري مسعد حليم: مرجع سابق.

(<sup>64</sup>) راضية بطاطاش: "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس: دراسة ميدانية بجامعة سطيف"، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س ١٨، ع ٥٨، أبريل ٢٠١٧.  
(<sup>65</sup>) وحيد مصطفى كامل مختار: "دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الخاصة"، مجلة كلية التربية ببنها، ع (١١٨)، ج ١، أبريل ٢٠١٩.

(<sup>66</sup>) Nazim Ali, Arshad Ali: "The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Psychological Capital and Job Burnout of Pakistan Nurses", Pakistan, Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2014.

(<sup>67</sup>) Joao Viseu, et al.: "Teacher Motivation, Work Satisfaction, and Positive Psychological Capital: A Literature Review", Electronic Journal of Research in Educational Psychology, Vol. 14, No. 2, 2016.

(<sup>68</sup>) Naga Bhavya Sree, et al.: "Employee Job Satisfaction", International Journal of Engineering and Management Research, Vol. 7, Issue 5, 2017.

(<sup>69</sup>) Jan Cooper, et al.: "Determinants of Job Satisfaction and Dissatisfaction among Practitioners Employed in Intercollegiate Sport Organizations", Butler Journal of Undergraduate Research, vol. 4, 2018.



(<sup>70</sup>) Mohammd Abu Hashesh, et al.: "Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers Satisfactions", Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2019, 2019.

(<sup>71</sup>) Glenn Ford D., et al.: "Workplase Empowerment Burnout, and Job Satisfaction Among Nursing Faculty Members: Testing Kanter's Theory", Nursing and Palliative Care International Journal, May 2019.

(<sup>72</sup>) مجمع اللغة العربية، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ج ٢١، القاهرة، ١٩٦٦، ص ٣٣٥، ٣٤٢.

(<sup>73</sup>) عبد الغني أبو العزم: معجم الغنى الإلكتروني، حرف الراء، ٢٠١٣.

(<sup>74</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., p. 204.

(<sup>75</sup>) Zdenko Cerovic, et al., op.cit p. 49.

(<sup>76</sup>) Mariano Mide Pedro, et al.: op. cit., p. 714.

ولمزيد من التفاصيل، راجع:

- Jaswant Bajwa, et al.: op. cit., p. 505.
- Hongyi Chen: Leaders Psychological Capital and Authentic Leadership as Predictors of Employees, Perceptions of Fairness, Master Thesis in Human Resurce Management, Department of Human Resource and Organizational Behavior, May 2017, p. 9.

- Sharon A. Munyaka, et al.: op. cit., p. 2.
- (<sup>77</sup>) Sharmila Saharan, et al.: op. cit., p. 19.
- (<sup>78</sup>) Fred Luthans, et al.: Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, Business Horizons, Vol. 47, No. 1, January – February, 2004, p. 49.
- (<sup>79</sup>) توفيق مصلح صالح السنباني: "الاحتراق الوظيفي وأثره على رأس المال النفسي لدى العاملين في هيئة مستشفى زمار العام من وجهة نظرهم"، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة زمار، ع ٨، سبتمبر ٢٠١٨، ص ٤٤.
- (<sup>80</sup>) ياسر السيد علي محمد شحاتة: مرجع سابق، ص ص ٦، ٧.
- (<sup>81</sup>) طارق رضوان محمد رضوان: مرجع سابق، ص ٢٦.
- (<sup>82</sup>) محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ٥٥.
- (<sup>83</sup>) Supapan Saithong: Psychological Capital and Job Performance: an Empirical Research of Certified Public Accountants (CPAs) in Thailand, the Business and Management Review, Vol.7, No. 5, June 2016, p. 499.
- (<sup>84</sup>) خميس آسية: "أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "مديرية التوزيع بورقلة"، رسالة ماجستير: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٢١.
- (<sup>85</sup>) محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ٥٥.

(<sup>86</sup>) Mariano M. de Pedro, et al.: op. cit., p. 714.

ولمزيد من التفاصيل، راجع أيضاً:

- Armenio Rego, et al.: "Authentic Leadership Promoting Employees Psychological Capital and Creativity", Journal of Business Research, Vol. 65, 2012, p. 4630.

(<sup>87</sup>) Fred Luthan, et al.: op. cit., pp. 22, 23.

ولمزيد من التفاصيل راجع أيضاً:

- Md Abdus Salam, op. cit., p. 212.
- Mariano M. de Pedro, et al., op. cit., p. 719.

(<sup>88</sup>) Sampath Kappagoda, et al.: "The Impact of Psychological Capital on Performance: Development of a Conceptual Framework", European Journal of Business and Management, Vol. 6, No.15, 2014, p. 144.

(<sup>89</sup>) Ibid, p. 144.

(<sup>90</sup>) Wageeh Nafei: "The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3, 2015, p. 250.

(<sup>91</sup>) Dan Hansel Pugar, et al.: op. cit., pp. 75, 76.

(<sup>92</sup>) Marian N. Rudermand, et al.: Developing Leadership by Building Psychological Capital, Research Report, Center for Creative Leadership, 2015, p. 2, p. 8.

(<sup>93</sup>) Newman, A., Ucbasaran, et al.: Psychological Capital: A Review and Synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, 2014, pp. 120–138.

(<sup>94</sup>) Mariana, M. de Petro, et al.: op. cit., p. 719.

(<sup>95</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., p. 212.

(<sup>96</sup>) Fred Luthans, et al.: op. cit., pp. 22, 23.

(<sup>97</sup>) Fred Luthans, et al.: Psychological Capital: An Evidence – Baed Positive Approach – Research Gate, 2017, p. 9.

(<sup>98</sup>) Joao Viseu, et al. op. cit., p. 445.

(<sup>99</sup>) Md Abdus Salam, op. cit.:pp. 205, 206.

(<sup>100</sup>) Mohga A. Badran, et al.: Psychological Capital and Job Satisfaction in Egypt, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 3, 2015,p. 365.

(<sup>101</sup>) Mohamed Abou Elkomsan M.: The Direct and Interactive Effects of Psychological Capital and Psychological Ownership on Work Attitudes and Withdrawal isehaviors, 2012, p. 3, 22.

متاح على: <http://www.semanticschopar.org> in 17/10/2019

(<sup>102</sup>) Hongui Chen: op. cit., pp. 12, 13.

(<sup>103</sup>) Zdenko, Cerovic, et al.: op. cit., pp. 49, 50.

(<sup>104</sup>) Mortazavi, S. et al.: "The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Live and Organizational Performance, Interdiciplanary", Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 2, 2012, pp. 206–217.

(<sup>105</sup>) Mariano M. de Pedro, et al.: op. cit., pp. 718, p. 719.

(<sup>106</sup>) Fanzhu Kong, et al.: op. cit., p. 7.

(<sup>107</sup>) راجع:

- ياسر السيد علي محمد شحاتة: مرجع سابق، ص ٧.

(<sup>108</sup>) Mohga A. Badran, et al.: op. cit., pp. 357, 358.

(<sup>109</sup>) Joao Viseu, et al.: op. cit., p. 447.

(<sup>110</sup>) Oyeniyi S. Olaniyan: Authentic Leadership, Psychological Capital, and Employees well – Being – Chapter 5, Springer International Publishing, Norway, 2017, p. 54.

(<sup>111</sup>) راجع:

- محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ٦٦.

(<sup>112</sup>) Fanzhu Kong, et al.: op. cit., p. 7.

(<sup>113</sup>) Zdenko, Cerovic, et al.: op. cit., pp. 51, 52.

(<sup>114</sup>) Fred Luthans, et al.: Psychological Capital: An Evidence, op. cit., p. 11.

(<sup>115</sup>) سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم: "رأس المال النفسي الإيجابي، منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٥، د.ت، ص ٢٥.

(<sup>116</sup>) Khawar Sultana, et al.: op. cit., p. 778.

ولمزيد من التفاصيل انظر أيضاً:

- Jarrod M. Haar, et al.: Leader and Follower Psychological Capital: Direct and Crossover Effects Towards Work Engagement: A Study of New Zealand Teams, ANZAM 2013, pp. 1, 3.

(<sup>117</sup>) Rochelle Aerica: The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Psychological Capital in An Organization within the Fast Moving Consumer Goods Food Industry (FMCG) Wertern Cape, Master, University of the Western Cape, Nov. 2017, p. 14.

(<sup>118</sup>) Sampath Kappugoda, et al.: op. cit., p. 144.

ولمزيد من التفاصيل، راجع أيضاً:

- Fred luthans et al.: Human, Social, op. cit., pp. 15, 16.
- Nazim Ali, et al.: op. cit., p. 400.
- Wageeh Nafei, op. cit., p. 25.

(<sup>119</sup>) Manzoor s., et al.: Psychological Capital Intervention Towards Women Entrepreneurship Development and

Entrepreneurial Orientation", International Journal of Business Management and Administration, Vol. 3, No. 2, 2014, p. 23.

(<sup>120</sup>) آمنة قاسم إسماعيل، سحر محمود محمد: مرجع سابق، ص ٩٠.

(<sup>121</sup>) ياسمينا محمد محمد يونس: "الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى عينة من طالبات معلمات رياض الأطفال"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ج ٥٢، أبريل ٢٠١٨، ص ٥٦٨.

(<sup>122</sup>) صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٨، ص ٣٤٣.  
(<sup>123</sup>) Rochelle Africa: op. cit., p. 14.

وللاستزادة، انظر:

- Idil Tamer, et al. Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital and Social Capital, Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol.152, 2014, pp. 9645, 965.

(<sup>124</sup>) Fred Luthus, et al.: Human, Social, op. cit., p. 16.

(<sup>125</sup>) Chiyem L. Nwanzu, et al.: op. cit., p. 3, 8.

(<sup>126</sup>) آمنة قاسم إسماعيل، سحر محمود محمد: مرجع سابق، ص ٨٤.

(<sup>127</sup>) Ramin Aliyev, et al.: op. cit., pp. 71, 74.

(<sup>128</sup>) ياسر السيد علي محمد شحاتة: مرجع سابق، ص ص ٩، ١٠.

(<sup>129</sup>) Jafri, M.: A Study of the Relationship of Psychological Capital and Students' Performance", Business Perspectives and Research, Vol. 1, No. 2, 2013, pp. 9 – 16.

(<sup>130</sup>) Hongui Chen, op. cit., pp. 9, 10.

وللاستزادة راجع أيضاً:

- Md Abduo Salam, op. cit., p. 206.

(<sup>131</sup>) Sea:

- Sampath Kuppogoda, et al.: op.cit., p. 144.

- Nazim Ali, et al.: op. cit., p. 400.

- سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم: مرجع سابق، ص ١٧.

- محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ص ٦١، ٦٢.

(<sup>132</sup>) Fred Luthans, et al.: Human, Social, op. cit., p. 17.

(<sup>133</sup>) Rochelle Nirica: op. cit., p. 12.

(<sup>134</sup>) Mishra, U., et al.,:Role of Optimism on Employee Performance and Job Satisfaction Prabandhan: Indian Journal of Management, Vol. 9, No. 6, 2016, p. 36.

(<sup>135</sup>) Chiyem L. Nwanzu, et al.: op. cit., p. 3.

ولمزيد من التفاصيل، راجع:

- Sampath Kappogoda, et al.: op.cit., pp. 144, 145.

- Komila Parthi, et al.: op. cit., p. 1.

(<sup>136</sup>) Wageeh Nafei, op. cit., p. 250.



(<sup>137</sup>) Sampath Kappagod, et al.: op. cit., p.239.

(<sup>138</sup>) عبد النعيم عرفة محمود وآخرون: "الإسهام النسبي للتمكين النفسي والتوجه نحو الحياة والذكاء الانفعالي في الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الأزهر في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مج ٧٠، ع ٢، أبريل ٢٠١٨، ص ٢٢٢.

(<sup>139</sup>) خميس آسية: مرجع سابق، ص ١٩.

(<sup>140</sup>) Mariano M. de Pedro, et al.: op. cit., pp. 714, 715.

(<sup>141</sup>) Luthans F., Youssef, C.M.: "Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management", Organizational Dynamics, Vol. 33, 2004, p. 154.

ولمزيد من التفاصيل، راجع:

- Oyeniyi, S. Olaniyam: op. cit., pp. 57, 58.
- Supapan, Saithoug: op. cit., p. 501.
- Mohamed Abo Elkomsan, M.A.: op. cit., p. 5.

(<sup>142</sup>) محمد عبد التواب أبو النور: "المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات الطلاب ذوي الإعاقة السمعية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مج ٦٣، ع ٣، يوليو ٢٠١٦، ص ١٣.

(<sup>143</sup>) آمنة قاسم إسماعيل، سحر محمود محمد: مرجع سابق، ص ص ٢٩، ٩٠.

(<sup>144</sup>) توفيق مصلى صالح السنباني: مرجع سابق، ص ٤٤.

(<sup>145</sup>) Murray, C.D.: "A Qualitative Study on Minority Men and Women's Perceived Barriers to Senior Executive Service Advancement". Available from Proquest Dissertations & Theses Global: Business (1630026811).

(<sup>146</sup>) Ali, Hongshan, et al.: Psychological Resilience Moderates: The Impact of Social Support on Loneliness of "Left-Behind" Children, Journal of Health Psychology, Vol. 21, No. 6, June 2016, pp. 1069, 1070.

(<sup>147</sup>) ياسميننا محمد محمد يونس: مرجع سابق، ص ٥٦٨.

(<sup>148</sup>) Williams, Allison: "Exploring Environmental Factors in Nursing Workplaces that Promote Psychological Resilience: Constructing a Unified Theoretical Model", Frontiers Psychology Studies, Vol. 7, May 2016, p. 35.

(<sup>149</sup>) Ramin Aliyev, et al.: op. cit., p. 71.

(<sup>150</sup>) Sampath Kapogod, et al.: op. cit., p. 144.

(<sup>151</sup>) Fred Luthans, et al.: Positive Psychological Capital, op. cit., p.49.

(<sup>152</sup>) Fred Luthans, et al.: Human, Social, op. cit., pp. 18-24.

(<sup>153</sup>) Oyenyi, S. Olaniyam: op. cit., p. 45.

- (<sup>154</sup>) Zdenko Cerovic, et al.: op. cit., pp. 53, 54.
- (<sup>155</sup>) Fred Luthaus, et al.: Human, Social, op. cit., p. 24.
- (<sup>156</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., pp. 264, 265.
- (<sup>157</sup>) Wageeh Nafei: op. cit., pp. 264, 265.
- (<sup>158</sup>) Sharon A. Munyaka, et al.: op. cit., pp.1, 2.
- (<sup>159</sup>) Khawar Sultana, et al.: op. cit., p. 778.
- (<sup>160</sup>) Jarrod, M. Haar, et al.: op. cit., pp. 1, 3.
- (<sup>161</sup>) سعد علي حمود العنزي، وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٦.
- (<sup>162</sup>) Fred Luthans, et al.: Psychological Capital, op. cit., p. 21.
- (<sup>163</sup>) Fred Luthans et al.: Human, Social, op. cit., pp. 22, 23.
- (<sup>164</sup>) Wageeh Nafei: op. cit., p. 264.
- (<sup>165</sup>) Ibid, p. 265.
- (<sup>166</sup>) Fred Luthans et al.: Human, Social, op. cit., p. 19.
- ولمزيد من التفاصيل راجع:
- سعد علي حمود العنزي وآخرون: مرجع سابق، ص ص ١١ - ١٤.
- (<sup>167</sup>) Mohga A. Badran, et al.: op. cit., p. 363.
- (<sup>168</sup>) Marieke Jacobs: Impact of Positive Psychological Capital on Employee Work Stress Over Time, Master Thesis

Psychology, Faculty of Social and Behavioral Sciences,  
Leiden University, April 2016, p. 15.

(<sup>169</sup>) محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ١٥٧.

(<sup>170</sup>) المرجع السابق، ص ٦٩.

(<sup>171</sup>) Fred Luthans, et al.: Human, Social, op. cit., pp. 19, 20.

(<sup>172</sup>) Mohga A. Badran, et al.: op. cit., p. 363.

(<sup>173</sup>) Marieke Jacobs: op. cit., p. 14.

(<sup>174</sup>) Dea Hansel Pugar, et al.: op. cit. p. 78.

(<sup>175</sup>) Fred Luthans, et al.: "Psychological Capital Development:  
Toward a Micro-Intervention", Journal of Organizational  
Behavior, Vol. 27, Issue 3, May 2006, pp. 388, 389.

(<sup>176</sup>) محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ١٦٧.

(<sup>177</sup>) Fred Luthans et al.: Human, Social, op. cit., pp. 20, 21.

(<sup>178</sup>) Wageeh Nafei, op. cit., p. 264.

(<sup>179</sup>) Dea Hansel Pugar et al.: op. cit., p. 78.

(<sup>180</sup>) سعد علي حمود العنزي وآخرون: مرجع سابق، ص ١٥.

(<sup>181</sup>) محمد فوزي أمين البردان: مرجع سابق، ص ص ١٦٥، ١٦٦.

(<sup>182</sup>) ياسميننا محمد محمد يونس: مرجع سابق، ص ص ٦١١، ٦١٢.

(<sup>183</sup>) Fred Luthans, et al.: Psychological capital, op. cit., p.  
19.

(<sup>184</sup>) Wageeh Nafei: op. cit.,. 264.

(<sup>185</sup>) Ibid, p. 265.

(<sup>186</sup>) Supapan Saithong: op. cit., p. 502.

(<sup>187</sup>) Mohga A. Badran, et al.: op. cit., p. 365.

(<sup>188</sup>) Marieke Jacobs: op. cit., pp. 46-48.

(<sup>189</sup>) Deu Hansel Pugar, et al.: op. cit., p. 78.

(<sup>190</sup>) Marian N. Ruderman, et al.: op. cit., p. 1.

(<sup>191</sup>) Hongui Chen: op. cit., pp. 14, 15.

(<sup>192</sup>) Fanzhu Kong, et al.: op. cit., p. 8.

(<sup>193</sup>) أحمد نجم الدين عيداروس: "آليات إدارة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعة الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الثاني، العدد الأول، يناير ٢٠٠٩، ص ص ٧٦، ٧٧.

(<sup>194</sup>) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

(<sup>195</sup>) محمد عبد التواب أبو النور: مرجع سابق، ص ص ١٣، ١٤.

(<sup>196</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., p. 207.

(<sup>197</sup>) Sharmila Saharan et al.: op. cit., p. 20.

(<sup>198</sup>) Sampath Kappagoda, et al.: op. cit., p. 146.

(<sup>199</sup>) Jordan, G. et al.: "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lectures in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries", Organizacija, Vol. 50, No. 1, 2017, p. 20.

(<sup>200</sup>) عدنان مراد المؤمن: "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ١٠٠، ٢٠١٨، ص ١٢٦.

(<sup>201</sup>) سناء ناصر الخوالدة: "الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، مج ٣٨، ع ١، ٢٠١٨، ص ٢٢٦.

(<sup>202</sup>) نسرين صالح محمد صلاح الدين: "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مج ٤٠، ع ١، ٢٠١٦، ص ٧٩.

(<sup>203</sup>) راضية بطاطاش: مرجع سابق، ص ٦.

(<sup>204</sup>) Joao Viseu: op. cit., p. 443.

(<sup>205</sup>) Komila Parthi, et al.: op. cit., p. 2.

(<sup>206</sup>) Funmilola, O. Florence, et al.: "Impact of Job Satisfaction Wimensions on Job performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March 2013, p. 510.

(<sup>207</sup>) عبد العزيز أحمد داود: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد ٣٩، ٢٠١٥، ص ٢١٦.

(<sup>208</sup>) Metin Kaplan, et al.: The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevsehir, Yonetimve Ekonomi, Vol. 20, No. 2, 2013, p. 236.

(<sup>209</sup>) سناء ناصر الخوالدة: مرجع سابق، ص ٢٢٥.

(<sup>210</sup>) عدنان مراد المؤمن: مرجع سابق، ص ١٣١.

(<sup>211</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., pp. 203, 204.

(<sup>212</sup>) Metin Kaplan, et al.: op. cit., p. 236.

(<sup>213</sup>) نسرين صالح محمد صلاح الدين: القيادة الخادمة، مرجع سابق، ص ١١٨.

(<sup>214</sup>) سعيد بن راشد بن سعيد الراشدي: "الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين ١١ - ١٢ وعلاقتها بالرضا الوظيفي

للمعلمين في سلطنة عمان"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٢٠، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٢١٦.  
وللاستزادة انظر أيضاً:

- أسعد صبحي أسعد أبو حسين: "الأسلوب القيادي المتبع لقائد المدرسة وأثره على الرضا من وجهة نظر المعلم: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٦٤، ع ٣، أكتوبر ٢٠١٦، ص ١٠٩.
- راضية دربوش: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية بولاية تيري وزو"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٩، ٢٠١٧، ص ١١٠.

(<sup>215</sup>) Vijaya Mani: "Development of Employee Satisfaction Index Scorecard", European Journal of Social Sciences", Vol. 15, No. 1, 2010, pp. 129 – 132.

(<sup>216</sup>) Md Abdus Salam: op. cit., pp. 203, 204.

(<sup>217</sup>) Sharmila, Saharan, et al.: op. cit., p. 20, 23.

(<sup>218</sup>) Sampath Kappagoda, et al.: op. cit., p. 143.

(<sup>219</sup>) Metin Kaplan, et al.: op. cit., p. 239.

(<sup>220</sup>) Nazim Ali, et al.: op. cit., p. 410.

(<sup>221</sup>) Wageeh Nafei: op. cit., p. 263.

(<sup>222</sup>) Sinan Yalcin: op. cit., p. 80.



- (<sup>223</sup>) Komila Parthi, et al.: op. cit., p. 2.
- (<sup>224</sup>) Mohamed Abou Elkomsan M.: op. cit., p. 21.
- (<sup>225</sup>) Fanzhu Kong et al.: op. cit., p. 7.
- (<sup>226</sup>) Karatepe, O.M., et al.: "Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in the Hotel Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27, No. 6, 2015, pp. 1254 – 1278.
- (<sup>227</sup>) Paek, S. Schuckert, et al.: "Why is Hospitality Employees Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale", International Journal of Hospitality Management, Vol. 50, 2015, pp. 9 – 26.
- (<sup>228</sup>) Ahmed, M.: "The Role of Self-esteem and optimism in Job Satisfaction among Teachers of Private Universities in Bangladesh", Asian Business Review, Vol. 1, No. 1, 2012, p. 114.
- (<sup>229</sup>) Bibi, Z., et al.: "Self-esteem, Resilience, and Social Trust as Mediators in the Relationship Between Optimism and Job Satisfaction: A Preliminary Analysis of Data, from European Social Survey", Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 32, No. 1, 2017, pp. 55 – 123.
- (<sup>230</sup>) المرجع السابق، ص ١١٣.
- (<sup>231</sup>) شيرى مسعد حليم: مرجع سابق، ص ٦٠.

- (232) وزارة التعليم العالي: وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مرجع سابق، ص ٣.
- (233) هبة محمد محمد: "دور برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى تحقيق جودة التعليم العالى"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٦٥، ع ١، يناير ٢٠١٧، ص ١٦٥.
- (234) ج، م، ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالى، مرجع سابق، ص ٣٤.
- (235) ج، م، ع، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢، مرجع سابق، المادة (١).
- (236) ج، م، ع، الهيئة العامة للاستعلامات، مرجع سابق، مادة (٢٢).
- (237) ج، م، ع، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، رؤية التعليم العالى ٢٠٣٠، مرجع سابق.
- (238) راجع:
- ج، م، ع، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص ١٦٥.
- (239) ج، م، ع: وزارة التعليم العالى - الوزير، قرار وزاري رقم ٢٣٤١ بتاريخ ٢٠١٩/٧/٤، مادة (١)، (٢).
- (240) ج، م، ع: وزارة التعليم العالى - الوزير، قرار وزاري رقم ٣٩١٨ بتاريخ ٢٠١٩/٩/٤، مادة (١)، (٢).
- (241) محمد جلال صديق سليمان: مرجع سابق، ص ص ٣٩٥، ٣٩٩.
- (242) على صالح حامد جوهر وآخرون: مرجع سابق، ص ١٩.
- (243) صبحي شعبان شرف: مرجع سابق، ص ص ٢٩، ٣٠، ٣٤.
- (244) محمد أحمد محمد إبراهيم سعفان: "أنماط من أعضاء هيئة التدريس: رؤية تشخيصية وعلاجية"، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٨٢، يناير ٢٠١٤، ص ص ٤-٦.

- (245) عبد الستار محروس عبد الستار وآخرون: "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ج ٦٢، يونيو ٢٠١٩، ص ١٩١.
- (246) محمد عبد الحميد لاشين، نهلة سيد أبو عليوة: "دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الأسبوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية"، مجلة التربية، العدد ٣٩، فبراير ٢٠١٣، ص ٨١.
- (247) عبد العزيز أحمد داوود: تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري"، الإدارة التربوية، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، سبتمبر ٢٠١٧، ص ٧٤.
- (248) أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط: تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها"، الإدارة التربوية، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، سبتمبر ٢٠١٧، ص ١٣١.
- (249) شيرى مسعد حليم: مرجع سابق، ص ص ٣٦، ٣٧.
- (250) المرجع السابق، ص ١١٠.
- (251) أشرف السعيد أحمد محمد: "رأس المال الاجتماعي والتنظيمي والأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية"، مستقبل التربية العربية، العدد ٨٠، المجلد ١٩، عدد خاص، سبتمبر ٢٠١٢، ص ص ٤٠٨، ٤٠٩.
- (252) وليد سامي جبريل: مرجع سابق، ص ٥٩.
- (253) نهى سليمان القليوبى: مرجع سابق، ص ٦٢٨.
- (254) محمد جلال صديق سليمان: مرجع سابق، ص ص ٤٠١، ٤١٤.

- (255) عبد العزيز أحمد داود: مرجع سابق، ص ٩٩.
- (256) راجع:
- نسرين صالح محمد صلاح الدين: مرجع سابق، ص ص ٢١٦، ٢١٧.
- (257) رمضان محمد السعودي: "دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من استراليا وفنلندا، وإمكانية الإفادة منها في مصر"، التربية المقارنة والدولية، السنة الثانية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦، ص ٦٥٤.
- (258) المرجع السابق، ص ص ٧٣٤، ٧٣٥.
- (259) السعيد السعيد البدير سليمان: مرجع سابق، ص ص ٢٥٣، ٢٥٤.
- (260) المرجع السابق، ص ١٠٠.
- (261) طلعت الحسيني إسماعيل: مرجع سابق، ص ٤٤.
- (262) أحمد محمد نبوي: مرجع سابق، ص ٦٠.
- (263) طلعت الحسيني إسماعيل: مرجع سابق، ص ٧٨.
- (264) جمال على الدهشان: "مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة المنوفية"، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العلمية الثانية بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا، ٢٣ ديسمبر ٢٠١٣، ص ٦.
- (265) فتحي درويش عشبية: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر على ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٥، ٢٠٠٥، ص ٢٣٤.
- (266) شكري محمد شكري عبد اللطيف: مرجع سابق، ص ٥.

- (267) محمد احمد حسين ناصف، محمد عيد عتريس: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم، دراسة ميدانية بجامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٧٧، اكتوبر ٢٠١٢، ص ٤٥٠.
- (268) محمد عيد عتريس: مرجع سابق، ص ٣٠٨.
- (269) أحمد نجم الدين عيداروس: مرجع سابق، ص ٥٤.
- (270) سعيد محمود مرسى: مرجع سابق، ص ص ٣٨٨ - ٣٩٤.
- (271) جامعة الزقازيق، كلية التربية، وحدة الجودة، الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص ٣٢ - ٤٢.
- (272) المرجع السابق، ص ص ١٠-١٢.
- (273) ج، م، ع، وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٣٤١، مرجع سابق.
- (274) جامعة الزقازيق، كلية التربية، وحدة الجودة، الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٣.
- (275) ج، م، ع، وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٣٩١٨، مرجع سابق.
- (276) جامعة الزقازيق، كلية التربية، وحدة الجودة الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٧.