



الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا

إعداد

د. كريمة محمد لاشين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة طنطا

الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا

د. كريمة محمد لاشين

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية، وإتاحة الموارد، والتماسك والانسجام، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات).

ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف وتحليل الصحة التنظيمية؛ من حيث مفهوماها، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها، وكذلك وصف وتحليل الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ من حيث مفهومه، وعناصره، ومحدداته، والعوامل التي تؤثر عليه، وأبعاده، بالإضافة إلى وصف وتحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي. وقد استعان البحث بالاستبانة؛ للتعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، وطبق البحث على (٤) كليات بجامعة طنطا، تغطي أنواع الكليات المختلفة، وهي؛ كلية الصيدلة باعتبارها ممثلة للكليات الطبية، وكلية العلوم باعتبارها ممثلة للكليات العلمية، وكلية التربية باعتبارها ممثلة للكليات التربوية، وكلية التجارة باعتبارها ممثلة للكليات الإدارية والإنسانية، وتكونت عينة البحث من (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، منها:

١. درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد العشرة (٢,٠٣).

٢. ترتيب أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا من حيث درجة التوافر، فقد جاءت على النحو التالي؛ احتل بُعد وضوح الأهداف الترتيب الأول بمتوسط (٢,٢١)، وبُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٢٠)، وبُعد الاستقلالية الترتيب

الثالث بمتوسط (٢,١٦)، وُعد كفاءة الاتصالات الترتيب الرابع بمتوسط (٢,١٢)، وُعد التكيف الترتيب الخامس بمتوسط (٢,١١)، وُعد التوازن بين السلطة والمسئولية الترتيب السادس بمتوسط (٢,٠٣)، وُعد إتاحة الموارد الترتيب السابع بمتوسط (١,٩٥)، وُعد كفاءة حل المشكلات الترتيب الثامن بمتوسط (١,٩٤)، وُعد الإبداع الترتيب التاسع بمتوسط (١,٨٣)، أما بُعد الروح المعنوية قد جاء في الترتيب الأخير بمتوسط (١,٧٧).
٣. درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا فقد جاءت أيضًا (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لها (٢,١٣).

ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا وفقًا لدرجة توافرها، فقد جاءت على النحو التالي: احتلت بُعد الأداء التدريسي الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (٢,٣٧)، بينما حصل بُعد الأداء البحثي على الترتيب الثاني بمتوسط عام بلغ (٢,١٠)، أما بُعد الأداء المجتمعي احتل الترتيب الأخير بمتوسط عام مقداره (١,٩٢).

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، الأداء الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة طنطا.

Organizational Health as an Entry Point to Improve the Job Performance of Faculty Members at Tanta University

Dr. Karema Mohamed Lasheen

Lecturer of Comparative Education & Educational Administration,
Faculty of Education - Tanta University

Abstract

The current research aims at developing a set of proposed mechanisms to improve the functional performance (teaching performance, research performance and social performance) of faculty members at Tanta University using the organizational health dimensions (clarity of goals, communication efficiency, the balance between authority and responsibility, availability of resources, cohesion and harmony, morale, creativity, independence, adaptability, and problem-solving competence). **To achieve this goal, the research used a descriptive approach.** This approach means describing and analyzing the organizational health in terms of the definition of its concept, its characteristics, its importance, and its dimensions in addition to a description and an analysis of the job performance of faculty members in terms of the definition of this concept, its components, its determinants, the factors that affect it, its dimensions in addition to describing and analyzing the relationship between organizational health and job performance.

The research used the questionnaire to identify the degree of availability of organizational health dimensions at Tanta University and the degree of availability of functional performance dimensions for its faculty members. The research was applied to four faculties at Tanta University that represent the different types of faculties. These faculties are the Faculty of Pharmacy as a representative of the medical faculties, the Faculty of Science as a representative of the scientific faculties, the Faculty of Education as a representative of the educational faculties, and the Faculty of Commerce as a representative of the administrative and humanitarian faculties. **The research sample consisted of (200) faculty members at Tanta University.**

The research reached a set of results, including:

1. The degree of availability of organizational health dimensions in the four faculties of Tanta University on which the field study was conducted

is medium; where as the overall average of the responses of the study sample individuals about the ten dimensions was (2.03).

2. The ranking of the organizational health dimensions at Tanta University in terms of the degree of availability, it is as follows: The dimension of clarity of goals occupied the first rank with an average of (2.21), the dimension of cohesion and harmony among faculty members occupied the second rank with an average of (2.20), the dimension of independence occupied the third rank with an average (2.16), and the dimension of communication efficiency occupied the fourth rank with an average (2.12), the dimension of adaptation occupied the fifth rank with an average (2.11), the dimension of balance between authority and responsibility occupied the sixth rank with an average (2.03), the dimension of resource availability occupied the seventh rank with an average (1.95), and the dimension of problem-solving efficiency occupied the eighth rank with an average (1.94), the dimension of creativity occupied the ninth rank with an average (1.83), while the dimension of morale occupied the last rank with an average of (1.77).

3. The degree of availability of the job performance dimensions of the faculty members at Tanta University, it was also medium, and the overall average for it was (2.13).

4. Arranging the job performance dimensions of the faculty members at the University of Tanta according to their degree of availability, they came as follows: The teaching performance dimension occupied the first rank with a general average of (2.37), while the research performance dimension occupied the second rank with a general average of (2.10), while the social performance dimension occupied the last rank with an overall average of (1.92).

Key words: organizational health, job performance, faculty members, Tanta University

مقدمة:

يُعد عضو هيئة التدريس من أهم الركائز الأساسية للجامعة، وقد ارتبطت مكانة الجامعة وسمعتها بمكانة أعضاء هيئة التدريس بها، ولا يمكن لجامعة بأي حال من الأحوال - مهما كانت إمكاناتها المادية - أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفَعَال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة، والعطاء الفكري المتميز لأعضاء هيئة التدريس فيها؛ حيث يُمثل عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي محورًا أساسيًا من محاور منظومة الجامعة، وهو المُحرِّك الأول الذي تقوم بواسطته العملية التعليمية الجامعية، كما يبدأ تطوير التعليم الجامعي من عضو هيئة التدريس؛ فهو حِز الزاوية في أي إصلاح أو تحديث أو تطوير منشود؛ باعتباره المسئول عن إعداد الأجيال بحكم وظيفته، فهو يمارس وظيفته في التدريس؛ لإعداد الكوادر العلمية المتخصصة سواء على مستوى الدراسة الجامعية أو على مستوى الدراسات العليا، ويمارس وظيفته في البحث العلمي؛ لإعداد الأبحاث العلمية في مجال تخصصه؛ من أجل خدمة قضايا المجتمع، والمساهمة في حل مشكلاته.

ومن ثَمَّ يشتمل الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس على الأداء (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي)، فليست وظيفة عضو هيئة التدريس قاصرة على واحدة دون الأخرى من تلك الأداء الوظيفية الثلاث، بل لابد أن يقوم بتأدية تلك المهام الوظيفية الثلاثة مكتملة دون الفصل بينها، ويشير الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس إلى قيام عضو هيئة التدريس في الجامعة بالواجبات الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها؛ والمتضمنة المهام التدريسية، والبحثية، والمجتمعية (سليمان، عبد المجيد، ٢٠٢٠، ص ٦٠٤).

ويحتل الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة جامعية تحاول تحقيق النجاح والتقدم؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، فإذا كان الناتج مرتفعًا فإن ذلك يُعد مؤشرًا لنجاح الجامعة، واستقرارها، وفعاليتها، فالجامعة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاء، حين يكون الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها متميزًا. (الخالدي، القرني، ٢٠٢٠، ص ٢٦١). وتظهر أهمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيما يحققه من فوائد للجامعة، منها؛ أن الأداء الوظيفي يُعتبر مؤشرًا لدرجة تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، كما يُعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة، وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج

لملموسة على أرض الواقع، ويُعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وعن درجة تنفيذ هذه المهام، والأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي في قياس فاعلية العملية الإدارية، كما أنه أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري داخل الجامعة (رسمي، شعلان، أحمد، ٢٠١٩، ص ٢٣٩).

وقد أكدت بعض الدراسات أن الأداء الوظيفي الفعال لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للجامعة؛ من خلال الإبداع في الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يُعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء أعمالهم في الوقت الحالي، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية، وإيجاد نظم حوافز ومكافآت تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة (خليفة، ٢٠١٧، ص ٦٢٧؛ ماضي، ٢٠١٤، ص ٣٧٦).

وعلى الرغم من أهمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية به أوجه قصور، من أبرزها؛ غلبة التركيز على الأداء التدريسي، مع قلة الاهتمام بجوانب الأداء البحثي والمجتمعي، واستخدام الأساليب التقليدية في التدريس، وضعف الإنتاجية البحثية، وارتباطها بغرض الترقية، وليس بغرض إنتاج المعرفة وتنميتها، والاهتمام بالبحوث النظرية، وضعف تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط بالجامعة (سليمان، عبد المجيد، ٢٠٢٠، ص ٦٠٥).

وبالتالي لا بد من توفير بيئة عمل تنظيمية صحية لعضو هيئة التدريس؛ ليقوم بأداء المهام الوظيفية الموكلة إليه بتميز واقتدار. وتُعد البيئة التنظيمية الصحية داخل الجامعة من أهم عوامل نجاحها في القيام بكافة واجباتها وتحقيق أهدافها المنشودة، واستيعاب كافة أفرادها، فالجامعة لها وضعية خاصة بقوانينها ولوائحها المنظمة لشؤونها، بالإضافة إلى المبادئ والقيم الأخلاقية التي تنظم العمل لمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأعضاء الجهاز الإداري، والطلاب (الحربي، ٢٠١٩، ص ٢٤٣).

ومن ثم اتجهت إدارة الجامعات للبحث عن مداخل إدارية من شأنها العمل على تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولعل في مقدمة تلك المداخل مدخل الصحة التنظيمية، وتُعرف الصحة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، من خلال توفير بيئة عمل

مناسبة، تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، ودعم رفاهية العاملين، وسعادتهم، ورضاهم الوظيفي (Khammarnia & Others, 2013, P.1021).

وتُوفر الصحة التنظيمية مناخًا داعمًا لتحسين بيئة العمل، وبناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين بها، وتساعد في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتطوير منظومة العمل، وتحقيق الاستقرار في العمل، والحضور الإيجابي للعاملين، وتزويد من قدرتهم على تحمل الضغوط والمسئوليات الملقاة على عاتقهم، وقبول التغيير، والمخاطرة، وتفويض الصلاحيات، وشفافية العلاقات، والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم، والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات كأحد ركائز الإنجاز، وإطلاق المبادرات الإبداعية في العمل (الحجايد، الكريمين، ٢٠١٢، ص ٣٤١-٣٧٤).

والجامعة المتمتعة بالصحة التنظيمية هي الجامعة المقتدرة على أداء وظائفها، على عكس الجامعة المريضة التي لا تقدر على أداء وظائفها وفقًا لما هو مطلوب، وتُمكن الصحة التنظيمية أعضاء هيئة التدريس من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يُحقق التوقعات على المدى البعيد، ويبدو ذلك في انخفاض معدل الغياب، وانخفاض دوران العمل، وقلة الشكاوى، فضلًا عن تمتع أعضاء هيئة التدريس بالصحة النفسية والسيولوجية (العتيبي، ٢٠١٥، ص ١٧١).

لذا يفرض مدخل الصحة التنظيمية نفسه بقوة لتطوير الجامعات، والحفاظ على حيويتها ونموها؛ حيث تتمكن الجامعة المتمتعة بالصحة التنظيمية من التعامل مع القوى الخارجية المحيطة بفاعلية، في نفس الوقت الذي تعمل فيه على توجيه إمكاناتها وطاقاتها لتحقيق أهدافها والتميز في أدائها الوظيفي، فالجامعة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي يكون أدائها عاليًا (الشريفي، ٢٠١٣، ص ١٤٦-١٤٨).

مشكلة البحث

توجد العديد من المؤشرات والدلالات التي تؤكد وتشير إلى وجود بعض جوانب القصور والضعف في الأداء الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. جوانب القصور والضعف في الأداء التدريسي

١. كثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، وكثرة نصاب عضو هيئة التدريس من الطلاب مقارنة بما هو متبع عالميًا.

٢. ما زالت الأساليب التدريسية التقليدية (المحاضرة، والإلقاء، والتلقين اللفظي) هي الشائعة في الاستخدام، مع إهمال الأساليب التكنولوجية المتطورة في العملية التدريسية.
٣. ضياع معظم وقت عضو هيئة التدريس في الأعمال الامتحانية والكنترولية؛ نتيجة تطبيق نظام الفصلين الدراسيين (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٢-٣٣٤).
٤. اهتمام عضو هيئة التدريس بالتعليم النظري، دون الاهتمام بالجانب العملي التطبيقي، وقلة الفرص الجادة للتدريب العملي الميداني الجيد للطلاب.
٥. ضعف تطوير محتوى المقررات الدراسية؛ لملاحقة التطورات العلمية السريعة، وامتلاؤها بالحشو، بل وازدواجية تدريس العديد من الموضوعات في أكثر من مقرر ولنفس الطالب.
٦. ضعف الصلة بين عضو هيئة التدريس والطلاب، فلا يكاد العضو ينتهي من محاضرة حتى يبدأ غيرها، دون أن يكون هناك وقت للاتصال بالطلاب بعد المحاضرة، كما أنه لا وجود لساعات مكتبية تركز للطلاب.
٧. الاعتماد على طرق امتحانية وتقويمية تقليدية؛ لقياس قدرة الطالب على استيعاب المعلومات واسترجاعها، أدت إلى ضعف قدرته على إعمال الفكر والتحليل، وتكوين الرأي واستنتاجه.
٨. لا يحظي الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالاهتمام والتقدير الكافيين في الأوساط الأكاديمية، مما يجعله يحتل المركز الثاني بعد الأداء البحثي؛ من حيث الدعم المادي والتشجيع، وغياب الآليات القانونية لتقويم عضو هيئة التدريس أثناء حياته التدريسية (محمد، ٢٠١٩، ص ٦٠-٦٨).
٩. لجوء بعض أعضاء هيئة التدريس إلى الاستبداد العلمي، أو الغموض، أو التلخيص والإملاء لتضييع وقت المحاضرة، أو الاعتماد في تدريسهم على رسالة الدكتوراه الخاصة بهم بحكم معرفتهم بها، أو إلقاء بعض جوانب المحاضرة ويترك للطلاب إكمال الموضوع (محمود، عمار، ٢٠٠٩، ص ١٥٩).

ب. جوانب القصور والضعف في الأداء البحثي

١. ضعف ميزانية البحث العلمي؛ فقد نصت المادة ٢٣ لدستور مصر الصادر عام ٢٠١٤م على تخصيص نسبة له من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١٪ من إجمالي الناتج القومي،

- وتتصاعد تدريجيًا حتى تتفق مع المعدلات العالمية (دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، ص ٧).
٢. ضعف الأداء البحثي؛ حيث ما زال هذا الأداء لا ينال إلا نصيبًا متواضعًا من وقت عضو هيئة التدريس، وقلة عدد الدوريات التي تصدر باللغة العربية المعترف بها عالميًا، وقلة كفاية المجالات الدورية المتخصصة (داود وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٤٤).
٣. افتقار بعض أعضاء هيئة التدريس إلى مهارات الحاسوب، وإلى وسائل الاتصال التي تُمكنهم من متابعة آخر ما توصل إليه العلم في مجال تخصصهم، وتدني بعضهم في اللغة الإنجليزية، وقلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ من خلال الجوائز، والمنح الدراسية، وتقديم التسهيلات المناسبة لهم (محمد، أحمد، شاهين، ٢٠٢٠، ص ٩٠).
٤. غياب الخريطة القومية للبحث العلمي في مصر، وانعكاس ذلك بصورة سلبية على السياسات البحثية في الجامعات المصرية، والتي تفتقر إلى التخطيط والتكامل، وارتفاع تكاليف إجراء بعض البحوث العلمية، وصعوبة النشر في بعض المجالات العلمية، وارتفاع تكاليف هذا النشر، وافتقار بعض البحوث إلى الأصالة والإبداع، مما أفقدها أهميتها، ومعظم البحوث - وخصوصًا الأكاديمية - لا تتم الاستفادة منها بالشكل المطلوب، ويتم وضعها على الرفوف؛ فما تتوصل إليه البحوث من معلومات أو توصيات لا تصل إلى متخذي القرار والمخططين وواضعي السياسات (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٧٦، ٦٩).
٥. نظرة عضو هيئة التدريس إلى الإنتاج العلمي على أنه شأن ذاتي لأغراض الترقية، وقلة أعداد الأساتذة المهتمين بالبحث العلمي، وقلة عدد فئة مساعدي الباحثين، وقلة الندوات والمؤتمرات المنعقدة داخل الجامعة، وضعف الفرص المتاحة لحضور ما يعقد منها في الخارج، وضعف حضور ما يعقد منها في الداخل (محمد، ٢٠١٩، ص ٦٩، ٦١).
٦. قلة توفير آليات البحث العلمي من تجهيزات وتقنيات علمية، ومراجع ودوريات حديثة، وعجز التمويل اللازم لإيفاد أعضاء هيئة التدريس لزيارة المراكز البحثية في الخارج؛ للتعرف على أحدث النظم والنتائج العلمية والاستكشافات الحديثة.
٧. قلة تمتع الجامعات المصرية بالاستقلال التام حال دون قيام أعضاء هيئة التدريس بإجراء بحوثهم العلمية وتجاربهم العملية التي قد تكون مرتبطة بمشكلات حقيقية في المجتمع.

٨. لا توجد نصوص واضحة في قانون تنظيم الجامعات المصرية تؤكد على تخصيص (نصاب وقتي) للبحث العلمي ضمن أعباء وواجبات أعضاء هيئة التدريس، فاللوائح تُركز - فقط - على تحديد ساعات التدريس (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٥-٣٣٧).

ج. جوانب القصور والضعف في الأداء المجتمعي

١. قلة العائد المادي والحوافز التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس مقابل مساهمتهم في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة، وقلة وجود الوقت الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وقلة توافر الوعي الكافي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بمجالات خدمة الجامعة للمجتمع.
٢. النقص الواضح في التجهيزات والاعتمادات المالية اللازمة للقيام بأنشطة خدمة المجتمع وتنميته، وبيروقراطية التشريعات الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وضعف وجود الاتصالات الإدارية؛ لتحقيق التنسيق بين جهود الجامعة ومؤسسات المجتمع المعنية.
٣. قلة توزيع الأدوار الخاصة بخدمة المجتمع على الأقسام بالكليات، وضعف توافر وسائل الإعلام اللازمة للتعريف بأنشطة الجامعة وفعاليتها، وغياب ثقافة العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وضعف إدراك أهمية المشاركة في خدمة المجتمع، وتبادل الخبرات بين المؤسسات الجامعية والبيئية والمجتمعية.
٤. قلة توافر الخطط والبرامج التي تستند إلى الاحتياجات الفعلية لأفراد المجتمع ومؤسساته، والاعتماد على المناهج الجامعية التقليدية التي ليس لها علاقة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
٥. لا توجد آلية واضحة ومعايير محددة تضمن توظيف أبحاث أعضاء هيئة التدريس لخدمة قضايا المجتمع وتنمية البيئة (حجازي، ٢٠٢٠، ص ٣٧١-٣٧٢).
٦. طول فترة التباعد بين الجامعات وخدمة المجتمع، وما ترسَّخ طوال هذه الفترة في أذهان بعض أعضاء هيئة التدريس من أن أداءه الوظيفي ينحصر فيما يتم من أنشطة داخل أسوار الجامعة.
٧. اختيار أعضاء هيئة التدريس موضوعات بحثية ضعيفة الصلة باحتياجات المجتمع ومؤسساته المختلفة، وضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية.

٨. افتقاد عضو هيئة التدريس هوية مهنية قوية، كعضوية الروابط والجمعيات العلمية، وحتى إن وُجِدَتْ هذه الجمعيات فإنها تُعامل من قِبَل الدولة معاملة الجمعيات الخيرية، وليس معاملة النقابات المهنية التي تعطي نوعًا من الحماية لأعضائها (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣١-٣٣٧).

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن وظيفة البحث العلمي أقل أداء عند عضو هيئة التدريس، وقد تنعدم وظيفته في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة (الزهيري، العباسي، ٢٠١٩، ص ١٢٠). كما أشارت دراسة أخرى إلى ضعف التكامل بين الأدوار الوظيفية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وتفاوت الدعم أو المقابل المادي والمعنوي نظير القيام بالأداء التدريسي والبحثي داخل الجامعة من جانب، والقيام بالأداء البحثي والمجتمعي خارج الجامعة من جانب آخر، هذا بالإضافة إلى أن ضعف المرتبات والدخول التي يحصلون عليها نظير العمل داخل الجامعة قد تدفع البعض منهم إلى العمل في مؤسسات أخرى (محمد، ٢٠١٩، ص ٦١).

وتوصّلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن هناك انخفاضًا في مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية (جبريل، عيسي، عبد الفتاح، ٢٠١٩، ص ١٦٩). كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي طُبِّقت في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها متوسط (العزب، ٢٠١٨، ص ٩٥).

كما توصّلت نتائج إحدى الدراسات التي طبقت بجامعة أسوان إلى أن هناك قصورًا في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، منها؛ القصور في امتلاك العاملين المعرفة الفنية والمهارة المهنية اللازمتين لتطوير العمل، وقصور تدريب العاملين بالجامعة لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وقصور تقييم الأداء الوظيفي وفقًا لمعايير محددة، والقصور في بذل العاملين جهدًا كافيًا لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، والقصور في استغلال الموارد المتاحة لهم أثناء أدائهم الوظيفي، وضعف الرواتب مقارنة بحجم مهامهم الوظيفية، وضعف التنسيق والتعاون المستمر بين العاملين لتحقيق جودة العمل، وقلة عقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات، وقلة حرص العاملين على تقديم المبادرات التي تُسهم في

تحسين أداء العمل، وضعف الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من قبل الرؤساء، وضعف العلاقات الإنسانية والاتصالات بين العاملين بالجامعة (عبد الغالي، عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص ١٤٨٧-١٤٨٨).

وإذا نظرنا إلى واقع الحال في جامعة طنطا - محور الاهتمام في البحث الحالي - نجد أنها تعاني مما تعاني منه معظم الجامعات المصرية الأخرى؛ فقد توصلت نتائج إحدى الدراسات التي طُبِّقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا عام ٢٠٢٠م إلى وجود مظاهر وأوجه قصور تعوق الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، منها؛ ضعف توفير مراكز للإبداع لاكتشاف وتنمية المواهب المتميزة لدى الطلاب، كما أن الجهود التي تبذلها الجامعة في إكساب الطلاب مهارات قيادة الأعمال ليست على النحو المنشود، كما أنها لم تُسهم بالشكل الكافي في تخريج طلاب قادرين على العمل في سوق العمل الدولي، وضعف البنية التحتية للبحث العلمي وخاصة البحوث التطبيقية، وقلة الحوافز المشجعة على إجراء البحوث العلمية الرصينة، وندرة إجراء البحوث البيئية من التخصصات المختلفة، وضعف إجراء البحوث العلمية في مجالات بحثية جديدة، وقلة الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية في تطوير المجتمع المحلي (عبد اللطيف، ٢٠٢٠، ص ٢١٩-٢٢٠).

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا عرضًا لبعض السلبيات التي تعوق الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، لعل من أبرزها:

١. **الأداء التدريسي:** لا يتناسب مستوى كثافة الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة حاليًا في بعض الكليات، من حيث قلة كفاية قاعات التدريس والمعامل المجهزة جيدًا، وقلة كفاية بعض الوسائل المُعِينة لأداء العملية التعليمية، مثل: أجهزة الكمبيوتر والوسائل المسموعة والمرئية، وضعف مواكبة التطور في أساليب التعليم والتعلم وطرق التقويم، وضعف مستوى الخريجين في بعض التخصصات، وضعف تضمن حاجات سوق العمل في المناهج الدراسية، وضعف جاذبية الرواتب والمزايا لأعضاء هيئة التدريس، وقلة عدد البرامج الدراسية لتقديم خدمات الدعم لذوى الاحتياجات الخاصة، وضعف تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي والساعات المكتبية، وضعف الدعم المالي المخصص للطلاب المتميزين، وضعف برامج التدريب الميداني؛ نظرًا لضعف المتابعة والإشراف (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، ص ١٠١).

٢. الأداء البحثي: محدودية تمويل البحث العلمي من ميزانية الجامعة، وضعف الموازنة المقدمة من الدولة للبحث العلمي، وضعف النشر العلمي في المجالات الدولية المُحَكَّمة، وقلة عدد المجالات الدولية الصادرة عن كليات الجامعة، وانصراف صغار الباحثين عن البعثات الخارجية، وضعف المشاركة في مشروعات التطوير، وقلة كفاية الدورات التدريبية في مجال البحث العلمي، وتحمل أعضاء هيئة التدريس أعباء تدريسية كبيرة مما يؤثر على أدائهم البحثي، وقلة انتظام بعض برامج التمويل من الجهات المانحة بالدولة (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، ص ١١١).

٣. أما الأداء المجتمعي: عدم وجود فريق لتسويق الخدمات المجتمعية والأنشطة البحثية الخاصة بالجامعة، وضعف الشراكة مع المنظومة الصناعية بإقليم الدلتا، وقلة وجود نظام فعّال لدعم الاتصال بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة وبين المجتمع المحلي والإقليمي، واتساع الفجوة بين تطبيقات الصناعة ومتطلبات سوق العمل والمجالات البحثية بالجامعة، وقصور التجهيزات التكنولوجية المخصصة للجامعة، وضعف العوائد المادية لمشروعات البحث العلمي بالجامعة، وربطها بمتطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل، وقلة كفاية الموارد المالية المتاحة سنويًا لتحقيق رسالة الجامعة وغايتها وأهدافها الاستراتيجية (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥-٢٠٢٠، ص ١٨١).

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني أحد المداخل الإدارية التي يمكن أن تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، ومنها مدخل الصحة التنظيمية.

ومن مبررات اختيار مدخل الصحة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي ما يلي:

١. الصحة التنظيمية مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية & Yadollahi (Others, 2020, P.703).
٢. الصحة التنظيمية مدخل شامل ومتكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتطوير الأداء التنظيمي (Khammarnia & Others, 2013, P.1201).
٣. الصحة التنظيمية مدخل مهم من مداخل العملية التعليمية، ومقياس جيد لقياس قدرة المؤسسة الجامعية على القيام بدورها تجاه مجتمعها (الحמיד، ٢٠١٩، ص ٥٦٦).

٤. الصحة التنظيمية أحد المداخل الرئيسية لدراسة بيئة العمل وتحليلها، والمؤسسة المتمتعة بالصحة التنظيمية تكون فعالة في أداء وظائفها المختلفة والمهام الموكلة إليها، وتعكس الصحة التنظيمية التفاعلات الاجتماعية الإيجابية عند قيام العاملين بأداء أدوارهم الوظيفية، كما أن نجاح أي تغيير أو تطوير في أي نظام إداري - مهما كان مخططاً له - يتوقف على درجة تمتع ذلك النظام بالصحة التنظيمية (الشريفي، ٢٠١٣، ص ١٤٩).
٥. الصحة التنظيمية أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تُميز المؤسسة وتُظهرها بشكل إيجابي، وتُبين مدى قدرتها على تنسيق جهود العاملين فيها، وعلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتوافر أبعاد الصحة التنظيمية يجعل العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم الوظيفية، وتنفيذ مهماتهم في العمل (شباح، ٢٠١٧، ص ١٤٢).
٦. الصحة التنظيمية إحدى أهم الركائز التي تُبني عليها المبادئ الجامعية؛ فهي بمثابة الحافز للاستقرار والثبات والأمن الوظيفي الذي يُسهم في تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وزيادة تمكينهم، وانتمائهم للجامعة التي يعملون بها (دراوشه، ٢٠١٩، ص ٥٠٥).
٧. بناء صحة تنظيمية للجامعة يؤدي إلى نجاح الجامعة، والحفاظ على المورد البشري، وتفادي كل المشاكل التي قد تدفعه إلى ترك العمل، أو التغيب عنه، أو الإهمال فيه، وبالتالي تضمن تحقيق أهداف الجامعة واستمرارها (Ramli & Novariani, 2020, P.280).
٨. تُسهم الصحة التنظيمية في تحسين صحة العاملين النفسية والجسدية، وسعادتهم، ورضاهم الوظيفي، ولهذا أصبح الاهتمام بصحة المؤسسات الجامعية من الأهداف المستقبلية الضرورية؛ للمحافظة على نجاحها، وإبعادها عن المخاطر والأمراض التنظيمية (الغمري، الغويرين، ٢٠٢٠، ص ٢).
٩. المؤسسات المتمتعة بالصحة التنظيمية لديها القدرة على الحفاظ على بقائها، والتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة فيها بكفاءة وفعالية (Ali & Sadq & Ibrahim, 2019, P.16).
١٠. تُساعد الصحة التنظيمية على تحديد مشكلات العمل وطرق حلها؛ من خلال معرفة نقاط القوة والضعف التي تظهر من خلال قياس أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعة، والهدف من قياس أبعاد الصحة التنظيمية هو إعداد الخطط التحسينية والتطويرية المعتمدة

معلوماتها على النتائج المتوصل إليها (الحربي، ٢٠١٩، ص ٢٤٢؛ الوديناني، ٢٠١٧، ص ٥١٠-٥١١).

وكانت منطلقات فكرة البحث من الاطلاع على نتائج دراسات سابقة؛ أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي، منها:

١. وجود معامل ارتباط دال إحصائياً بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان، والطفيلة في إقليم جنوب الأردن (الحجايد، الكريمين، ٢٠١٢، ص ٣٣٩).
٢. توافر أبعاد الصحة التنظيمية له دور فعال في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود (الحربي، ٢٠١٩، ص ٢٤٢).
٣. درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية لها علاقة بالأداء الوظيفي؛ فإما أن تكون مشجعة لتحسين هذا الأداء أو معوقة له، فالبيئة التنظيمية الصحية تعطي الفرصة لنمو الطاقات والقدرات في الأداء، وتمنح الأفراد العاملين مجالاً أوسع للمشاركة في العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والتي تدفعهم إلى تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، والمؤسسات ذات الأداء المرتفع هي التي توفر بيئة عمل صحية ملائمة لجميع الأفراد العاملين بها (بوالشرش، ٢٠٢٠، ص ٦٠).

كما تولدت فكرة البحث من توصيات بعض الدراسات السابقة التي أوصت؛ بضرورة:

١. تنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (سكر، ٢٠١٨، ص ١٢٤).
٢. العمل على زيادة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وإيجاد الطرق المناسبة لزيادته أكثر فأكثر (غيطان، بطاخ، ٢٠٢٠، ص ٢٠٨).
٣. تبني العوامل المؤثرة إيجاباً على الأداء الوظيفي، ومنها الصحة التنظيمية والمناخ التنظيمي (جبريل، عيسي، عبد الفتاح، ٢٠١٩، ص ١٧٦).
٤. تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات إلى أعلى المستويات في جميع الأبعاد لتأثيرها على الفعالية التنظيمية، وزيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية الصحة التنظيمية (العيسي، ٢٠١٩، ص ٣١).

٥. توفير البيئة التنظيمية الصحية للجامعات؛ مما يسهم في زيادة التواصل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس، وتحسين أدائهم الوظيفي (درس، ٢٠٢٠، ص ١٠٤).

ومن خلال الطرح السابق يُمكن أن تتحدّد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

١. ما الإطار النظري للصحة التنظيمية؟
٢. ما الإطار النظري للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما علاقة الصحة التنظيمية بالأداء الوظيفي؟
٤. ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، وما درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها؟
٥. ما الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية؟

هدف البحث

يهدف البحث إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية، وإتاحة الموارد، والتماسك والانسجام، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات). ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الإطار النظري للصحة التنظيمية.
٢. التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
٣. الكشف عن علاقة الصحة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
٤. تحديد درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من:

١. أهمية متغيري البحث (الصحة التنظيمية، والأداء الوظيفي): حيث تُعد الصحة التنظيمية أحد أهم المداخل الإدارية التي تهتم بدراسة بيئة العمل وتحسينها، أما الأداء الوظيفي؛ يعتبر أحد أهم المتغيرات التي تُعبر عن جودة وكفاءة وفعالية التعليم الجامعي، وهو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، وتحقيق الأهداف المنشودة التي نشأت الجامعة من أجلها.
٢. أهمية الهدف الذي يسعى إليه البحث: وهو التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية.
٣. أهمية الفئة التي يتناولها البحث: وهي فئة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث نصت المادة (٢٢) من الدستور المصري على أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هم الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، ص ٧).
٤. قد تُسهم نتائج هذا البحث في تبصير المسؤولين، والقائمين على إدارة جامعة طنطا بتغذية راجعة واقعية عن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعة، وكذلك درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، والكشف عن نواحي القوة والضعف في أدائهم الوظيفي، مما يساعدهم في تصميم برامج تدريبية، وتحسين الأداء الوظيفي في ضوء مدخل الصحة التنظيمية.
٥. كما تكمن أهمية هذا البحث في دوره في إثراء الأدب التربوي بالدراسات المتعلقة بهذا الموضوع؛ من خلال تناوله الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك نظراً لندرة الدراسات السابقة التي ربطت بين الصحة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (وذلك على حد علم الباحثة)، ويُمكن أن يشكل هذا البحث نقطة انطلاق لأبحاث ودراسات جديدة على مؤسسات أخرى، بما يوفره من أداة تم التأكد من صدقها، وثباتها، وإطار نظري.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

١. **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على تحسين الأداء الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية، وإتاحة الموارد، والتماسك والانسجام، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات).
٢. **الحد البشري:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وبلغت عينة البحث الحالي (٢٠٠) عضو هيئة التدريس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من مختلف كليات الجامعة بواقع كلية طبية، وكلية علمية، وكلية تربية، وكلية إدارية إنسانية؛ وهم كليات (الصيدلة، والعلوم، والتربية، والتجارة)، وتمثل نسبة (١٣.٩٪) من أفراد المجتمع الأصل البالغ عدده (١٤٣٠) عضواً بالكليات الأربعة التي شملها التطبيق الميداني وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٠م.
٣. **الحد المكاني:** جامعة طنطا؛ نظراً لأن هذه الجامعة هي التي تعمل بها الباحثة، كعضو هيئة تدريس بإحدى كلياتها، مما ييسر عليها تطبيق الدراسة الميدانية، فضلاً عن صعوبة التطبيق على جامعات أخرى، في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩)، المنتشر حالياً في معظم الجامعات والبلاد.
٤. **الحد الزمني:** طبقت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٠م (الفترة أول أبريل حتى منتصف مايو لذات العام).

منهج البحث وأداته

- اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على المنهج الوصفي؛ وذلك من أجل وصف وتحليل متغيري البحث، ومعرفة العلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:
١. **وصف وتحليل الصحة التنظيمية؛** من حيث مفهومها، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها، ودرجة توافرها بجامعة طنطا.
 ٢. **وصف وتحليل الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛** من حيث مفهومه، وعناصره، ومحدداته، والعوامل التي تؤثر عليه، وأبعاده، ودرجة توافره بجامعة طنطا.
 ٣. **وصف وتحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي؛** في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ وذلك بهدف التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها. وقد تم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث.

مصطلحات البحث

تم مناقشة التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث في إطاره النظري، وفيما يلي تحديد إجرائي للمصطلحين الرئيسيين في البحث، وهما:

١. الصحة التنظيمية **Organizational Health**: وهي قدرة جامعة طنطا على توفير بيئة العمل المناسبة الصحية، التي تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال توافر مجموعة من الأبعاد، هي: وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية، وإتاحة الموارد، والتماسك والانسجام، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات.
٢. الأداء الوظيفي **Job Performance**: وهو كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من مهام وأنشطة تدريسية، وبحثية، ومجتمعية؛ لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

خطوات البحث

للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١. الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث.
٢. الخطوة الثانية: تحديد الإطار النظري للصحة التنظيمية.
٣. الخطوة الثالثة: تحديد الإطار النظري للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
٤. الخطوة الرابعة: الكشف عن علاقة الصحة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
٥. الخطوة الخامسة: التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها (الدراسة الميدانية).
٦. الخطوة السادسة: وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية.

وبعد الانتهاء من الخطوة الأولى في البحث والمتمثلة في تحديد الإطار العام للبحث؛ من حيث مشكلة البحث، وهدفه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، وأداته، ومصطلحاته، وخطواته، ننقل إلى الخطوة الثانية من البحث، والمتمثلة في تحديد الإطار النظري للصحة التنظيمية.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للصحة التنظيمية

فيما يلي نعرض إطاراً نظرياً عن الصحة التنظيمية، متناولاً مفهوم الصحة التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها، والأبعاد المكونة لها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

مفهوم الصحة التنظيمية

الصحة التنظيمية هي واحدة من الاستعارات المجازية المستخدمة في الأدب المتعلق بالإدارة والسلوك التنظيمي، وتركز الصحة التنظيمية على الفرد وتهتم به، وتُشبه المؤسسة بكائن بيولوجي يحتاج للصحة والنمو، ويتضمن مفهوم الصحة التنظيمية جانبين أساسيين، هما (Khammarnia & Others, 2013, P.1201):

١. الجانب الأول: الأداء التنظيمي: وهو نتاج عمل المؤسسة، ويتمثل في أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وممارسات العمل، والسياسات، والإجراءات، وأنماط الاتصالات، والعمليات، والنمط القيادي المتبع، وسلوكيات العاملين وعلاقاتهم، وثقافة المؤسسة وما ترسخه من قيم ومعايير واتجاهات مشتركة، وغيرها من الأمور المرتبطة بإدارة المؤسسة.

٢. الجانب الثاني: رفاهية العاملين: ويقصد بها تحقيق رضا العاملين عن بيئة وظروف العمل، والاهتمام بصحتهم وسلامتهم وأمنهم، والرفاهية ثلاثة أنواع، النوع الأول الرفاهية الاجتماعية؛ والتي تتضح في تبني العاملين السلوكيات الاجتماعية التي تتسم بالتعاون والثقة والمشاركة والانفتاح على الآخر، ودعمه، وتقديره، والعدالة في التعامل معه، أما النوع الثاني فهو الرفاهية العقلية؛ والتي ترتبط بسلامة العاملين ونموهم الانفعالي والمعرفي، والنوع الثالث الرفاهية البدنية؛ وترتبط بجودة صحة العاملين وعافيتهم بدنياً، وقلة تعرضهم للأمراض.

وأول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية هو مايلز "Miles"، حيث عرّفها بأنها قدرة المؤسسات على العمل بكفاءة وفاعلية والتكيف والنمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل فعال، لتحقيق أهدافها المرغوبة (Miles, 1965, P.12).

وهناك تعريفات مختلفة للصحة التنظيمية، نذكر منها ما يلي:

تُعرف الصحة التنظيمية بأنها:

- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى نمو المؤسسة وتحسينها (Yadollah & Others, 2020, P.703).
- قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحقيق التماسك والترابط بين أفرادها (ناصر، هاشم، ٢٠٠٧، ص ١٣).
- رفاهية الفرد في بيئة العمل، أو وصف جوانب بيئة العمل المرتبطة بصحة الفرد وتحقيق رفاهيته (Doganay & Dagli, 2020, P.129-130).
- حالة ديناميكية من الرضا عن العمل تُسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية، وتحسين حياة العمل للأفراد في المؤسسة Ali & Sadq & Ibrahim, 2019, P.19).
- قدرة المؤسسة على الوفاء بالاحتياجات الأساسية، وهي: توفير الموارد اللازمة، والتكيف مع بيئتها، ووضع أهدافها وتحقيقها، والحفاظ على تماسك أفرادها، ووضع نظام للقيم والمعايير المشتركة التي تحكم الأداء، والحفاظ على هذا النظام، لتحقيق التكامل والانسجام الوظيفي والاجتماعي والقيمي , Mohammad & Seyyedali & Azizollah, 2012 (P.228).
- يُعبر مفهوم الصحة التنظيمية عن مناسبة البنى التحتية بالمؤسسة، وسلامة وإيجابية العلاقات الإنسانية فيها؛ وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، كما يمكن أن يشير هذا المفهوم إلى العلاقات المتشابهة والمتداخلة بين خصائص تلك المؤسسات، وبين مستوى إدراك العاملين للمؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل سلباً أو إيجاباً (الوذيني، ٢٠١٧، ص ٥١٠).
- قدرة المؤسسة التعليمية على حماية أفرادها من الضغوط الخارجية التي يفرضها مجتمعها المحلي، وقدرة مدير المؤسسة على التأثير في قرارات رؤسائه في السلطات العليا، والتأكيد على المعايير الأكاديمية المرتفعة لإنجاز الطلاب، وتلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للمعلمين، وحسن استثمار الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة، وقدرة المعلمين على بناء

علاقات إيجابية وفعالة مع قادتهم وزملائهم وطلابهم، وتمتعهم بمعنويات مرتفعة، وحماسهم لعملهم، وفخرهم به (رشاد، عزب، ٢٠١٧، ص ٤١).

ومما سبق يتضح وجود عناصر مشتركة بين التعريفات السابقة، فجميعها تؤكد على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتطور والنمو لضمان بقائها واستمرارها، والتماسك والترابط بين أفرادها، وتحسين مناخ العمل، وتوفير بيئة العمل المناسبة، والمبدعة، والخالية من الصراعات، والتي تبعث على التكاتف والتعاون والتكامل والتماسك بين جميع أفراد المؤسسة، والاهتمام بصحتهم ورفاهيتهم وسعادتهم، وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، وبالتالي يمكن استثمار طاقات رأس المال البشري لإنجاز أدائهم الوظيفي في ظل جو من تناغم الأهداف، ووضوحها، والثقة المتبادلة.

خصائص المؤسسات المتمتعة بالصحة التنظيمية

في ضوء التعريفات السابقة لمفهوم الصحة التنظيمية، يمكن أن نستنتج خصائص المؤسسات المتمتعة بالصحة التنظيمية، وهي:

١. وضوح رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، وإدراك العاملين للأهداف المؤسسة، واقتناعهم بها، وبذل الجهد لتحقيقها، والتطور المستمر الذي يضمن الفاعلية والاستمرارية في تحقيق الأهداف.
٢. تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، والتفاعل الإيجابي معها، ومواجهة التحديات، ومواكبة التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
٣. الترابط والتكاتف بين أعضاء المؤسسة كافة، والثقة المتبادلة بينهم، والتناغم بين مستويات التنظيم في المؤسسة، وإحداث التكامل فيما بينها.
٤. القيادة الفعالة الداعمة والموجهة، والاهتمام بتحقيق رفاهية العاملين وسعادتهم.
٥. التوجه نحو تشخيص المشكلات، واقتراح الحلول لها، والعمل الجماعي، والتعلم التعاوني، ونشر المعرفة، وتبادلها.
٦. الشعور بالحرية والاستقلال في أداء الأعمال والمهام، وتشجيع العاملين على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالهم، وفعالية بيئة العمل المادية وإيجابيتها، واحترام أعضاء المؤسسة وتقديرهم.

٧. التغذية الراجعة السريعة والدقيقة عن الأداء، وإتباع نظم ملائمة للتحفيز ومكافأة الإنجاز.
٨. زيادة مشاركة الأفراد العاملين في صنع القرارات، والالتزام بأداء العمل، والرغبة في التعلم من الأخطاء.
٩. إتاحة فرص النمو الذاتي والمهني للعاملين، والاهتمام بتدريبهم لتعزيز مهاراتهم المرتبطة بالعمل، واستعداد العاملين للمبادأة، والتجريب، والمخاطرة ضمن الحدود المعقولة.
١٠. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين؛ فهم يشعرون بقيمتهم داخل مؤسساتهم، ويرغبون في الاستمرار في العمل بها.
١١. شعور العاملين بالأمان النفسي؛ نتيجة الترحيب بالأراء المختلفة، وتشجيع الحوارات والمناقشات، مما يحفزهم على الأداء وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- أما المؤسسات غير المتمتعة بالصحة التنظيمية فتتسم بمجموعة من الخصائص، منها (ناصر، هاشم، ٢٠٠٧، ص ١٠-١١):
١. غياب الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
 ٢. ضعف المخصصات المالية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة.
 ٣. انخفاض كفاءة الأفراد العاملين؛ من حيث الأداء والخبرة والتدريب.
 ٤. قلة إشراك العاملين في وضع خطط تطوير المؤسسة وتحسينها.
 ٥. الانخفاض النسبي في مرتبات العاملين، مما يؤدي إلى صعوبة إشباع حاجات ومطالب أسرهم، مما يقلل من دافعيتهم للعمل، ويضطرهم للبحث عن مصدر إضافي لزيادة الدخل، مما يجعل الفرد غير قادر على العطاء في عمله.
 ٦. ضعف الحوافز، وثبات الحد الأقصى لها الذي لا يتناسب مع التغير في المجتمع ومتطلباته، وقلة تناسب الحوافز مع العبء الذي يقوم به العاملون من جهة، وضعف ارتباطها بنتائج عملهم من جهة أخرى، مما يجعلها غير ذات قيمة في تأدية العاملين لمهامهم الوظيفية.
 ٧. قلة كفاية التوجيهات التي تقدمها إدارة المؤسسة؛ حيث تبدو في أحيان كثيرة مجرد توجيهات عامة، لا يطلع عليها الأفراد العاملون؛ الأمر الذي يؤثر على أداء العاملين الذين يرغبون في الحصول على المساعدة الفنية لتحسين أدائهم الوظيفي.

٨. ضعف مناسبة البيئة الفيزيائية لممارسة العمل، وتردي أوضاع مباني المؤسسة؛ من خلال وجود عدد من المباني غير الصالحة، والتي تحتاج إلى إصلاحات، أو الآيلة للسقوط، إلى جانب المرافق الصحية غير الصالحة.

بالإضافة إلى اللامبالاة في العمل، والتردد في اتخاذ القرار، والإسراف في النفقات، وسوء ظروف العمل، وضعف وضوح الأهداف، وضعف وضوح خطوط السلطة والمسئولية، والضغط المهنية، وضعف الدافعية، وافتقاد العاملين الرغبة في التعلم والعمل، وتدني الشعور بالانتماء للمؤسسة، وغياب الاستقلالية والإبداعية في العمل، وضعف قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وضعف شعورهم بالرضا الوظيفي (الضلاعين، ٢٠١٢، ص ٢٣٠؛ العتيبي، ٢٠١٥، ص ١٧١).

مما سبق يتضح أن الصحة التنظيمية تركز على الفرد وبيئة العمل معاً، ولكي تكون المؤسسة صحية فلا بد من القيام بوظائفها المختلفة بصورة متكاملة ومتناغمة، في بيئة عمل محفزة وجيدة وصحية، وحينئذ تكون متمتعة بصحة تنظيمية (Organizational Healthy)، وإلا كانت المؤسسة محبطة وغير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق، مما يؤدي إلى الاختلال في أدائها الوظيفي، وحينئذ تكون غير متمتعة بصحة تنظيمية (Organizational Unhealthy)، أي أن المؤسسة الصحية تكون فعالة في أداء وظائفها، أما المنظمة المعتلة أو المريضة فتكون غير فعالة.

أهمية الصحة التنظيمية

للصحة التنظيمية أهمية على مستوى الفرد، وعلى مستوى المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الأهمية على النحو التالي:

١. أهمية الصحة التنظيمية على مستوى الأفراد: تحقق الصحة التنظيمية للأفراد العاملين الشعور بالسعادة والرفاهية، والاستمتاع بما يقومون به من مهام وأنشطة خاصة بالعمل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتحقيق النمو الذاتي، والتنمية المهنية المستدامة، ورفع روحهم المعنوية، ومستوى رضاهم الوظيفي، وزيادة حماسهم للعمل، وتنمية شعورهم بالكفاءة الذاتية، والقدرة على التأثير في تحصيل طلابهم وإنجازهم، ومشاركتهم في صنع القرارات،

وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وتبنيهم لمعايير مرتفعة للإنجاز الأكاديمي، وتقليل شعورهم بالاغتراب، وتقليل معدل غياب الأفراد العاملين، وزيادة الرغبة في البقاء في العمل، وتقليل معدل دورانه، وجودة العلاقات والتفاعلات الشخصية داخل المؤسسة، وتحمل الضغوط، وقبول التغيير، وزيادة دافعيتهم للعمل، واندماجهم فيه، وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وبتقدير جهودهم، وتدعيم الثقة والتعاون فيما بينهم (رشاد، عزب، ٢٠١٧، ص ٤٤-٤٧).

٢. أهمية الصحة التنظيمية على مستوى المؤسسة: تساعد الصحة التنظيمية المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، والبقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة، وجودة المناخ التنظيمي السائد بها، وتحسين الأداء المؤسسي، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية، والإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير منظومة العمل، وتحقيق الاستقرار في العمل (Cansoy & Parlar, 2017, P.19).

أبعاد الصحة التنظيمية

يمكن تصنيف أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لأبرز المقاييس الواردة في الأدبيات المرتبطة بموضوع الصحة التنظيمية كما يلي:

١- أبعاد مايلز (Miles) للصحة التنظيمية

قدّم مايلز (Miles) عشرة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية، وزعت تلك الأبعاد العشرة على ثلاث مجموعات رئيسية، هي (Miles, 1965, P.17):

١/١- المجموعة الأولى: وترتبط بتحقيق الأهداف، وصنع القرارات، وطريقة العمل، وتتضمن الأبعاد التالية (وضوح الأهداف التنظيمية، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية).

٢/١- المجموعة الثانية: وترتبط بالحالة الداخلية للمؤسسة، والاهتمام بتلبية احتياجات أفرادها، وتتضمن الأبعاد التالية (إتاحة الموارد، والتماسك والانسجام بين أعضاء المؤسسة، والروح المعنوية).

٣/١- المجموعة الثالثة: وترتبط بقدرة المؤسسة على النمو والتغيير، وتتضمن الأبعاد التالية (الإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات).

٢- أبعاد هوي وتارتر (Hoy & Tarter) للصحة التنظيمية

قدم هوي وتارتر (Hoy & Tarter) سبعة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية بالمدارس، وصنفت تلك الأبعاد السبعة وفقاً لمستويات الصحة التنظيمية، وهي: المستوى التنظيمي، والمستوى الإداري، والمستوى الفني، وتمثلت أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لتلك المستويات الثلاثة فيما يلي (Hoy & Tarter, 1996, p.59):

١/٢ - المستوى التنظيمي: ويتضمن:

- **بُعد القوة والسلامة المؤسسية؛** ويرتبط هذا البعد بقدرة المدرسة على حل ما يواجهها من مشكلات، والتكيف مع بيئتها، وسلامة برامجها التعليمية، وحماية أفرادها من المطالب غير المنطقية لأولياء الأمور، وغيرها من الضغوط التي قد يفرضها عليهم المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

٢/٢ - المستوى الإداري: ويتضمن هذا المستوى أربعة أبعاد، هي:

- **بُعد المبادأة بالعمل؛** ويرتبط هذا البعد بسلوكيات مدير المدرسة نحو العمل والإنجاز، وقدرته على وضع معايير محددة للأداء.

- **بُعد توفير الموارد؛** ويرتبط هذا البعد بقدرة مدير المدرسة على توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها المعلمون للقيام بعملية التعليم والتعلم.

- **بُعد تأثير القائد؛** ويرتبط هذا البعد بقدرة مدير المدرسة على إقناع رؤسائه ومرءوسيه والتأثير فيهم وفي قراراتهم.

- **بُعد الاهتمام بالآخرين؛** ويرتبط هذا البعد بسلوك مدير المدرسة الذي يتسم بالدعم والتفهم للعاملين، وإظهار اهتمام حقيقيّ بهم، وتلبية احتياجاتهم، واهتمامه بمقترحاتهم، ووضعها حيز التنفيذ.

٣/٢ - المستوى الفني: ويتضمن هذا المستوى على بُعدين، هما:

- **بُعد التأكيد على الإنجاز الأكاديمي للطلاب؛** ويرتبط هذا البعد بالتفوق الأكاديمي، من خلال وضع المدرسة أهداف عالية قابلة للتطبيق، وتوفير بيئة تعلم يتنافس فيها الطلاب أكاديمياً فيما بينهم.

- **بُعد الروح المعنوية للمعلمين؛** ويرتبط هذا البعد بالشعور بالثقة والحماسة والرضا لدى المعلمين.

والمؤسسة المتمتعة بالصحة التنظيمية هي المؤسسة التي يتم فيها التناغم بين المستويات الفنية، والإدارية، والمؤسسية، وتستطيع التغلب بنجاح على القوى الخارجية المحيطة التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها (Doganay & Dagli, 2020, P.129).

٣- أبعاد سادجل (Sadegul) للصحة التنظيمية

قدم سادجل (Sadegul) خمسة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية بالمدارس التركية، وهي (Sadegul, 1999, p.18):

١/٣ - القيادة التنظيمية: ويقصد بها القيادة القادرة على وضع أهداف واضحة، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف، واستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق هذه الأهداف، والاهتمام برفاهية أفراد المجتمع المدرسي.

٢/٣ - الأمان التنظيمي: ويقصد به حماية المدرسة من الضغوط الخارجية التي قد تعوق تقدمها، وتحقيق الانسجام والتماسك بين المعلمين والطلاب والإداريين، وتقليل الصراع بينهم لأدنى مستوى.

٣/٣ - الهوية التنظيمية: ويقصد بها الخصائص المميزة للمدرسة، والتي تجعلها تختلف عن غيرها من المدارس الأخرى؛ من خلال ما تتسم به سلوكيات وأخلاقيات العاملين بها.

٤/٣ - التكامل البيئي: ويقصد به التفاعلات البيئية الداخلية والخارجية، التي تجعل المدرسة تتكيف مع الابتكارات التكنولوجية، وتستجيب لاحتياجات المجتمع ومتطلباته.

٥/٣ - المخرجات التنظيمية: ويقصد بها توفير الموارد التي يحتاجها أفراد المجتمع المدرسي، وتقديم مخرجات تعليمية صحية.

ومما سبق يتضح أنه بالرغم من اختلاف أبعاد الصحة التنظيمية، باختلاف المقاييس التي صممها الباحثون، ولكنها تتشابه في محتواها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- بُعد وضوح الأهداف في أبعاد مايلز للصحة التنظيمية، يتشابه في محتواه مع بُعد القيادة التنظيمية في أبعاد سادجل.
- بُعد توفير الموارد متواجد في أبعاد كل من مايلز وهوى وتارتر، ويتشابه في محتواه، ويتشابه في محتواه مع بُعد المخرجات التنظيمية في أبعاد سادجل.
- بُعد التكامل البيئي في أبعاد سادجل، يتشابه في محتواه مع بُعد التكيف في أبعاد مايلز، كما يتشابه مع بُعد القوة والسلامة المؤسسية في أبعاد هوى وتارتر.

- بُعد الاستقلالية في أبعاد مايلز، يتشابه في محتواه مع بُعد الهوية التنظيمية في أبعاد سادجل.
- بُعد الروح المعنوية متواجد في أبعاد كل من مايلز وهوى وتارتر، ويتشابه في محتواه مع بُعد الاهتمام بالآخرين في أبعاد سادجل.
- بُعد الإبداع في أبعاد مايلز، يتشابه في محتواه مع بُعد التأكيد على الإنجاز الأكاديمي للطلاب في أبعاد هوى وتارتر.

وقد تبنت الباحثة أبعاد مايلز (Miles) العشرة لتكون محاور ارتكاز البحث الحالي؛ ويرجع سبب اختيار هذه الأبعاد إلى أنها الأكثر شمولاً، وتناولاً في الدراسات السابقة، وتلامس الجوانب التي تتعلق بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتعطي نتيجة واضحة عند تطبيقها.

ويمكن تناول هذه الأبعاد بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي (Doganay&Dagli,2020,PP.129-130؛ العيسي، ٢٠١٩، ص ٤١):

١. **وضوح الأهداف:** يُعبر هذا البعد عن وضوح الأهداف بالنسبة لأفراد المؤسسة، وقبولهم، وفهمهم لها، وسعيهم لتحقيقها، على أن تتسم هذه الأهداف بكونها مناسبة، ويمكن قياسها، وتحقيقها في ضوء موارد المؤسسة المتاحة، كما يرتبط هذا البعد بوضوح رؤية المؤسسة، ورسالتها، وسياستها التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وكذلك وضوح الأدوار الوظيفية لأفراد المؤسسة، وأهداف الأداء الوظيفي المتوقع منهم، وإدراكهم لأهمية هذه الأدوار والمهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

٢. **كفاءة الاتصالات:** يُعبر هذا البعد عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة؛ من خلال المناقشات، والاجتماعات، والمراسلات، والبرامج الإعلامية والإعلانية، وممارسة كافة أنواع الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية بين كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى اتصال المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة.

٣. **التوازن الأمثل بين السلطة والمسئولية:** يُعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين المسئوليات المنوطة بأفراد المؤسسة، وبين الصلاحيات الممنوحة لهم، والتوزيع العادل للسلطة، وتكافؤها مع المسئولية، وتماشيها مع الأنظمة والقوانين، بما يمكن من أداء العمل وانسيابيته بشكل فعال، كما يرتبط هذا البعد بمرونة نظم العمل وسياساته، ومدى

- مناسبة أعباء العمل، وفعالية القيادة، وكفايتها المهنية والفنية، ومساندتها لأفراد المؤسسة، وقدّر الدعم الذي تقدمه لهم.
٤. **إتاحة الموارد:** يُعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية التي يحتاجها الأفراد لإنجاز أدائهم الوظيفي بكفاءة وفعالية.
٥. **التماسك والانسجام بين أفراد المؤسسة:** يعبر هذا البعد عن الترابط بين أفراد المؤسسة، والثقة المتبادلة بينهم، وجودة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تظهر في تماسك أفراد المؤسسة، والعلاقات الإيجابية مع الرؤساء والزلاء والطلاب والإدارة، والتعاون فيما بينهم في حل المشكلات، وغياب الصراعات والمشاحنات في بيئة العمل، وانخفاض معدلات الشكاوي والتظلمات، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء في مؤسساتهم، والاستمرار فيها، وعدم الرغبة في الانتقال إلى مكان عمل آخر.
٦. **الروح المعنوية:** يُعبر هذا البعد عن شعور أفراد المؤسسة بالرضا عن عملهم، والسعادة والرفاهية داخل مؤسساتهم، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية؛ من خلال نظم الرواتب والتنمية والتدريب والترقيات والحوافز المادية والمعنوية، مما يجعل الفرد يشعر بالرغبة والحماس والاستعداد لأداء عمله، وزيادة مستوى أدائه الوظيفي.
٧. **الإبداع:** يُعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية تشجع أفرادها على الإبداع في إنجاز أدائهم الوظيفي، وكذلك تنمية الإبداع في أداء العمل: من خلال تقديم برامج تدريبية لتنمية الإبداع الوظيفي لديهم، وابتكار إجراءات ونظم عمل وأفكار جديدة، تحقق نمو المؤسسة وتطور أفرادها.
٨. **الاستقلالية:** يعبر هذا البعد عن استقلالية المؤسسة، واستقلالية أفرادها في أداء مهامهم الوظيفية، بما يعطيهم المرونة الملائمة في تقدير وقت إنجاز مهامهم الوظيفية، وكيفية إنجازها.
٩. **التكيف:** يُعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتطوير أدائها بمعدل أسرع مما تفرضه عليها متغيرات بيئتها الخارجية، ومتابعة هذه التغييرات، ووضع الخطط المستقبلية لمواكبتها، كما يعبر هذا البعد عن قدرة أفراد المؤسسة على تحمل ضغوط العمل.

١٠. كفاءة حل المشكلات: يُعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على توقع المشكلات المحتملة، ووضع الحلول الممكنة لها، وتطبيقها، وتقييم فعاليتها، وحل مشكلات العمل بكفاءة (بأقل وقت وجهد وتكلفة)؛ من خلال وجود نظام للتغذية الراجعة يُمكن المؤسسة من السيطرة على تكرار نفس مشكلات العمل.

ومما سبق يتضح أن أبعاد الصحة التنظيمية يمكن أن تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العاملين؛ وذلك من خلال وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات، والتوازن بين السلطة والمسئولية، والترابط بين أفراد المؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة للعمل، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار، والاستقلالية في العمل بالنسبة للمؤسسة وأفرادها، والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد مشكلات العمل، ووضع الحلول المناسبة لها.

وبعد الانتهاء من الخطوة الثانية من البحث والمتمثلة في تحديد الإطار النظري للصحة التنظيمية؛ من حيث مفهوم الصحة التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها، والأبعاد المكونة لها، تنتقل إلى الخطوة الثالثة والمتمثلة في تحديد الإطار النظري للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

الخطوة الثالثة: الإطار النظري للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

فيما يلي نعرض إطارًا نظريًا عن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس متناولًا: مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة عليه. وفيما يلي تفصيل ذلك:

مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، نذكر منها ما يلي:

- 0 الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو في الإدارة أو في القيادة أو في كل ما يتعلق بالعمل الجامعي من أجل تحقيق أهداف الجامعة (سليمان، عبد المجيد، ٢٠٢٠، ص ٦١٧).
- 0 ذلك النشاط الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس، من خلال أداء الواجبات والمهام والمسئوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسئوليات على أكمل وجه (عوض، ٢٠١٣، ص ١٤٢).

- ٠ الأنشطة والمهام التي يُزاولها أعضاء هيئة التدريس، والنتائج الفعلية التي تتحقق في مجال العمل، لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل بالجامعة، (Ramli & Novariani, 2020, P.281).
- ٠ نتاج جهد معين قام ببذله عضو هيئة التدريس أو مجموعة من الأعضاء لإنجاز أعمال معينة، فالأداء الوظيفي ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها عضو هيئة التدريس، والرغبة في تأدية هذه المهام، للنهوض والارتقاء بمستوى أداء الجامعة (خليفة، ٢٠١٧، ص ٦٢٦؛ ماضي، ٢٠١٤، ص ٣٧٩).
- ٠ الإنجاز الذي يتحقق، نتيجة ما يبذله عضو هيئة التدريس في عمله من مجهود ذهني وبدني، فهو انعكاس لمدي نجاح عضو هيئة التدريس، أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (Odebode, 2018, P.236).
- ٠ مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام عضو هيئة التدريس بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن؛ جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أفراد المجتمع الجامعي، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (العريبي، ٢٠١٧، ص ١٣٦).
- ٠ نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد (والذي يعني الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها عضو هيئة التدريس)، والقدرات (المتتمثلة في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة)، وإدراك الدور أو المهام (والذي يشير لدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة عضو هيئة التدريس). وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها عضو هيئة التدريس (عبد الخير، علي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٩-٢٣٠).

ومما سبق يتضح تعدد تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي؛ حيث يُعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين؛ وذلك لأنه حظي باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، مما أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز، ومنهم من يرى

أنه نتاج ومحصلة تفاعل بين عدة عوامل (مثل؛ الجهد، والقدرات، وإدراك الدور الوظيفي)، وهذا التعدد ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء الوظيفي سواء أكانت دراسات نظرية أم تطبيقية ميدانية، وتؤكد التعريفات السابقة على أن الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يشمل الوظائف الثلاث الرئيسة للجامعة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وبعضها يضيف على ذلك أداء عضو هيئة التدريس للأدوار الإدارية أو القيادية بالجامعة.

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من مجموعة من العناصر، هي (درس، ٢٠٢٠، ص ٥١؛ غيطان، بطاخ، ٢٠٢٠، ص ١٩٢):

١. **كفايات عضو هيئة التدريس:** ويقصد بها ما يمتلكه من معارف عامة، ومهارات فنية ومهنية، وخلفية عامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها، واتجاهات، وقيم، ودوافع تساعده على إنجاز الأعمال الموكلة إليه.
٢. **متطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المهام، والمسئوليات، والأدوار الوظيفية، والمهارات، والخبرات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف التي يقوم بها عضو هيئة التدريس.
٣. **المناخ التنظيمي:** وهو بيئة العمل الداخلية، التي تتشكل في ضوء اللوائح، والقوانين، والإشراف، ونمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والفلسفة، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية.
٤. **جودة وكمية العمل:** ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع عضو هيئة التدريس إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والقدرة على تنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، والدقة، والنظام، والتمكن التقني، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
٥. **الثقة والمثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة عضو هيئة التدريس على تحمل مسؤولية العمل، ومدى حاجته إلى الإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

ومما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يتكون من مجموعة من العناصر؛ منها ما هو مرتبط بكفايات ومهارات عضو هيئة التدريس، ومنها ما هو مرتبط بمتطلبات الوظيفة سواء التدريس والبحثية والمجتمعية، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل، وكميته، والمثابرة عليه، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة، ويشكل المناخ التنظيمي أحد العوامل الأساسية في بناء الصحة التنظيمية بالجامعة وتحقيق أهدافها،

والمناخ التنظيمي مؤثر من مؤشرات الصحة التنظيمية، فالجامعة المتمتعة بالصحة التنظيمية تعتبر جامعة ذات مناخ مفتوح يقاوم المناخ المغلق.

محددات الأداء الوظيفي

تتمثل محددات الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، فيما يلي (عبد الغالي، عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص ١٤٥٧-١٤٥٨):

١. **الدافعية والجهد المبذول في العمل:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها عضو هيئة التدريس لأداء وظيفته، وهو يعكس درجة حماس عضو هيئة التدريس لأداء وظيفته، ومدى دافعيته للأداء، والدافعية هي منبع السلوك، ووقود الأداء، وتعرف الدافعية بأنها مدى قوة الرغبة لدى عضو هيئة التدريس للقيام بمهام وظيفته المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

٢. **القدرات والخصائص الفردية:** التي يتوقف عليها الجهد المبذول لعضو هيئة التدريس، والقدرات هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها عضو هيئة التدريس في أداء وظيفته، مثل؛ القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال، القدرة على الفهم والاستيعاب لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، ويمكن تنمية هذه القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم، ويجب أن تتناسب هذه القدرات مع الوظيفة التي يتم أدائها.

٣. **إدراك عضو هيئة التدريس لدوره الوظيفي:** وهو يعبر عن انطباعات عضو هيئة التدريس وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي تتكون منها وظيفته، والكيفية التي يجب أن يمارس بها دوره الوظيفي. ويعرف الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو عملية استقبال المؤثرات الخارجية، وتفسيرها من قبل عضو هيئة التدريس، تمهيداً لترجمتها إلى سلوك معين.

٤. **الدعم التنظيمي:** ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه إدارة الجامعة برعاية ورفاهية أعضاء هيئة التدريس، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات، والإنصات لشكواهم، والعناية بهم، وبصحتهم النفسية والتنظيمية.

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يتحدد نتيجة تفاعل مجموعة من المحددات، هي: الدافعية في العمل، والقدرة على العمل، وإدراك الدور الوظيفي، والدعم التنظيمي، وهذه المحددات مترابطة ومتداخلة؛ فكل محدد من هذه المحددات لا يؤثر في

الأداء الوظيفي بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المحددات الأخرى، ومستوى الأداء الوظيفي يكون نتيجة تفاعل تلك المحددات معًا، فإذا كانت هذه المحددات إيجابية؛ أي إذا كان لدى عضو هيئة التدريس دافعية مرتفعة، وقدرة عالية على العمل، مع توفر الدعم في بيئة صحية، ذات مناخ تنظيمي منفتح، وإدراك الدور، فإن محصلة الأداء الوظيفي سوف تكون مرتفعة، أما في حالة تدني دافعية عضو هيئة التدريس، مع تمتعه بدرجة عالية من القدرات، وإدراك الدور، وتوفر الدعم، فإن الأداء الوظيفي سوف يكون متوسطًا، ويمكن توضيح هذه المحددات في المعادلة التالية: (الأداء الوظيفي = الدافعية + القدرة + الإدراك + الدعم التنظيمي).

أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تحديد أبعاد الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس في ضوء وظائف الجامعة في ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء المجتمعي.

١. الأداء التدريسي

يُعرف الأداء التدريسي بأنه؛ قيام عضو هيئة التدريس بنقل المعرفة وإكسابها لطلابه، وتزويدهم بما هو جديد في مجال تخصصه (الغيل، ٢٠١٩، ص ١٦١)، كما يُعرف الأداء التدريسي بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية، تتعلق بعملية التدريس داخل قاعة التدريس أو خارجها، والأداء التدريسي هو كل ما يصدر عن عضو هيئة التدريس من أداءات سلوكية، وممارسات تدريسية، ترتبط بمهارات التدريس المطلوبة منه، بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويمكن ملاحظتها وقياسها (إبراهيم، عبد الحميد، ٢٠١٦، ص ٢٥١).

ويتكون الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس مجموعة من العناصر الأساسية، هي

(محمد، ٢٠١٠، ص ٦٧٦-٦٨٠):

١. التخطيط والتنظيم الجيد لعملية التعليم: ومنها؛ يلتزم بمواعيد المحاضرة، يوضح أهداف المحاضرة بدقة، ينظم موضوع المحاضرة تنظيمًا جيدًا مراعيًا التسلسل المنطقي، يربط موضوع المحاضرة بواقع حياة الطلاب ومتغيرات المجتمع، ويحدد للطلاب متطلبات المقرر

- الدراسي في بداية العام الدراسي، يوزع الوقت المخصص للمحاضرة على جوانب نشاطات التعليم والتعلم المختلفة، يحافظ على النظام والهدوء في المحاضرة.
٢. **الممارسات التعليمية والتدريسية:** ومنها؛ يمتلك المهارة والقدرة على تدريس المقرر بكفاءة عالية، يهتم بتفاعل الطلاب داخل المحاضرة؛ للتأكد من مدى فهمهم لموضوع المحاضرة، ويشجع الطلاب على المشاركة في الأنشطة التعليمية الفردية والجماعية، يوظف نتائج أبحاثه بما يخدم محتويات المقرر، ويستخدم لغة واضحة ومفهومة في تدريس المقرر، ويراعى الفروق الفردية بين الطلاب أثناء التدريس، ويجيد إدارة المناقشة والحوار في المحاضرة بطريقة توفر مناخاً تعليمياً فعالاً، ويوظف التكنولوجيا الحديثة في التدريس مثل بوربوينت، ومواقع الإنترنت، ينمي مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب، ويستخدم أساليب تدريسية متنوعة تعزز من فهم المقرر مثل (التعليم الذاتي، التعليم بالاستكشاف، العمل التعاوني)، ويدرب الطلاب على كيفية استقصاء المعلومة من مصادرها الأولية.
٣. **التمكن العلمي والمعرفي:** ومنها؛ متمكناً من مادته العلمية، واسع الاطلاع على العلم والمعرفة في مجالات متعددة، يربط بين المجالات المختلفة في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى.
٤. **التمكن من مهارات التقييم (الكفايات التقييمية):** ومنها؛ يصيغ الامتحانات صياغة واضحة، يتوافق محتوى الامتحانات مع محتويات المقرر الدراسي، يوزع الدرجات على جوانب التقييم بشكل مناسب، ينتهي من أعمال التصحيح في الوقت المحدد، يحقق العدالة والموضوعية في نتائج التقييم، يستخدم أساليب متنوعة في التقييم تناسب قدرات الطلاب، يوجه الطلاب نحو استخدام أسلوب التقييم الذاتي.
٥. **العلاقات الإنسانية مع الطلاب:** ومنها؛ يحافظ على العلاقات الإنسانية بين الطلاب، يوظف الساعات المكتبية في خدمة الطلاب وتوجيههم، يوجه الطلاب نحو الالتزام بأنظمة ولوائح الكلية، يعمل على إشاعة جو من الديمقراطية بين الطلاب، يتعامل مع الطلاب بعدالة وشفافية واحترام ومرونة، يستمع إلى مشكلات الطلاب الدراسية، ومساعدتهم على حلها.
٦. **شخصية عضو هيئة التدريس وسلوكياته:** ومنها؛ يلتزم بالسلوك الحسن قولاً وعملاً، يقدم القدوة لطلابه وأفراد المجتمع في كل سلوكياته، يحافظ على المظهر العام، والأناقة

الشخصية، يتمتع بالطلاقة اللفظية، والقدرة على التعبير، يتصف بالذكاء، وعمق التفكير، يتحلى بالصبر، والتحمل، وقوة السيطرة على النفس.

ويتضمن الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس مجموعة من الأدوار الفرعية، منها (العجمي، ٢٠٠٣، ص ١٣٥-١٣٦؛ داود، ٢٠١٥، ص ٢٥٩):

١. إعداد وتأليف المادة العلمية التي يقوم بتدريسها، وإعداد قائمة بأهم وأحدث المراجع والكتب في التخصص؛ لتقريرها على الطلاب، توجيههم لقراءتها.
٢. تحديد أساليب التدريس المناسبة، وتنوعها بين المحاضرة للأعداد الكبيرة، والتعليم المبرمج والتدريس المصغر للأعداد الصغيرة، بالإضافة إلى المناقشات، وورش العمل، والتطبيقات، والتعلم الفردي.
٣. إعداد وتصميم واختيار الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيف التقنيات والتكنولوجيا المعاصرة كمعينات تدريسية، مثل: التعليم بواسطة الشبكة الدولية العنكبوتية "W.W.W" الإنترنت، وأنظمة البث عبر الأقمار الصناعية، والتعليم بواسطة الحاسب، والتلفزيون التعليمي.
٤. تعليم الطلاب كيفية التعلم الذاتي، وإكسابهم الرغبة في الاستمرار في التعلم، وملاحقة كل جديد، وتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية، وإثراء مهارات التفكير العلمي القائم على الاستقلالية والابتكارية والإبداعية، والقدرة على تطبيق هذه المهارات.
٥. التدريس العلاجي للطلاب المتعثرين دراسياً، وذوي الإعاقات البسيطة، وتقديم مقترح بالموضوعات التي ينبغي تدريسها لهؤلاء الطلاب.
٦. إعداد الاختبارات بأنواعها، والإشراف على تطبيقها، وتقويم نتائج أدائه التدريسي عند طلابه.
٧. الاشتراك مع الزملاء بالقسم لتقويم خطط المقررات الدراسية، وتطويرها، وإعداد تقارير دورية عنها.

وقد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أسباب قصور الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس؛ ضعف إعداد المحاضرة إعداداً كافياً من حيث؛ موضوعها، وأهدافها، ومصادر معلوماتها، والصعوبات المتوقعة، وكيفية التغلب عليها، بالإضافة إلى ضعف أساليب الإلقاء؛

من حيث التحدث بصوت غير مسموع، أو التحدث بسرعة، أو الكتابة بخط غير واضح، وقلة تشجيع المشاركة وأسلوب الحوار، وقلة المساواة بين الطلاب، وضعف استخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وأساليب تدريس حديثة، والانحراف بالمحاضرة إلى مستوى علمي أعلى أو أدنى من مستوى الطلاب، الاعتماد بشكل كلي على القراءة من أجهزة العرض أو الكتاب (الشريف، ٢٠١٨، ص ١٧٠).

ويمكن تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من خلال؛ إنشاء وحدات أو مراكز للتدريس الجامعي في كل جامعة، تكون مستقلة أو ملحقة بكليات التربية، ويكون هدفها هو تطوير النشاطات التدريسية، خاصة نظم الامتحانات ونظم التوجيه والإرشاد الطلابي، وتشتمل على دوائر مغلقة للإذاعة والتلفزيون، وشبكة كمبيوتر، واستديو سينمائي، ووحدة للوسائل التعليمية السمعية والبصرية، وتضم خبراء ومتخصصين في الإخراج والإنتاج والتعلم الذاتي والبرنامجي (بصفر، عامر، محمد، ٢٠١٠، ص ٤٣-٤٤).

توفير الدوريات العلمية والمراجع الأساسية والكتب الحديثة بالمكتبات الجامعية؛ بما يمكن عضو هيئة التدريس من الإطلاع على ما يستجد من معارف في مجال تخصصه، وتبادل الخبرات العلمية مع الجامعات الأجنبية والعربية؛ وذلك من خلال وضع خطط متكاملة للأساتذة الزائرين من الجامعات الأجنبية، وإيفاد بعض أعضاء هيئة التدريس لمدة تتراوح من ٦ إلى ٩ شهور؛ وذلك للاطلاع على نظم الدراسة والبحث في الجامعات الأجنبية، وتخفيف الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس؛ الأمر الذي يتيح له الوقت الكافي كي يتمكن من تحقيق التوازن بين مهمة التدريس ومهامه الأخرى، ولتحول من نظام الفصلين الدراسي أو العام الأكاديمي الكامل إلى نظام الفصول الدراسية ذات الساعات المعتمدة، وتوفير الظروف الملائمة لتطبيقه؛ نظرًا لما يحققه نظام الفصول الدراسية من فوائد عديدة تتعلق بالطلاب، وعضو هيئة التدريس، والعملية التعليمية الجامعية (بدران، الدهشان، ٢٠٠٨، ص ٧١-٧٤).

بالإضافة إلى الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعليم، مثل: استخدام الأقمار الصناعية في بث البرامج التعليمية، وشبكات البريد الإلكتروني، والتخاطب المرئي، وشرائط الكاسيت، والفيديوهات التعليمية، وشبكات الحاسب الآلي وغيرها، والتطوير المستمر للمناهج والمقررات الدراسية؛ بحيث تجد مكانًا للدراسات البيئية والتخصصات الجديدة، مثل: مجالات البيئة وتطويرها، ومجالات المعلوماتية، وموضوعات الطاقة، وموضوعات تتعلق بعناصر الثقافة

القومية، دون إغفال اللغات الأجنبية أو الثقافة العالمية المعاصرة، ويمكن أن يتم هذا التطوير من خلال مجالس استشارية، تضم رجال الأعمال ومجموعة من الخريجين بالإضافة إلى المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس؛ للعمل على تطوير المناهج والمقررات وفق متطلبات سوق العمل، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بكفايات تقويم كل عناصر العملية التعليمية (الطالب، والأهداف، والمحتوي التعليمي، وطرق التدريس وتقنياته)، وألا يقتصر الأمر في تقويم الطالب على قياس قدرات الحفظ فقط، وإنما يمتد إلى الفهم والتحليل والنقد، وتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الخدمات الطلابية، والتي تتمثل في توفير الرعاية النفسية، والتوجيه التربوي والعلمي للطلاب، إضافة إلى رعاية المعوقين والمتفوقين وغيرها من الخدمات، التي تُسهم في توفير المناخ الصحي المناسب للعملية التعليمية (سكران، ٢٠٠١، ص ١٤٨-١٤٩).

كما أوضحت إحدى الدراسات أن التمكن من التخصص العلمي، ومناسبة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس مع المقررات التي يشارك في تدريسها؛ من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء التدريسي، وتحسين تعلم الطلاب، وخاصة إذا روعيت النسبة المنطق عليها لعدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس، مع الاهتمام بتوصيف المقررات الدراسية والبرامج التعليمية وفقاً للمعايير الأكاديمية (داود وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٥٨).

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن نجاح الأداء التدريسي مرتبط بمدى وجود استعداد وتهيئ نفسي يجعل عضو هيئة التدريس منتمياً إلى مهنته مطور لأدائها باستمرار؛ وغياب الاستعداد والتهيؤ يتسبب في تقليل الرغبة والاجتهاد في الأداء، بالإضافة إلى تهيئة الطلبة لدراسة المقرر؛ من خلال تقديم تصور للطلبة حول المقرر والخطوط العريضة له، والعمل على تشويقهم لدراسة المقرر، ويعتبر التفاعل بين عضو هيئة التدريس وطلابه من أهم مقومات الأداء التدريسي الفعال؛ والتي تتيح له معرفة احتياجات الطلاب وتوجهاتهم ومستواهم العلمي، والعمل على جعلها متوافقة مع ما رسمه من خطط لتنفيذ المقرر، وإرشادهم علمياً ونفسياً (الغيل، ٢٠١٩، ص ١٦٢-١٦٣).

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أنه يُمكن تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من خلال توفير الحرية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس، والعمل على توفير الضمانات الكافية له، وحماية حقه في تعليم الدارسين، وفي تطوير المعرفة وإنمائها دون تدخل أو ضغط خارجي؛ بحيث لا يتعرض لقيود على ما يعبر عنه أو يدرسه أو يقوله أو ينشره من

آراء علمية وأكاديمية داخل الجامعة وخارجها، والتمتع بالاستقلال الذاتي، والحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي الأكاديمية والتدريسية، بالإضافة إلى توفير الحياة الكريمة لأعضاء هيئة التدريس مادياً وأدبياً، وإزالة كل المعوقات التي تحول دون قيامهم بأدائهم التدريسي، وتقديم جوائز للمتفوقين في الأداء التدريسي، وتطوير أساليب تقييم أعضاء هيئة التدريس؛ بحيث لا تقتصر على أبحاث الترقية، بل يؤخذ في الاعتبار الأداء التدريسي لهم، وتقييم طلابهم لهم؛ باعتبارهم المستفيدين من هذا الأداء، وبحكم ملازمتهم لأساتذتهم وملاحظتهم لأدائهم وأساليبهم التدريسية، وكذلك رأي وتقديرات زملاء المهنة؛ للوقوف على جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف ومعالجتها (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٥-٣٣٦).

وفي ضوء العرض السابق للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يمكن القول أن؛ الحصول على درجة الدكتوراه لم يعد وحده جواز مرور جيد إلى التدريس الجامعي، فلا تكفي درجة الدكتوراه وحدها للتمكن من أساليب وفتيات التدريس الجامعي، وبخاصة بعد أن أصبح التدريس الجامعي ميداناً متطوراً علمياً وفنياً، لا يعتمد على الخبرة الذاتية أو الاجتهادات الشخصية فقط، فلكي يكون الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ذا مردود إيجابي ويحقق نواتج تعلم جيدة، فلا بد أن يتم التدريس داخل بيئة صحية تتوافر فيها مقومات التعليم والتعلم الجيد؛ بحيث يتاح للطلاب جو من الألفة، والاستقرار، والراحة النفسية، مما يجعل التعلم داخل قاعة المحاضرة ممتعاً، ومفيداً، ومؤكداً على العلاقات التفاعلية بين عضو هيئة التدريس وطلابه، ومن الصفات التي يجب توافرها في عضو هيئة التدريس والتي تجعل الطلبة يشعرون بقيمتهم؛ الاستماع إليهم باهتمام، والمساواة بينهم في المعاملة، حتى يشعروا بعدالته ونزاهته، كما يجب أن يكون عضو هيئة التدريس قادراً على تعزيز مشاعر التعاون والعمل الجماعي، والاهتمام بمشكلات الطلاب ومحاولة حلها؛ وذلك يولد نوعاً من الثقة لدى الطلاب في عضو هيئة التدريس، ويجعله محبوباً من طلابه، مما ينعكس بالإيجاب على أدائه التدريسي.

٢. الأداء البحثي

يُعرف الأداء البحثي بأنه؛ مجموعة الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس؛ من أجل اكتشاف معارف جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها، كما يُعرف الأداء البحثي بأنه النشاط الذي يقوم به عضو هيئة التدريس لتطوير العلوم؛ من خلال إجراء البحوث الميدانية أو الإسهامات الفكرية، وإجراء التجارب، وجمع العينات والبيانات الخاصة بالبحث، بالإضافة إلى

المشاركة في المؤتمرات وتأليف الكتب (الذبياني، أكبر، ٢٠١٣، ص ١٠٨-١٠٩). والأداء البحثي هو كل الأنشطة والاجتهادات الأكاديمية التي تستهدف الإضافة إلى ما توفر للمجتمع البشري من أفكار وتراكم معرفي في كافة المجالات العلمية الطبيعية والإنسانية والتقنية (نصر، إبراهيم، ٢٠١٣، ص ٩٨).

ويتكون الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس من مجالين أساسيين؛ المجال الأول: إنتاج البحوث العلمية النظرية والتطبيقية سواء كانت فردية أم جماعية، أما المجال الثاني: الإشراف على الرسائل العلمية سواء كانت ماجستير أم دكتوراه، وتوجد علاقة وثيقة بين الإشراف على الرسائل الجامعية وإنتاج البحوث العلمية؛ حيث أكدت إحدى الدراسات أن المشرفين الأكثر إنتاجاً للبحوث العلمية من أعضاء هيئة التدريس، هم أكثر إشرافاً على باحثين الماجستير والدكتوراه (Crosta & Packman, 2003, P.14)، ومن ثم فالإشراف العلمي يؤثر على الإنتاج البحثي لعضو هيئة التدريس، وتتطلب مهمة الإشراف على الرسائل العلمية توافر مهارات وقدرات عقلية عالية المستوى، ومرونة فكرية، وثقافة واسعة، وتخصصاً دقيقاً يُمكن عضو هيئة التدريس من القيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

وتظهر أهمية الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس في أن؛ ما ينجزه عضو هيئة التدريس من بحوث علمية بأنواعها المختلفة، يُعد عنصراً أساسياً في تقييم أدائه البحثي، ومكانة عضو هيئة التدريس في الجامعة، تبنى على أساس عدد البحوث والمقالات والإصدارات التي ينتجها خلال فترة زمنية محددة، تلك التي تشكل معياراً هاماً للتقدم، وتُسهم في تحسين أدائه، وتزيد من مسؤوليات، أما أهمية الأداء البحثي على مستوى الجامعة تظهر في أن؛ مجموع البحوث والإصدارات التي تنتجها الجامعة، يُعد عنصراً مهماً وأساسياً في تقييم الجامعات؛ حيث يتم تقييم الجامعة من خلال عدد الأبحاث التي تنتجها الجامعة لكل عضو من أعضائها، تلك التي تقدم مؤشراً لقدرة الجامعة على التميز والمنافسة والحصول على التعاقدات البحثية، كما أن سمعة الجامعة ومكانتها في الأوساط العلمية، وتصنيفها بين الجامعات، يعتمد بالدرجة الأولى على حجم ونوع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس فيها (Lombardi & others, 2000, p.26).

وتوجد علاقة ارتباطية بين الأداء البحثي والأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس؛ حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يجيدون التدريس، يكونون باحثين

منتجين، ويكون من طابعهم التفوق على أقرانهم من الباحثين من خلال أدوارهم الأكاديمية (محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٦). فالبحث العلمي يترك بصماته الإيجابية على التدريس، ويُمكن أن يغير من منظور عضو هيئة التدريس للموضوعات والمداخل التي يتبناها في تدريسه لطلابه وفي طريقة تدريسه لهم، كما أن ممارسة البحث العلمي توفر لعضو هيئة التدريس فهماً أعمق لما يُدرسه، وزيادة قدراته التدريسية في تحليل المشكلات والظواهر الطبيعية والاجتماعية وتقديم حلولاً مبتكرة لها.

ويتضمن الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس مجموعة من الأدوار الفرعية، منها

(العجمي، ٢٠٠٣، ص ١٣٦؛ محمود، عمار، ٢٠٠٩، ص ١٩٠):

١. تحديد أولويات موضوعات الأبحاث؛ وذلك من خلال وضع الجامعة أو الكلية أو القسم لاستراتيجية بحثية، مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس بها.
٢. القيام بالأبحاث الفردية والجماعية، وتنوعها بين أساسية وتطبيقية وتجريبية، والتواصل العلمي مع المراكز العلمية بجامعة الدول المتقدمة؛ لنقل التكنولوجيا والنظريات العلمية المعاصرة.
٣. الإسهام بفاعلية في تطوير وتعميق برامج وأنشطة البحث العلمي والدراسات المتقدمة، والمشاركة في مجال التعاون العلمي الدولي.
٤. المشاركة في إعداد دراسات بحثية من خلال فريق متكامل من الأساتذة؛ لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة.
٥. تدريب الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا على مهارات البحث العلمي، وأساليبه وخطواته، ومناهجه، ومشاركتهم في إعداد الخطط البحثية، والمشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم.

بالإضافة إلى (محمد، ٢٠١٠، ص ٦٨٤):

١. الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
٢. تقديم الاستشارات التطوعية البحثية للباحثين.
٣. توظيف نتائج البحوث في اتخاذ القرارات الإدارية.
٤. المشاركة في لجان تطوير التعليم والبحث العلمي.

٥. المشاركة في تحرير مجلات علمية متخصصة.
٦. المشاركة في تحكيم الاستبانات والأبحاث المقدمة للنشر.
٧. المشاركة في المؤتمرات العلمية والإقليمية والمحلية ومتابعة توصياتها.
٨. المشاركة في أنشطة الترجمة والتأليف والنشر في مجال التخصص العام والدقيق.
٩. المشاركة مع الزملاء في إعداد المشاريع البحثية سواء داخل الجامعة أو خارجها.
١٠. المشاركة في عقد ندوة لأساتذة القسم والطلبة يعرض فيها منهجية العمل البحثي والأكاديمي.
١١. نشر الإنتاج العلمي في المجلات والدوريات العلمية المحلية والعالمية ذات التأثير العالي في التخصص.

ويمكن قياس الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، من خلال إتباع عدة أساليب ومناهج أساسية، منها؛ المناهج الإحصائية الكمية؛ وتقوم على أساس إجراء حسابات بسيطة أو معقدة للمنشورات العلمية لعضو هيئة التدريس خلال فترة زمنية معينة، جماعة الأقران (الخبراء)؛ وهي لجنة منتقاة من كبار علماء كل تخصص، ويطلب منهم تقدير قيمة البحوث التي ينشرها باحثون في تخصصهم، وتحديد مدى الجودة والأصالة فيها، ومدى إسهامها في البناء المعرفي للتخصص المدروس، عدد الاستشهادات المرجعية؛ وتقوم على أساس أن عدد الاستشهادات المرجعية تمثل الأهمية العلمية النسبية أو النوعية للأوراق العلمية في كل حقل من حقول المعرفة (محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٦)، فكلما زاد استشهاد الباحثين بدراسة أو بحث علمي ما، ازدادت أهمية الدراسة، وبالتالي ازدادت مكانة صاحبها.

ويوجد العديد من المعوقات التي تحد من الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، منها (الحويطي، ٢٠١٧، ص ٤١٨-٤١٩):

١. المعوقات الشخصية: ومنها: كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء بحوث علمية مشتركة، وضعف المهارات البحثية، والفتور والتكاسل بعد الترقية، وقلة الاقتناع بجذوى البحوث العلمية.

٢. **المعوقات الأكاديمية:** ومنها: ضعف توافر المناخ العلمي المناسب للبحث العلمي، وقلة وجود مراكز متخصصة للبحوث العلمية داخل الجامعة، وقلة توافر المراجع والمصادر الحديثة الضرورية للبحث العلمي.

٣. **المعوقات الإدارية:** ومنها: تأخر إجراءات تحكيم ونشر البحوث في الدوريات العلمية، وقلة التنسيق بين المكتبات والجامعات؛ لتوفير المصادر اللازمة للبحث العلمي، وضعف التشريعات والقوانين المحفزة لإجراء البحوث العلمية، وقلة التشريعات التي توطر للتعاون بين الجامعات في مجال البحث العلمي.

٤. **المعوقات التقنية:** ومنها: ضعف توافر خدمات الإنترنت داخل الكلية، وقلة توافر الإمكانيات المادية والأجهزة والأدوات والمعدات التقنية التي يتطلبها البحث العلمي.

٥. **المعوقات الاقتصادية:** ومنها: ضعف نسبة الإنفاق على البحث والتطوير، وقلة وجود صناديق متخصصة في تمويل البحث العلمي، وضعف جذب القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

٦. **المعوقات المجتمعية:** ومنها: صعوبة تعميم نتائج البحث العلمي على مؤسسات المجتمع المستفيدة منه، وضعف اهتمام جهات التنفيذ بما يجري في الجامعات من أبحاث علمية، وقلة التنسيق بين الجامعات ومؤسسات المجتمع جعل هناك الكثير من نتائج الأبحاث حبيسة أرفف المكتبات الجامعية دون الاستفادة منها في عملية التنمية.

ويُمكن تحسين الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس من خلال؛ إنشاء كلية للدراسات العليا داخل الجامعة، يكون هدفها: تقوية الأسس العلمية والتكنولوجية في مجالات البحث والتطوير، وتفسح المجال لمزيد من الدراسات والبحوث البينية؛ التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة بين أكثر من تخصص، وتدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على طرائق البحث ومهاراته وأساليبه الحديثة، ويختص كل قسم بكلية الدراسات العليا بمجال تخصص معين يتناسب مع طبيعة اهتمامات القسم (بدران، الدهشان، ٢٠٠٨، ص ٦٩).

وأشارت إحدى الدراسات إلى أنه يُمكن تحسين الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس؛ من خلال توفير الموارد المالية والتمويلية اللازمة للبحث العلمي؛ فكلما توافر التمويل اللازم وتعددت مصادره، أصبح لدى عضو هيئة التدريس القدرة على تقديم أداء بحثي بشكل أفضل وبكفاءة وجودة أعلى، بالإضافة إلى توفير التجهيزات المادية والمتمثلة في الأبنية، والقاعات،

والمعامل، والكتب والمراجع ومصادر المعرفة المختلفة في المكتبات، والبنية التحتية التكنولوجية واستخدامها في جميع أقسام الكلية؛ فكلما توافرت الأجهزة التكنولوجية، كان هناك أداء تدريسي وبخشي متميزة، وزاد الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى وضع خطة شاملة ومتكاملة للبحث العلمي على مستوى الدولة، والجامعة، والكلية، والقسم، وذلك في ضوء أولويات خطط التنمية الشاملة في المجتمع والظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، وبناء قاعدة بيانات موحدة عن البحوث العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه ومشاريع التخرج العلمي، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو البحوث العلمية الأكثر فائدة لتلبية حاجات المجتمع، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة والقطاع الصناعي؛ من خلال البحوث العلمية التطبيقية التي تعود بالنفع على الجامعة، وتكسبها سمعة علمية، ومصداقية محلية ودولية (داود وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٥٦-٥٧).

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أنه يمكن تحسين الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس؛ من خلال تطوير البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصص الواحد أو المتقارب، وتسويق بحوث أعضاء هيئة التدريس، وإنشاء مراكز إبداع وابتكار داخل كليات الجامعة؛ تهدف إلى تطوير الأبحاث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بالمشكلات الإنتاجية التي تعاني منها المؤسسات والقطاعات المختلفة بالمجتمع، وإقامة علاقة وثيقة بين الجامعات وبين القطاعات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة، يتم من خلالها فرض ضريبة على هذه القطاعات والمؤسسات؛ بحيث تكون مخصصة لدعم البحث العلمي، وعقد برامج اتصال مع المؤسسات الإنتاجية؛ يتم من خلالها عقد لقاءات وترتيب زيارات إلى هذه المؤسسات؛ لإلقاء محاضرات، أو إقامة ندوات، بالإضافة إلى تبادل المطبوعات، والتقارير الفنية، وإجراء عقود مع هذه القطاعات والمؤسسات؛ يتم من خلالها عمل بحوث علمية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس؛ لحل مشكلة، أو لتحسين جودة الإنتاج، أو لتطوير المنتجات، أو الحصول على منتجات جديدة، بحيث تتحمل هذه القطاعات والمؤسسات نفقات تمويلها، وإعطاء ربح مادي لأعضاء هيئة التدريس (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٦-٣٣٧).

ومما سبق يتضح أن الأداء البحثي يحتاج إلى كثير من الإمكانيات، التي يجب على الجامعة توفيرها لعضو هيئة التدريس، حتى تنتظر منه أداء بحثي متميز، وحقيقة القول أن قلة إتاحة الموارد (والتي يُمثل توافرها أحد أبعاد الصحة التنظيمية)، تشكل عقبة أمام عضو هيئة

التدريس للقيام بالأبحاث العلمية، كما أن الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس يتطلب منه التحلي بعدد من الصفات والمهارات، التي تصقل نشاطه البحثي، وتسهم في زيادة إنتاجه العلمي، ومن أهم تلك الصفات والمهارات الصبر، والإخلاص، والاتصال مع زملائه داخل الجامعة وخارجها (والذي يمثل أيضًا أحد أبعاد الصحة التنظيمية). ومكانة عضو هيئة التدريس في الجامعة تبني على أساس عدد وجودة البحوث العلمية التي ينتجها خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا تتضح أهمية دور عضو هيئة التدريس في مجال الأداء البحثي والإنتاج الفكري، فهذه المهمة تقع على عاتقه بصفته الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية والمهارات الفنية، والقدرة البحثية على الإنتاج العلمي، ومن ثم يجب على إدارة الجامعة توفير البيئة التنظيمية الصحية الملائمة المؤدية للارتقاء بالأداء البحثي لعضو هيئة التدريس؛ وذلك من خلال توفير الموارد المالية الكافية من مخصصات الميزانية، وتجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات، بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، ونشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.

٣. الأداء المجتمعي

يُعرف الأداء المجتمعي بأنه؛ تلك الجهود والخدمات والبرامج والأنشطة البحثية أو العلمية، التي تسهم في تلبية حاجات المجتمع وتنميته، والتي يشارك أو يسهم بها عضو هيئة التدريس ضمن مهام عمله الوظيفي"، كما بأنه الخدمات والنشاطات التي يقدمها عضو هيئة التدريس لخدمة أفراد المجتمع وقطاعاته ومؤسساته، بحيث يستفاد منها في التنمية الشاملة من أجل تحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، وحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع (حجازي، ٢٠٢٠، ص ٢٣٦-٢٣٧).

وتكمن أهمية الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس في أن؛ خدمة المجتمع والنهوض به تُعد من أهم الوظائف الرئيسية للجامعات، ولا يمكن لأي جامعة أن تحقق ذاتها، وتثبت وجودها، ما لم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، كما تقاس كفاءة التعليم الجامعي؛ من خلال قدرته وكفاءته في خدمة المجتمع المحلي، والعمل على حل مشكلاته في كافة المجالات (محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٨). ومن هنا أصبح مساهمة عضو هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع المختلفة، شرطاً أساسياً وضرورياً لأدائه الوظيفي، فهو المسئول عن تكوين الفكر العلمي، الذي يهيئ الناس لتقبل كافة التغيرات، التي تطرأ على المجتمع ومعايشتها،

فخدمة المجتمع تُعد الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة؛ من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.

وتتعدد مجالات الأداء المجتمعي التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، بتعدد حاجات ومشكلات المجتمع، كما تتعدد بتعدد الجماعات التي توجه إليها تلك الخدمات، ويُمكن تصنيف مجالات الأداء المجتمعي في ثلاثة أنواع، هي (عامر، ٢٠١٢، ص ٧٤-٧٥):

١. البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة ما، أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحددها ظروف وأوضاع معينة.

٢. الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أعضاء هيئة التدريس كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.

٣. البرامج التدريبية والتأهيلية: للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التربية المستمرة، وما يستتبعه من نمو مهني.

كما يُمكن تصنيف مجالات الأداء المجتمعي في أربع مجالات، هي (محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٨، ٩٦):

١. مجال الخدمة المقدمة للعامة: وتتمثل في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البرامج الرئيسية للتعليم المستمر، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العامة، التي تعالج مشكلات المجتمع وقضاياها، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم.

٢. مجال الخدمة المقدمة للجامعة: وتتمثل في المشاركة في الأعمال الإدارية، واللجان، والانتدابات، وتطوير العمل الجامعي، والإرشاد والتوجه التربوي والأكاديمي للطلاب، والاشتراك في معسكرات العمل والإنتاج التي تنظمها الجامعة لطلابها من أجل خدمة المجتمع.

٣. مجال الخدمة المقدمة للمهنة: وتتمثل في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان المتخصصة، وتقديم الاستشارات، والعون الإداري للقسم، وتطوير المقررات والبرامج الدراسية بالقسم وربطها بسوق العمل، وكذلك تطوير تخصصه ومهنته.

٤. مجال الخدمة المقدمة للمؤسسات المجتمعية: وتتمثل في تقديم الاستشارات المهنية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتقييم عمل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وإجراء دراسات لتطويرها، وإجراء المشروعات البحثية لصالح مؤسسات المجتمع، وتطوير المجتمع وتنميته وحل مشكلاته.

ويتضمن الأداء المجتمعي مجموعة من الأدوار الفرعية، منها (العجمي، ٢٠٠٣،

ص ١٣٧؛ محمود، عمار، ٢٠٠٩، ص ١٩٢):

١. كتابة المقالات في الصحف والمجلات العامة عن بعض القضايا التي ينشغل بها الرأي العام.

٢. مناقشة مشكلات المجتمع وقضاياها في المحافل العامة أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

٣. تدعيم المؤسسات الأهلية؛ وذلك بتلبية الدعوة بالمحاضرات والندوات المتعلقة بمجال التخصص.

٤. إعداد وتقديم دراسات بحثية بسيطة؛ وذلك لنشرها لعامة أفراد المجتمع، مع تأكيد ارتباطها بالبيئة والمجتمع المحلي المحيط بالجامعة، وتوظيف البحوث الميدانية لمواجهة مشكلات البيئة.

ولكي يتمكن عضو هيئة التدريس من القيام بالأداء المجتمعي، فإن هناك بعض الإجراءات التي تسهم في تنمية سلوكه تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة، منها؛ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتوفير الوقت اللازم لعضو هيئة التدريس للمشاركة في أنشطة المجتمع وتنمية البيئة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وإنشاء قاعدة بيانات للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة؛ ليتعرف عليها عضو هيئة التدريس، وكذلك إنشاء قاعدة بيانات بالمشروعات القائمة وجهات التمويل؛ ليستفيد منها عضو هيئة التدريس (الذبياني، أكبر، ٢٠١٣، ص ١١٣-١١٤).

وتوصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أنه يمكن تحسين الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس؛ من خلال اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالتدريس في مراكز خدمة المجتمع

بالجامعات، والمشاركة في التعليم المفتوح، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بما يملكون من خبرة علمية وفكر مستتير في التخطيط للتنمية، وتحديد اتجاهات التطوير العالمي، وطرق الاستفادة منها؛ للارتقاء بالمجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وبلورة خطة التعليم على هذا الأساس، متابعة أعضاء هيئة التدريس التطورات العالمية الحديثة، وتعريف المؤسسات والأفراد بها ونشرها، وتمهين التعليم الجامعي؛ وذلك من خلال التركيز على المهارات التي تحتاج إليها القطاعات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة الموجودة في المجتمع (حسين، حنفي، ٢٠٠٠، ص ٣٣٧).

كما أنه يُمكن تحسين الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس؛ من خلال تطوير نظام لتفرغ أعضاء هيئة التدريس؛ للقيام ببحوث علمية مبتكرة في مجال اختصاصاتهم، واستثمار نتائج البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات عملية تقيد المجتمع وسوق العمل، وتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مواقع العمل المختلفة؛ لتجنب وجود فجوة كبيرة بين ما يدرسه الطالب في الجامعة وبين ما يواجهه في الحياة العملية، وتوجيه البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع ومعالجة قضايا المستقبل (بصفر، عامر، محمد، ٢٠١٠، ص ٩٢).

وأشارت دراسة أخرى إلى أنه يُمكن تحسين الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس؛ من خلال تشجيع المتميزين من أعضاء هيئة التدريس القائمين بمشاريع وبرامج خاصة بخدمة المجتمع بحوافز مادية ومعنوية؛ للانخراط في مشاركة حقيقية مع المؤسسات المجتمعية، وتبني الجامعة للمبادرات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في إطار تفعيل خدمة المجتمع، وتقديم العون اللازم لإتمامها، ومدّهم بالخبرات والمهارات المطلوبة لنجاحها، وعمل بحوث مسحية لرصد مشكلات المجتمع، ثم طرح هذه المشكلات على أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بكليات الجامعة لدراستها كل حسب تخصصه، ووضع الحلول لها، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس وممثلين من المجتمع المدني ورجال الأعمال في مؤسسات المجتمع وقطاعاته الحكومية والخاصة في صياغة الخطة الاستراتيجية لخدمة المجتمع؛ من أجل التعبير عن اهتماماتهم ومتطلباتهم (حجازي، ٢٠٢٠، ص ٢٣٦-٢٣٧).

كما يُمكن تحسين الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس من خلال توفير الدعم المادي، والتقدير الأدبي من قبل الجامعة والمجتمع لعضو هيئة التدريس، مما يزيد من رضاه عن نفسه،

كما يزيد من ثقته بها، ويزيد رضاه عن مجتمعه، ويجعله أكثر انطلاقة نحو تحقيق إنجازات له ولمجتمعه الذي يعيش فيه، وتوفير مناخ جيد وبيئة عمل، يسودها الود والحب والتعاون، والعلاقات الطيبة مع الطلاب والزملاء وجميع أفراد المجتمع الجامعي، مما يولد طاقة داخل عضو هيئة التدريس للإبداع الفكري وتطوير أدائه الوظيفي في شتى المجالات، وتوفير الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس؛ لكي يؤدي واجبه المجتمعي على الوجه الأكمل، من خلال الكتابة في الصحف أو الحديث في الإذاعة والتلفزيون، من أجل إبداء الرأي أو تقديم الاستشارة أو النقد أو التحليل، وتوفير سبل معيشة كريمة تليق بعضو هيئة التدريس؛ وذلك بتوفير مرتب مناسب، وتوفير السكن الملائم، والرعاية الصحية، والنوادي الاجتماعية، والعدالة في توزيع المكافآت والحوافز المتعلقة بخدمة المجتمع، ووجود مكان مجهز داخل الكلية يُمكن عضو هيئة التدريس من التواصل مع أفراد الجامعة والمجتمع (عامر، ٢٠١٢، ص ٩٦-٩٧).

ومما سبق يتضح تنوع الأداء المجتمعي لعضو هيئة التدريس، ما بين تقديم الاستشارات للجهات الحكومية والخاصة، ونشر المعرفة عن طريق المحاضرات والندوات العامة، وإجراء البحوث لصالح مؤسسات المجتمع وغيرها. ولكي يصل عضو هيئة التدريس إلى أقصى درجات الجودة والتميز ويحقق لنفسه مكانه في المجتمع، لا بد أن يربط أدواره المختلفة من دراسات وبحوث باحتياجات مجتمعه، ولا يمكن لعضو هيئة التدريس أن يحقق ذاته ويثبت وجوده ما لم يكن ملتزماً بقضايا مجتمعه ومتطلبات نموه وازدهاره، ويعيش مشاكلة، ويجد الحلول المناسبة لها.

ومن العرض السابق لأبعاد الأداء الوظيفي (التدريسي، والبحثي، والمجتمعي) لعضو هيئة التدريس يتضح أن الأبعاد الثلاث بينهما نوعاً من التفاعل والتكامل والشمول؛ فالأداء البحثي هدفه اكتساب المعرفة، والأداء التدريسي هدفه نقل المعرفة، أما الأداء المجتمعي هدفه تطبيق المعرفة، والعلاقة القائمة بين تلك الأبعاد الثلاث هي علاقة التأثير المتبادل؛ حيث يؤثر كل أداء في الأداء الآخر ويتأثر به، فلا شك أن الأداء البحثي يُحسن العملية التعليمية داخل الجامعة، كما يعمل على تحسين برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومن ثم يجب الاهتمام بالأداءات الثلاث لعضو هيئة التدريس بشكل متوازن.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يلي:

١. غياب الأهداف المحددة: فالجامعة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة أعضاء هيئة التدريس على مستوى أدائهم الوظيفي؛ لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، لذا يجب أن تمتلك الجامعة معايير أو مؤشرات للأداء الوظيفي الجيد.
٢. ضعف المشاركة في الإدارة: ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط، ووضع الأهداف، وصنع القرارات الجامعية، يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية، والعمل التعاوني، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى هؤلاء الأعضاء؛ لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، أو في وضع الحلول للمشاكل التي يواجهونها في أدائهم الوظيفي، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في الجامعة، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل، وانخفاض معدلات الأداء (رسمي، شعلان، أحمد، ٢٠١٩، ص ٢٤٠-٢٤١).
٣. ضعف الرضا الوظيفي: يؤدي إلى أداء ضعيف، وإنتاجية أقل، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل، مثل: العوامل الاجتماعية (كالسن، والمؤهل العلمي، والنوع، والعادات، والتقاليد)، والعوامل التنظيمية (كالمسئوليات، والواجبات، ونظام الترقيات، والحوافز، الراتب) (العزب، ٢٠١٨، ص ١٣٨).
٤. التسبب الإداري: ويقصد به: ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، ومؤثرة بشكل سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب الإدارة الجامعية، أو للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، فإذا كانت القيادات الجامعية قدوة يحتذى بها في الالتزام بالنظام، واحترام الوقت، مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف، فإن ذلك يسهم في دفع أعضاء هيئة التدريس إلى الالتزام بمواعيد العمل، وبذل الجهد لإنجازه (عبد الخير، علي، ٢٠٢٠، ص ٢٣٠-٢٣١). بالإضافة إلى (تمام، ٢٠١٧، ص ٢٦-٣٠):
٥. البيئة المادية للعمل: توفير الشروط المناخية المناسبة للعمل (إضاءة جيدة، وتهوية مناسبة، وحرارة معتدلة، وغيرها) تعمل على مساعدة أعضاء هيئة التدريس على القيام

- بأدائهم الوظيفي؛ إذ إن هناك علاقة بين المناخ الجيد والقدرة على أداء العمل، وعجز إدارة الجامعة عن توفير بيئة مادية مناسبة يؤدي إلى ترك آثار سلبية في نفوس أعضاء هيئة التدريس، وانخفاض روحهم المعنوية، وبالتالي ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
٦. **الاندماج الوظيفي:** إذا تناسبت الوظيفة مع قدرات عضو هيئة التدريس، وحققت الاستقلالية في العمل، فإن وظيفته تصبح جزءاً مهماً في حياته، ولذلك فالجامعة التي تكون درجة الاندماج الوظيفي لأعضائها كبيرة، تكون أحسن أداء، وأكثر تحقيقاً لأهدافها.
٧. **التدريب:** وهو عملية مستمرة هدفها استخدام الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وتكثيف عملية التدريب لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تراكم المعارف والمهارات اللازمة لأداء الدور الوظيفي، وعندما تزداد كمية ونوعية المعارف والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس فإن كفاءة أداء دورهم الوظيفي تزداد.
٨. **ضعف نظم الحوافز:** تسهم الحوافز على اختلاف أنواعها في تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وحثهم على رفع كفاءة أدائهم الوظيفي، وتزيد من درجة رضاهم على العمل، ويؤثر غياب الحوافز على العديد من النواحي منها معنوياتهم، وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم، والتزامهم، وبالتالي أدائهم الوظيفي.
٩. **انخفاض المرتبات والأجور:** تُعتبر المرتبات والأجور من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، فكلما كانت المرتبات ملائمة مع مستوى المعيشة زاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم عن العمل.
١٠. **محل الإقامة:** ويُعرف محل الإقامة بأنه المكان الحالي الذي يعيش فيه عضو هيئة التدريس، فكلما كان محل إقامة العضو في مكان قريب من عمله أو في نفس المكان، زادت فاعلية الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

ومما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يتأثر بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق بعضو هيئة التدريس؛ من حيث قدراته، ومهاراته، وإعداداته العلمي، وتعمقه في التخصص، وإعداداته المهني والتربوي، وسمات شخصيته، وعلاقته مع طلابه، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة الجامعية؛ من حيث البيئة التنظيمية الصحية المناسبة للعمل، وطبيعة المهام والمسئوليات، ووضوح الأهداف، ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالجامعة، فالأداء الوظيفي

سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل عضو هيئة التدريس فقط، ولكنه يظهر نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية لعضو هيئة التدريس، والقوى الخارجية المحيطة به، من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: مدى وضوح الأهداف، والمشاركة في الإدارة، والرضا والاندماج الوظيفي، والتسيب الإداري، والبيئة المادية للعمل، والتدريب، ونظم الحوافز، والمرتبات، ومحل الإقامة.

وبعد الانتهاء من الخطوة الثالثة للبحث والمتمثلة في تحديد الإطار النظري للأداء

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ من حيث: مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة عليه. ننتقل إلى الخطوة الرابعة والمتمثلة في الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الخطوة الرابعة: الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

أثبتت نتائج العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي، وفيما يلي نعرض بعضاً منها:

١. توصلت دراسة الحجايد، الكريمين عام ٢٠١٢ إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي في مدارس محافظتي "معان، والطفيلة" في إقليم جنوب الأردن؛ فالصحة التنظيمية توفر مناخاً داعماً لتحسين بيئة العمل (الحجايد، الكريمين ٢٠١٢، ص ٣٣٩).

٢. أثبتت دراسة الضالعين عام ٢٠١٢ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل (وتُعد الدافعية أحد محددات الأداء الوظيفي)، كما تؤثر الصحة التنظيمية في سلوك العاملين، وتفعيل أدائهم الوظيفي وإنجازه بالشكل الذي يليق بالمؤسسة، وقد أوصت الدراسة إدارة المؤسسات بضرورة خلق بيئة تنظيمية صحية؛ من خلال زيادة درجة الاستقلالية في العمل للمؤسسة وللعاملين بها، وخلق الثقة والتماسك بين الإدارة والعاملين (الضالعين، ٢٠١٢، ص ٢١٦).

٣. أوضحت دراسة ماضي عام ٢٠١٤ أن الأداء الوظيفي المتميز للفرد في أي مؤسسة، يتوقف على مدى وضوح الأهداف، التي يسعى هذا الفرد لتحقيقها من جانب، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من جانب آخر (والتي تُمثل أحد أبعاد الصحة التنظيمية). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد بيئة العمل المادية

والمعنوية، وجودة العلاقات الاجتماعية في العمل وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي بالجامعات الفلسطينية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق أعلى درجات الأمن الوظيفي والصحة التنظيمية، وتوفير ترتيبات وجدول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية؛ وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، وتعزيز دور الجامعات في العلاقات الاجتماعية؛ من خلال إنشاء نوادٍ اجتماعية، ولقاءات متواصلة مع العاملين تحت إشراف الجامعة (ماضي، ٢٠١٤، ص ٣٩٠، ٣٧٥).

٤. أكدت دراسة مقابلة عام ٢٠١٦ على أن الاستقلالية في العمل (والتي تُمثل أحد أبعاد الصحة التنظيمية) تُحسن الأداء الوظيفي وتطوره؛ إذ إن تطبيقها يضمن الممارسة الأكاديمية الحسنة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، واستقلالية الجامعات ضرورة ومتطلب للتميز والريادة، وليس أدل على ذلك من أن الجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية هي جامعات مستقلة وتتمتع بمناخ تنظيمي صحي (مقابلة، ٢٠١٦، ص ٦٦).

٥. أشارت دراسة رشاد، عزب عام ٢٠١٧ إلى أن ارتفاع الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة التعليمية، يُعد مؤشرًا على توافر درجة عالية من أبعاد الصحة التنظيمية داخلها، ويتضح ذلك في العديد من المؤشرات، منها: زيادة دافعية المعلمين للعمل والإنجاز، وتقبلهم للتغيير، والتجديد والإبداع في أدائهم، وزيادة شعورهم بالكفاءة، والتأثير في تعلم طلابهم، وانخفاض معدلات غيابهم، وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وارتفاع مستويات الثقة، والشعور بالتماسك، والدعم فيما بينهم، وتحسين جودة التدريس، وإنجاز الطلاب، ومن ثم الارتقاء بأدائهم الوظيفي (رشاد، عزب، ٢٠١٧، ص ٥٩).

٦. توصلت دراسة الطريس عام ٢٠١٧ إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاتصال الفعال (والذي يُمثل أحد أبعاد الصحة التنظيمية) وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة شقراء، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة تنظيمية صحية، تسمح بممارسة مجالات التمكين الوظيفي؛ لإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وإعادة النظر في وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية؛ بحيث تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول، وترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل، وتقدم في وقتها المناسب، بالإضافة إلى تفويض أعضاء هيئة التدريس صلاحيات أكثر؛ لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بفاعلية، ومنحهم حرية في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات

- العمل التي تواجههم، والاستعانة بكوادر متخصصة في مجال الإدارة ممن يحملون الخبرات والمهارات والأفكار الإبداعية لتحسين الأداء الوظيفي (الطريس، ٢٠١٧، ص ٤٠-٤١).
٧. أشارت دراسة **Ghabban&Others** عام ٢٠١٩ إلى أن تمتع الجامعات بمناخ إيجابي وصحي يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم البحثي، كما أن رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لها تأثير قوي على جودة وكمية إنتاجيتهم، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية عنصرًا مهمًا لتحسين جودة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى جودة العلاقات مع الزملاء، والأمن الوظيفي، والترقيات، والطريقة التي تدار بها الجامعة، عوامل حاسمة ويجب أخذها في الاعتبار عند تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحسين أدائهم الوظيفي **Ghabban& Others,2019,P.8**).
٨. توصلت دراسة دراوشه عام ٢٠١٩ إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي؛ وهذا يعني انه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية، زادت درجة التمكين الوظيفي؛ من حيث تفويض الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات والأدوار والمهام الوظيفية المنوطة بكل فرد من أفراد المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الصعوبات المختلفة في بيئة العمل، وتوفير الوسائل التقنية، ومنح الثقة بأداء العاملين؛ وذلك من أجل نجاح المؤسسة الجامعية في أداء مهامها على أكمل وجه (دراوشه، ٢٠١٩، ص ٥٠٠-٥٠٣).
٩. أكدت دراسة **Sorensen & Others** عام ٢٠١٩ على أن الصحة التنظيمية تساعد على تحسين السياسات والممارسات في مكان العمل لدعم سلامة العاملين، وصحتهم، ورفاهيتهم، كما تساعد في تحقيق الأهداف، وتقلل من المخاطر التنظيمية، وتحسين بيئة العمل (**Sorensen & Others, 2019, p.7**).
١٠. توصلت دراسة الغمري، الغويرين عام ٢٠٢٠ إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصحة التنظيمية والحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس؛ في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى استقلال الجامعة ماليًا وإداريًا وثقافيًا؛ حيث إنه من حق الجامعة إدارة شئونها المالية والإدارية بالشكل الذي تراه مناسبًا دون تدخل من أحد، وتساعد

الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على الاستثمار الأمثل لقدراتهم، وإثارة أفكارهم، واستقلالية آرائهم، والموضوعية في إصدار أحكامهم (الغمري، الغويرين، ٢٠٢٠، ص ١-٢).
 ١١. أشارت دراسة الخوالدي، القرني عام ٢٠٢٠ إلى أن توافر البنية التحتية بالجامعة (والتي تمثل أحد أبعاد الصحة التنظيمية) يؤثر على مدى التزام العاملين بالعمل، وسرعة إنجاز العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية بالجامعات وتحديثها، واستخدام برامج حاسوبية متطورة؛ بحيث تساعد على إنجاز الأعمال في أسرع وقت وبأقل تكلفة، ودعم نظم المعلومات بالجامعة، وإيجاد وتعيين المتخصصين من ذوى الكفاءة والمؤهلين للعمل بمجال المعلومات، وتطوير المهارات لدى القائمين على إدارة نظم المعلومات بالجامعة، وبالتالي زيادة معدلات أدائهم الوظيفي (الخوالدي، القرني، ٢٠٢٠، ص ٢٥١).

١٢. أكدت دراسة بوالشرش عام ٢٠٢٠ م على أن للحوافز (والتي تمثل أحد أبعاد الصحة التنظيمية) علاقة ارتباطية قوية برفع مستوى أداء الأفراد؛ فالحوافز التي تضعها المؤسسة كمقابل للمهام الوظيفية المنجزة، لها علاقة كبيرة بمستوى أداء الأفراد؛ إذ إن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء، تساعد الأفراد العاملين على تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ولهذا فعلى إدارة المؤسسة أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، كما أن مشاركة العاملين في صنع القرارات يؤثر على أدائهم الوظيفي، ويعطيهم الشعور بأهميتهم من خلال إشراكهم في كل ما يمس مهام أعمالهم، مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل، والعمل الجماعي على تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر المشاركة في صنع القرار فرصة لرفع معنويات العاملين، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، إلى جانب هذا فالمشاركة أيضًا في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي لتحسين طرق العمل (بوالشرش، ٢٠٢٠، ص ٦٧-٦٩).

وباستقراء البحوث والدراسات السابقة يلاحظ قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل مباشر، فجميع البحوث والدراسات السابقة، تناولت أحد أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مثل؛ دراسة مقابلة عام ٢٠١٦م التي تناولت بُعد الاستقلالية في العمل، ودراسة الطريس عام ٢٠١٧م التي تناولت بُعد الاتصال

الفعال، وذلك باستثناء دراسة الحجايد، الكريمين عام ٢٠١٢م، والتي اهتمت بدراسة درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من تشابه عنوان الدراسة الحالية مع هذه الدراسة السابقة، إلا أنهما اختلفا في الأبعاد المستخدمة في قياس كل من الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي؛ حيث استخدمت الدراسة السابقة أبعاد الصحة التنظيمية التالية (الوظيفة والعمل، الحالة الداخلية للمدرسة، النمو والتغيير)، أما الدراسة الحالية استخدمت أبعاد الصحة التنظيمية التالية (وضوح الأهداف، كفاءة الاتصالات، التوازن بين السلطة والمسئولية، إتاحة الموارد، التماسك والانسجام، الروح المعنوية، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، كفاءة حل المشكلات)، كما اختلفت أيضاً الدارستين السابقة والحالية في أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث استخدمت الدراسة السابقة أبعاد الأداء الوظيفي التالية (التخطيط الدارسي، تنفيذ الدرس، التقويم، الالتزام المهني للمعلمين) أما الدراسة الحالية استخدمت أبعاد الأداء الوظيفي التالية (التدريسي، البحثي، المجتمعي)، كما اختلفت الدارستين السابقة والحالية في كل من عينة الدارسة، ومجال ومكان التطبيق الميداني؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على المعلمين بمدارس محافظة معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن، أما الدراسة الحالية طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بجمهورية مصر العربية. مما يلقي الضوء على أهمية البحث الحالي.

وبعد الانتهاء من الخطوة الرابعة من البحث والمتمثلة في الكشف عن علاقة الصحة التنظيمية بالأداء الوظيفي في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض أبعاد الصحة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، ننتقل إلى الخطوة الخامسة والمتمثلة في التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

الخطوة الخامسة: درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها (الدراسة الميدانية)

جامعة طنطا هي: جامعة مصرية، مقرها مدينة طنطا بمحافظة الغربية، استقلت كجامعة عام ١٩٧٢م، وبذلك تصبح خامس جامعة في جمهورية مصر العربية بعد جامعات (القاهرة، والإسكندرية، وعين شمس، وأسيوط)، بعد أن كانت فرعاً لجامعة الإسكندرية منذ إنشائها بموجب القرار الجمهوري رقم ١٤٦٨ لسنة ١٩٦٢م، وهو القرار الذي نص على إنشاء كلية الطب بطنطا، ويبلغ عدد كليات الجامعة حالياً أربعة عشرة كلية ومعهداً فنياً، وهي: الكليات

الطبية (الطب، والصيدلة، وطب الأسنان، والتمريض)، والكليات العلمية (العلوم، والهندسة، والزراعة، والحاسبات والمعلومات)، والكليات التربوية (التربية، والتربية الرياضية، والتربية النوعية)، والكليات الإدارية والإنسانية (التجارة، والآداب، والحقوق)، بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض (<https://tanta.edu.eg>, Accessed:16/4/2020).

وفيما يلي نعرض إطارًا تطبيقيًا للبحث، متناولًا: إجراءات الدراسة الميدانية من حيث؛ أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً/ إجراءات الدراسة الميدانية

وتشمل ما يلي:

١. أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

١/١. التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، والتي تتمثل في: بُعد وضوح الأهداف، بُعد كفاءة الاتصالات، بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية، بُعد إتاحة الموارد، بُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية، بُعد الروح المعنوية، بُعد الإبداع، بُعد الاستقلالية، بُعد التكيف، بُعد كفاءة حل المشكلات.

٢/١. التعرف على درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، والتي تتمثل في: بُعد الأداء التدريسي، بُعد الأداء البحثي، بُعد الأداء المجتمعي.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها

طبقت الدراسة الحالية على (٤) كليات بجامعة طنطا، تغطي أنواع الكليات المختلفة، وذلك على النحو التالي؛ كلية الصيدلة باعتبارها ممثلة للكليات الطبية، وكلية العلوم باعتبارها ممثلة للكليات العلمية، وكلية التربية باعتبارها ممثلة للكليات التربوية، وكلية التجارة باعتبارها ممثلة للكليات الإدارية والإنسانية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، والجدول التالي يوضح نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي.

جدول (١) أعداد أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) ونسبتهم إلى المجتمع الأصل

نوع الكلية	الكلية مجال التطبيق الميداني	المجتمع الأصل*	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
الطبية	الصيدلة	١٨٣	٣٩	٪٢١,٣
العلمية	العلوم	٦٢٩	٦١	٪٩,٦
التربوية	التربية	٣١٠	٥٨	٪١٨,٧
الإدارية والإنسانية	التجارة	٢٧٨	٤٢	٪١٥,١
الإجمالي	٤ كليات	١٤٣٠	٢٠٠	٪١٣,٩
المجتمع الأصل	١٤ كلية	٥٨٢٩		

* (وحدة نظم المعلومات الإدارية جامعة طنطا لعام ٢٠٢٠م)

(https://tdp.tanta.edu.eg, Accessed: 16/4/2020)

٣. أداة الدراسة

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ بهدف التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها. وقد تم صياغة الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من محورين رئيسيين، هما:

- **المحور الأول:** درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ويحتوي على (٤٠) عبارة.
- **المحور الثاني:** درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، ويحتوي على (٣٠) عبارة.

٤. صدق وثبات الاستبانة

٤/٤. صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة أداة الدراسة الميدانية، من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة؛ من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، وهم من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية ببعض الجامعات المصرية؛ بهدف التعرف على ملائمة

الاستبانة للهدف الذى وضعت من أجله، وملائمة العبارات للمحور الخاص بها، وقد تم حذف وتعديل بعض العبارات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم، وتم تعديل الاستبانة وإعدادها في صورتها النهائية

- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة (ن=٢٠٠)

محاور الاستبانة	المحور الأول أبعاد الصحة التنظيمية	المحور الثاني أبعاد الأداء الوظيفي	المجموع الكلي
المحور الأول: أبعاد الصحة التنظيمية	-----	٠,٧٢٧	٠,٩٤٩
المحور الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي	٠,٧٢٧	-----	٠,٩٠٦
المجموع الكلي	٠,٩٤٩	٠,٩٠٦	-----

* القيم كلها دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها عالية، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٧٢٧ - ٠,٩٤٩)، مما يدل على أن هناك ارتباط بين أبعاد كل محور من محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ككل، ويشير ذلك إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي للأداة، مما يعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

٤/ب. ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، كما يتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: أبعاد الصحة التنظيمية	٤٠	٠,٩٦٠
المحور الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي	٣٠	٠,٩٤٦
الاستبانة ككل	٧٠	٠,٩٧٢

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عال؛ إذ يقدر ب (٠,٩٧٢)، مما يدل على ثبات الأداة التي أعدت للتطبيق الميداني، وأنها مقبولة للتطبيق على عينة الدراسة.

وبعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، تم تحويل الاستبانة الورقية إلى استبانة إلكترونية من خلال برنامج جوجل داريڤ **Google Drive**؛ وذلك بسبب رفض أفراد عينة الدراسة الاستبانة الورقية خوفاً من أن تكون مصدر لنقل عدوي فيروس كورونا المستجد كوفيد-١٩، المنتشر حالياً في جميع أنحاء البلاد، وبدأت عملية التطبيق الإلكتروني على أفراد العينة خلال العام الجامعي ٢٠٢٠ (الفترة أول أبريل حتى منتصف مايو لذات العام)، وتم توزيع رابط الاستبانة (<https://forms.gle>) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من خلال صفحاتهم الخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي (سواء كان فيس بوك، أو واتس آب)، وكانت جميع الاستبانات مكتملة الإجابات، وقد خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.

٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل نتائج الاستبانة إحصائياً باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، والمعروف باسم SPSS اختصاراً ل (Statistical Package For the Social Sciences) ، الإصدار الثاني والعشرين، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١/٥. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٢/٥. معامل ألفا كرونباخ؛ لتحديد درجة ثبات الاستبانة.

٣/٥. التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٤/٥. الوزن النسبي؛ لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، من خلال المعادلة التالية: الوزن النسبي = $3 \times (\text{تكرار درجة كبيرة}) + 2 \times (\text{تكرار درجة متوسطة}) + 1 \times (\text{تكرار درجة ضعيفة}) \div \text{عدد أفراد العينة}$.

٥/٥. (كا^٢)؛ لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

وتتم اعتماد المعيار التالي في التحليل الإحصائي للنتائج	درجة التحقق
مدى المتوسطات	بدرجة كبيرة
٣,٠٠-٢,٣٤	بدرجة متوسطة
٢,٣٣-١,٦٧	بدرجة ضعيفة
١,٦٦-١,٠٠	

ثانياً/ تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

وفيما يلي نعرض النتائج الإجمالية لمحاوَر الاستبانة ككل، ثم ننتقل بعد ذلك إلى عرض النتائج التفصيلية لكل محور من محاورها، وذلك على النحو التالي:

(١) عرض وتحليل النتائج الإجمالية للاستبانة ككل:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) النتائج الإجمالية لمحاوَر الاستبانة

الترتيب	درجة التوافر	المتوسط العام	عدد العبارات	محاوَر الاستبانة
١	متوسطة	٢,٢١	٤	وضوح الأهداف
٤	متوسطة	٢,١٢	٤	كفاءة الاتصالات
٦	متوسطة	٢,٠٣	٤	التوازن بين السلطة والمسئولية
٧	متوسطة	١,٩٥	٤	إتاحة الموارد
٢	متوسطة	٢,٢٠	٤	التماسك والانسجام
١٠	متوسطة	١,٧٧	٤	الروح المعنوية
٩	متوسطة	١,٨٣	٤	الإبداع
٣	متوسطة	٢,١٦	٤	الإستقلالية
٥	متوسطة	٢,١١	٤	التكيف
٨	متوسطة	١,٩٤	٤	كفاءة حل المشكلات
متوسطة		٢,٠٣	٤٠	إجمالي أبعاد الصحة التنظيمية
١	كبيرة	٢,٣٧	١٠	الأداء التدريسي
٢	متوسطة	٢,١٠	١٠	الأداء البحثي
٣	متوسطة	١,٩٢	١٠	الأداء المجتمعي
متوسطة		٢,١٣	٣٠	إجمالي أبعاد الأداء الوظيفي

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

النتائج الإجمالية للمحور الأول: أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، وأوجه الشبه والاختلاف بينهما وبين نتائج الدراسات السابقة، تتمثل فيما يلي:

○ درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا المختلفة، التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصحة التنظيمية العشرة (٢,٠٣)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧-٢,٣٣)؛ مما يؤكد على أن اهتمام كليات جامعة طنطا المختلفة بتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية (بُعد وضوح الأهداف، بُعد كفاءة الاتصالات، بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية، بُعد إتاحة الموارد، بُعد التماسك والانسجام، بُعد الروح المعنوية، بُعد الإبداع، بُعد الإستقلالية، بُعد التكيف، بُعد كفاءة حل المشكلات) بدرجة متوسطة.

وتتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (دراوشه ٢٠١٩)، بشأن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية؛ حيث أظهرت نتائج الدراستين السابقة والحالية أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية متوفرة بدرجة متوسطة بالجامعات الأردنية وجامعة طنطا أيضاً، ولعل الاتفاق بين نتيجة الدراسة السابقة والدراسة الحالية يؤكد على أهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات (دراوشه، ٢٠١٩، ص ٥٠٠).

بينما تختلف الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (العيسي ٢٠١٩)، بشأن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة السابقة أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية متوفرة بدرجة كبيرة، ولعل الاختلاف بين نتيجة الدراسة السابقة والدراسة الحالية، يرجع إلى اختلاف مكان التطبيق الميداني؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على جامعة الملك سعود وهي إحدى الجامعات السعودية، بينما طبقت الدراسة الحالية على جامعة طنطا وهي إحدى الجامعات المصرية (العيسي، ٢٠١٩، ص ٣١).

○ أما عن ترتيب أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا من حيث درجة التوافر، فقد جاءت على النحو التالي؛ احتل بُعد وضوح الأهداف الترتيب الأول بمتوسط (٢,٢١)، وبُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٢٠)، وبُعد الاستقلالية

الترتيب الثالث بمتوسط (٢,١٦)، وبعُد كفاءة الاتصالات الترتيب الرابع بمتوسط (٢,١٢)، وبعُد التكيف الترتيب الخامس بمتوسط (٢,١١)، وبعُد التوازن بين السلطة والمسئولية الترتيب السادس بمتوسط (٢,٠٣)، وبعُد إتاحة الموارد الترتيب السابع بمتوسط (١,٩٥)، وبعُد كفاءة حل المشكلات الترتيب الثامن بمتوسط (١,٩٤)، وبعُد الإبداع الترتيب التاسع بمتوسط (١,٨٣)، أما بعُد الروح المعنوية قد جاء في الترتيب الأخير بمتوسط (١,٧٧).

وتختلف الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الحربي ٢٠١٩)، بشأن ترتيب أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث درجة التوافر؛ حيث كشفت الدراسة السابقة أن بعُد الإستقلالية احتل الترتيب الأول، يليه بعُد التماسك التنظيمي، يليه بعُد وضوح الأهداف، يليه بعُد المعنويات، يليه بعُد الثقة والإبداعية، يليه بعُد تسخير الموارد، وأخيراً جاء بعُد فعالية الاتصالات، ولعل الاختلاف بين نتيجة الدراسة السابقة والدراسة الحالية يرجع إلى اختلاف مجال التطبيق الميداني؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على كلية التربية جامعة الملك سعود، بينما طبقت الدراسة الحالية على جامعة طنطا بكلياتها المختلفة الطبية والعلمية والتربوية والإنسانية والإدارية (الحربي، ٢٠١٩، ص ٢٤١).

النتائج الإجمالية للمحور الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وأوجه الشبه والاختلاف بينهما وبين نتائج الدراسات السابقة، وتتمثل فيما يلي:

○ درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، قد جاءت أيضاً متوفرة بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لها (٢,١٣)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)؛ الأمر الذي يؤكد على أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويحتاج إلى تحسينه.

وتتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (العزب ٢٠١٨)، بشأن درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث توصلت الدراستين السابقة والحالية إلى أن أبعاد الأداء الوظيفي متوفرة بدرجة متوسطة في كل من كلية رياض الأطفال جامعة المنيا وجامعة طنطا بكلياتها المختلفة الطبية والعلمية والتربوية والإدارية والإنسانية (العزب، ٢٠١٨، ص ٩٥).

بينما تختلف الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (غيطان، بطاخ ٢٠٢٠)، بشأن درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس متوفرة بدرجة كبيرة، أما الدراسة الحالية توصلت إلى أن هذه الأبعاد متوفرة بدرجة متوسطة، ولعل الاختلاف بين نتيجة الدراسة السابقة والدراسة الحالية، يرجع إلى اختلاف مجال التطبيق في كل منهما؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على الجامعات الخاصة بالأردن، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على إحدى الجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة طنطا.

○ أما بالنسبة لترتيب أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا وفقاً لدرجة توافرها، فقد جاءت على النحو التالي: احتلت بُعد الأداء التدريسي الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (٢,٣٧)، بينما حصل بُعد الأداء البحثي على الترتيب الثاني بمتوسط عام مقداره (٢,١٠)، أما بُعد الأداء المجتمعي احتل الترتيب الأخير بمتوسط عام مقداره (١,٩٢).

وتتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (نصر، إبراهيم ٢٠١٣)، بشأن ترتيب أحد أبعاد الأداء الوظيفي من حيث درجة التوافر؛ حيث كشفت الدراسة السابقة والدراسة الحالية أن بُعد الأداء المجتمعي قد جاء في الترتيب الأخير، مما يدل على ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالأداء المجتمعي، إلا أن الدراستين السابقة والحالية قد اختلفا في ترتيب كل من بُعد الأداء التدريسي والأداء البحثي؛ ففي الدراسة السابقة احتل الأداء البحثي الترتيب الأول والأداء التدريسي الترتيب الثاني، أما في الدراسة الحالية قد حدث العكس فقد احتل الأداء التدريسي الترتيب الأول والأداء البحثي الترتيب الثاني.

(٢) عرض وتحليل نتائج الدراسة التفصيلية

وفيما يلي نعرض النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

(١/٢) عرض وتحليل النتائج التفصيلية للمحور الأول: درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا يتضمن هذا المحور عرض لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر كل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية العشرة، والتي تتمثل في: بُعد وضوح الأهداف، بُعد كفاءة الاتصالات، بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية، بُعد إتاحة الموارد، بُعد التماسك والانسجام بين

أعضاء الكلية، بُعد الروح المعنوية، بُعد الإبداع، بُعد الإستقلالية، بُعد التكيف، بُعد كفاءة حل المشكلات. وذلك على النحو التالي:

(١/١/٢) درجة توافر بُعد وضوح الأهداف

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد وضوح الأهداف بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤			
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تضع الكلية أهدافًا قابلة للتحقيق.	66	33	115	33	19	9.5	2.24	3	٩٦,١٣	
٢	تعلن الكلية عن أهدافها بوضوح.	90	45	91	45	19	9.5	2.36	1	٥١,١٣	
٣	توفر الكلية الدعم اللازم لتحقيق أهدافها.	36	18	128	18	36	18	2	4	٨٤,٦٤	
٤	يؤدي أعضاء هيئة التدريس واجباتهم الوظيفية من خلال معرفتهم الدقيقة لأهداف الكلية.	77	38.5	103	38.5	20	10	2.29	2	٥٤,٠٧	
		الإجمالي						٢,٢١			

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد وضوح الأهداف قد بلغ (٢,٢١)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد وضوح الأهداف يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البعد أيضًا متوافرة بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "تعلن الكلية عن أهدافها بوضوح"، والتي جاءت درجة توافرها بدرجة كبيرة، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٣٦)، ولذا فقد احتلت هذه العبارة الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البعد، مما يدل على أن كليات جامعة طنطا تعلن لأعضائها وجميع العاملين بها عن أهدافها بوضوح، وبالتالي يؤديوا واجباتهم الوظيفية من خلال فهمهم الدقيق لأهداف كلياتهم، أما العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "توفر الكلية الدعم اللازم لتحقيق أهدافها"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على ضعف قدرة كليات جامعة طنطا المختلفة على توفير الدعم اللازم لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد يرجع ذلك إلى قصور الموارد المادية والمالية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة المنشودة.

(٢/١/٢) درجة توافر بُعد كفاءة الاتصالات ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد كفاءة الاتصالات بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	قيمة ٢٤		
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تستخدم الكلية التقنيات الحديثة في الاتصال.	81	40.5	79	39.5	40	20	2.21	1	١٦,٠٣	
٢	يتوافر بالكلية قنوات اتصال ذات كفاءة تضمن فاعلية الاتصال.	64	32	88	44	48	24	2.08	3	١٢,١٦	
٣	يتم تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية بالكلية بصورة فاعلة.	67	33.5	98	49	35	17.5	2.16	2	٢٩,٧٧	
٤	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالكلية باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية).	57	28.5	94	47	49	24.5	2.04	4	١٧,٢٩	
الإجمالي								٢,١٢			

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد كفاءة الاتصالات قد بلغ (٢,١٢)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد كفاءة الاتصالات يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (١)، والتي تنص على "تستخدم الكلية التقنيات الحديثة في الاتصال"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٢١)، مما يدل على أن كليات جامعة طنطا المختلفة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال، أما العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالكلية باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٤)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على قلة تمتع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة باتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات سواء صاعدة أو هابطة أو أفقية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر قنوات اتصال ذات كفاءة، تضمن فاعلية الاتصال وسهولته بين كافة المستويات بكليات الجامعة.

(٣/١/٢) درجة توافر بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة ٢٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توزع المسئوليات على أعضاء هيئة التدريس بصورة عادلة.	37	18.5	109	54.5	54	27	1.92	4	٤٢,٤٩
٢	توزع المسئوليات على أعضاء هيئة التدريس حسب قدراتهم.	52	26	108	54	40	20	2.06	3	٣٩,٥٢
٣	تناسب السلطة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع المسئوليات الملقاة على عاتقهم.	47	23.5	123	61.5	30	15	2.09	1	٧٣,٥٧

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٤	تغيير الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس من وقت لآخر حسب حاجة العمل.	32.5	65	43	86	24.5	49	١٠,٣٣
		الإجمالي						٢,٠٣

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١، ما عدا العبارة رقم ٤)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية قد بلغ (٢,٠٣)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "تناسب السلطة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع المسئوليات الملقاة على عاتقهم"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٩)، مما يدل على أن السلطة التي تمنحها إدارة الكلية/ الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقهم؛ بحيث يكونوا قادرين على مواجهة أى مشكلة تعترضهم عند القيام بمهام عملهم، وهذا يعطى المزيد من الثقة لأعضاء هيئة التدريس، ويزيد من تمكّنهم نفسيًا ومعنويًا. أما العبارة رقم (١)، والتي تنص على "توزع المسئوليات على أعضاء هيئة التدريس بصورة عادلة"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٩٢)، مما يدل على أنه بالرغم من اتفاق أفراد العينة على تناسب السلطة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع المسئوليات الملقاة على عاتقهم، إلا أن المسئوليات الملقاة على عاتقهم، توزع بصورة غير عادلة بكلّيات جامعة طنطا المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى أن المسئوليات لا توزع على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حسب قدراتهم، أو درجاتهم الوظيفية.

وعلى الرغم من أن جميع عبارات الاستبانة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دالة (٠.٠١)، أي يوجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) لكل عبارة من عبارات كل بُعد من أبعاد كل محور من محوري الاستبانة، إلا أن العبارة رقم (٤) في هذا البُعد (بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية) ، والتي تنص على "تتغير الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس من وقت لآخر حسب حاجة العمل"، جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دالة (٠.٠١)، حيث بلغت قيمة كا (١٠.٣٣)، مما يدل على وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على تغير الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة من وقت لآخر حسب حاجة العمل.

(٤/١/٢) درجة توافر بُعد إتاحة الموارد

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد إتاحة الموارد بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤	
		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	توفر الكلية الموارد المادية اللازمة لأداء العمل.	39.5	79	49	98	11.5	23	٤٥,٦١	
٢	توفر الكلية الموارد البشرية اللازمة لأداء العمل.	18.5	37	60	120	21.5	43	٦٤,٢٧	
٣	تستثمر الكلية مواردها المتاحة بكفاءة بما يحقق أهدافها.	24.5	49	49	98	26.5	53	٢٢,٢١	
٤	تمتلك الكلية إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المتاحة.	17	34	60	120	23	46	٦٥,٠٨	
		الإجمالي						١,٩٥	

* (القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد إتاحة الموارد قد بلغ (١,٩٥)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)،

وهذا يدل على أن بُعد إتاحة الموارد يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضاً بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "تمتلك الكلية إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المتاحة"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٦)، مما يدل على أن كليات جامعة طنطا المختلفة تمتلك استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المتاحة، أما العبارة رقم (١)، والتي تنص على " توفر الكلية الموارد المادية اللازمة لأداء العمل"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٧٢)، مما يدل على قصور الموارد المادية والمالية والتكنولوجية اللازمة لأداء العمل بكليات جامعة طنطا المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف كفاية الميزانية السنوية الممنوحة من الحكومة للجامعة، ولذا فالموارد المالية المتاحة للجامعة لا تكفي لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية؛ نتيجة ضعف ميزانية الجامعة.

(٥/١/٢) درجة توافر بُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد التماسك والانسجام بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة ٢٤٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتسم العمل بالكلية بروح الفريق الواحد.	30	60	26	52	44	88	2.04	4	١٠,٧٢
٢	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالانتماء لكليتهم.	50	100	10	20	40	80	2.4	1	٥٢
٣	تسود علاقات إنسانية طيبة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	40.5	81	10.5	21	49	98	2.3	2	٤٩,٠٩
٤	تتعاون إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس في مواجهة ضغوط العمل.	32	64	23	46	45	90	2.09	3	١٤,٦٨
الإجمالي								٢,٢٠		

* (القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية قد بلغ (٢,٢٠)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي

يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "يشعر أعضاء هيئة التدريس بالإنتماء لكتابتهم"، قد جاءت درجة توافرها بدرجة كبيرة، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٤)، ولذا فقد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، مما يدل على إنتماء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا لكتابتهم، أما العبارة رقم (١)، والتي تنص على "يتسم العمل بالكلية بروح الفريق الواحد"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٤)، مما يدل على ضعف العمل بروح الفريق بكليات جامعة طنطا المختلفة، والميل نحو العمل الفردي عند إنجاز المهام الوظيفية.

(٦/١/٢) درجة توافر بُعد الروح المعنوية

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الروح المعنوية بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن أداء عملهم.	61	30.5	111	55.5	28	14	٥٢,٣٩
٢	يتناسب راتب أعضاء هيئة التدريس مع أدائهم الوظيفي.	14	7	69	34.5	117	58.5	٧٩,٦٩
٣	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بروح معنوية عالية للقيام بالمهام المنوطة بهم.	36	18	116	58	48	24	٥٥,٨٤
٤	تمنح الكلية لأعضاء هيئة التدريس الحوافز (المادية أو المعنوية) وفقًا لأدائهم الوظيفي المتميز.	13	6.5	77	38.5	110	55	٧٢,٩٧
الإجمالي								١,٧٧

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الروح المعنوية قد بلغ (١,٧٧)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)،

وهذا يدل على أن بُعد الروح المعنوية يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضاً بدرجة متوسطة، ما عدا العبارتين رقم (٢) ورقم (٤)، والمتعلقين بـ "يتناسب راتب أعضاء هيئة التدريس مع أدائهم الوظيفي"، "تمنح الكلية لأعضاء هيئة التدريس الحوافز المادية أو المعنوية وفقاً لأدائهم الوظيفي المتميز"، والتي جاءت درجة توافرها بدرجة ضعيفة، وذلك بأوزن نسبية بلغت (١,٤٩)، (١,٥٢) على التوالي، كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (١)، والتي تنص على "يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن أداء عملهم"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,١٧)، مما يدل على ارتفاع الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة، أما العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "يتناسب راتب أعضاء هيئة التدريس مع أدائهم الوظيفي"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٤٩)، مما يدل على ضعف وقلّة راتب أعضاء هيئة التدريس، واتفاق جميع أفراد العينة على أن الراتب الذي يتقاضونه غير مناسب للجهد المبذول، كما أنه لا يتلائم مع الوضع الاقتصادي الراهن، ولا يفي بمتطلبات وأعباء حياتهم المهنية والاجتماعية المتزايدة بصفة مستمرة، مما يؤثر على روحهم المعنوية، وبالتالي على أدائهم الوظيفي.

(٧/١/٢) درجة توافر بُعد الإبداع ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الإبداع بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤			
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تشجع الكلية العمل الإبداعي.	38	19	95	47.5	67	33.5	1.86	3	٢٤,٣٧	
٢	تدعم الكلية الأفكار الجديدة للاستفادة العملية منها.	43	21.5	92	46	65	32.5	1.89	2	١٨,٠٧	
٣	توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل مناسبة لإظهار إبداعاتهم.	18	9	99	49.5	83	41.5	1.68	4	٥٥,٢١	
٤	تقدم الكلية لأعضاء هيئة التدريس بها برامج تدريبية لتنمية الإبداع الوظيفي لديهم.	31	15.5	118	59	51	25.5	1.9	1	٦٢,٢٩	
الإجمالي								١,٨٣			

* (القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الإبداع قد بلغ (١,٨٣)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد الإبداع يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "تقدم الكلية لأعضاء هيئة التدريس بها برامج تدريبية لتنمية الإبداع الوظيفي لديهم"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٩)، مما يدل على أن جامعة طنطا تقدم لأعضائها برامج تدريبية متنوعة لتنمية الإبداع الوظيفي لديهم، وقد يرجع ذلك إلى وجود مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتدريبهم وتنمية مهاراتهم، ويُعتبر حصول عضو هيئة التدريس على عدد معين (٦) دورات من مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس شرطاً أساساً للحصول على ترقيته الوظيفية، أما العبارة رقم (٣)، والتي تنص على "توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل مناسبة لإظهار إبداعاتهم"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٦٨)، مما يدل على ضعف توافر بيئة العمل المناسب لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة، لإظهار مواهبهم وإبداعاتهم الوظيفية، وقد يرجع ذلك لقله تشجيع العمل الإبداعي بالجامعة، مما قد يؤثر بالسلب على مناخ العمل داخل الجامعة، وبالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

(٨/١/٢) درجة توافر بُعد الاستقلالية

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الاستقلالية بجامعة طنطا

قيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي	درجة التوافر						العبارة	م
			بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥١,٣١	3	2.13	15.5	31	56	112	28.5	57	١	تدير الكلية كافة شؤونها بحرية دون تدخل من أي جهة سياسية.
٤٦,٩٣	4	2.1	17.5	35	55.5	111	27	54	٢	توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس حرية أكاديمية تعينهم على أداء مهامهم الوظيفية.

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة ٢٤	
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
٣	تمنح الكلية أعضاء هيئة التدريس الاستقلالية في تقدير وقت إنجاز مهامهم الوظيفية.	62	31	103	51.5	35	17.5	2.14	2	٣٥,١٧	
٤	تؤخذ القرارات الداخلية للكلية باستقلالية في إطار ما تسمح به الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات.	79	39.5	102	51	19	9.5	2.3	1	٥٥,٠٩	
الإجمالي								٢,١٦			

* (القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الاستقلالية قد بلغ (٢,١٦)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد الاستقلالية يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، كما أن جميع عبارات بُعد الاستقلالية متوافرة أيضاً بدرجة متوسطة، وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "تؤخذ القرارات الداخلية للكلية باستقلالية في إطار ما تسمح به الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٣)، مما يدل على أن القرارات الداخلية لكليات جامعة طنطا المختلفة تؤخذ باستقلالية دون أية ضغوط خارجية، أما العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس حرية أكاديمية تعينهم على أداء مهامهم الوظيفية"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,١)، مما يدل على تدني شعور أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة بالاستقلالية في أداء مهامهم الوظيفية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة، والتي تعينهم على أداء مهامهم الوظيفية بشكل متميز.

(٩/١/٢) درجة توافر بُعد التكيف

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد التكيف بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						قيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تمتلك الكلية القدرة على التكيف مع بيئتها الداخلية (نقاط القوة، والضعف).	54	27	120	60	26	13	2	2.14	٦٩,٨٨
٢	تمتلك الكلية القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية (الفرص، والتحديات).	44	22	119	59.5	37	18.5	4	2.04	٦١,٩٩
٣	تضع الكلية خططاً مستقبلية لمواكبة التغييرات المستمرة.	53	26.5	105	52.5	42	21	3	2.06	٣٣,٩٧
٤	يتكيف أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع ضغوط العمل.	73	36.5	102	51	25	12.5	1	2.24	٤٥,٣٧
الإجمالي								٢,١١		

* (القيم كلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد التكيف قد بلغ (٢,١١)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد التكيف يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات بُعد التكيف متوافرة أيضاً بدرجة متوسطة، وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يتكيف أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع ضغوط العمل"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٢٤)، مما يدل على أن قدرة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة على التكيف مع ضغوط العمل التي قد تواجههم، أما العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "تمتلك الكلية القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية الفرص والتحديات"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٤)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على ضعف قدرة كليات جامعة طنطا على التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة سواء بمواجهة التحديات أو باستغلال الفرص المتاحة.

(١٠/١/٢) درجة توافر بُعد كفاءة حل المشكلات

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد كفاءة حل المشكلات بجامعة طنطا

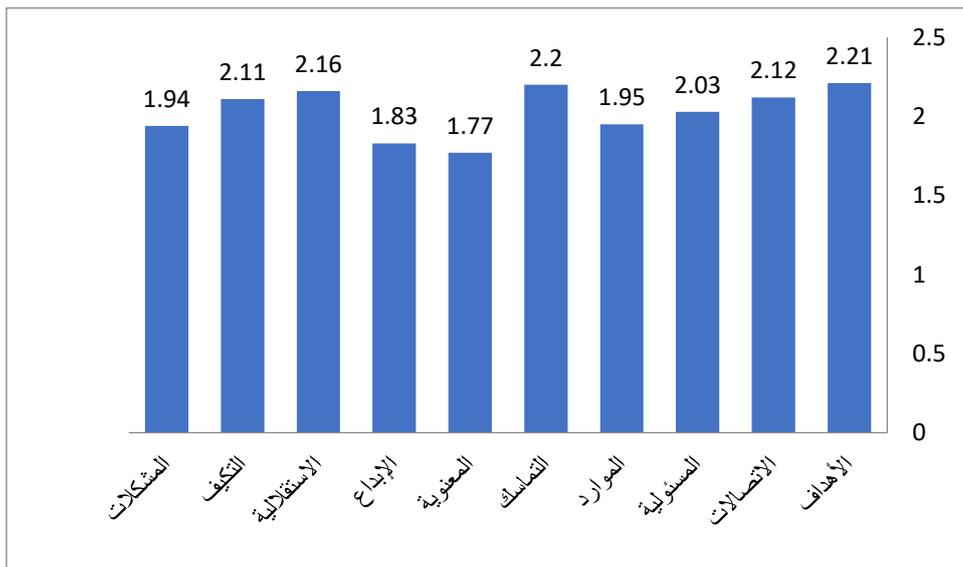
م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تمتلك الكلية القدرة على توقع المشكلات المحتملة.	35	17.5	118	59	47	23.5	1.94	٦٠,٣٧	
٢	تستخدم الكلية الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.	51	25.5	102	51	47	23.5	2.02	٢٨,٢١	
٣	تُسهّم الكلية في حل مشكلات العمل بكفاءة (بأقل وقت وجهد وتكلفة).	46	23	106	53	48	24	1.99	٣٤,٨٤	
٤	يوجد بالكلية نظام للتغذية الراجعة يُمكنها من السيطرة على تكرار نفس مشكلات العمل.	34	17	101	50.5	65	32.5	1.85	٣٣,٧٣	
الإجمالي								١,٩٤		

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد كفاءة حل المشكلات قد بلغ (١,٩٤)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد كفاءة حل المشكلات يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٢)، والتي تنص على "تستخدم الكلية الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات"، قد احتلت الترتيب الأول في درجة توافر عبارات هذا البُعد، بوزن نسبي بلغ مقداره (٢,٠٢)، مما يدل على استخدام إدارة كليات جامعة طنطا المختلفة لأسلوب العلمي في حل ومواجهة مشكلات العمل، أما العبارة رقم (٤)، والتي تنص على "يوجد بالكلية نظام للتغذية الراجعة يُمكنها من السيطرة على تكرار نفس مشكلات العمل"، قد احتلت الترتيب الأخير، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٨٥)، مما يدل على ضعف وجود نظام للتغذية الراجعة بكليات جامعة طنطا المختلفة؛ لمنع تكرار نفس مشكلات العمل مرة أخرى.

مما سبق يتضح أن؛ إجمالي درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، والتي تتمثل في: بُعد وضوح الأهداف، بُعد كفاءة الاتصالات، بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية، بُعد إتاحة الموارد، بُعد التماسك والانسجام، بُعد الروح المعنوية، بُعد الإبداع، بُعد الإستقلالية، بُعد التكيف، بُعد كفاءة حل المشكلات، جميعها متوفرة بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصحة التنظيمية العشرة (٢٠٣)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دراوشه ٢٠١٩)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العيسى ٢٠١٩)، وسبق توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في محور النتائج الإجمالية لأبعاد الصحة التنظيمية.

ويمكن توضيح درجة توافر كل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا

ومن الشكل السابق يتضح أن؛ بُعد وضوح الأهداف، قد احتل الترتيب الأول في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، بوزن نسبي مقداره (٢.٢١)، بينما احتل بُعد الروح المعنوية على الترتيب الأخير (العاشر)، بوزن نسبي مقداره (١.٧٧)؛ مما يدل على انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة سواء الطبية أو العلمية أو التربوية أو الإدارية والإنسانية عند أداء مهامهم الوظيفية.

(٢/٢) عرض وتحليل النتائج التفصيلية للمحور الثاني: درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا

يتضمن هذا المحور عرض لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، والتي تتمثل في: بُعد الأداء التدريسي، بُعد الأداء البحثي، بُعد الأداء المجتمعي. وذلك على النحو التالي:

(١/٢/٢) درجة توافر بُعد الأداء التدريسي

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٥) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الأداء التدريسي بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يشارك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الدراسية.	101	50.5	75	37.5	24	12	2.39	٤٦,٠٣	
٢	يقدم أعضاء هيئة التدريس توصيماً للمقررات الدراسية وفقاً للمعايير الأكاديمية.	115	57.5	69	34.5	16	8	2.5	٧٣,٦٣	
٣	يستخدم أعضاء هيئة التدريس الأساليب التكنولوجية المتطورة في التدريس.	85	42.5	92	46	23	11.5	2.31	٤٣,٢٧	
٤	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بأداء المحاضرات في الموعد المحدد لها.	137	68.5	57	28.5	6	3	2.66	١٣٠,٨١	
٥	يركز أعضاء هيئة التدريس أثناء تدريسهم على التفاعل المستمر مع الطلاب.	99	49.5	90	45	11	5.5	2.44	٧٠,٣٣	
٦	يعتمد أعضاء هيئة التدريس على الكتاب الجامعي في العملية التدريسية.	128	64	66	33	6	3	2.61	١١١,٦٤	
٧	تناسب المقررات التي يُدرّسها عضو هيئة التدريس مع تخصصه الدقيق.	116	58	66	33	18	9	2.49	٧٢,٠٤	

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤	
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
٨	يطور أعضاء هيئة التدريس محتوى مقرراتهم الدراسية لملاحقة التطورات العلمية السريعة.	37	74	15.5	31	47.5	95	2.22	8	٣١,٩٣	
٩	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بجدول الساعات المكتبية للطلاب (نظام الإرشاد الأكاديمي).	31.5	63	22	44	46.5	93	2.1	10	١٨,٣١	
١٠	يستخدم أعضاء هيئة التدريس طرق إلكترونية حديثة لتقييم الطلبة.	29	58	19	38	52	104	2.1	9	٣٤,٣٦	
الإجمالي								٢,٣٧			

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الأداء التدريسي قد بلغ (٢,٣٧)، ومقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى الكبير، والذي يمتد من (٢,٣٤ - ٣,٠٠)، وهذا يدل على أن بُعد الأداء التدريسي يتوافر بدرجة كبيرة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضًا بدرجة كبيرة، ما عدا العبارات رقم (٣)، (٨)، (٩)، (١٠)، والتي جاءت درجة توافرها بدرجة متوسطة، وذلك بأوزن نسبية بلغت (٢,٣١)، (٢,٢٢)، (٢,١)، (٢,١) على التوالي، ولذا فقد احتلت هذه العبارات المراتب الأخيرة من حيث درجة التوافر مقارنة بباقي العبارات المعبرة عن بُعد الأداء التدريسي، مما يدل على ضعف استخدام أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة لأساليب التكنولوجيا المتطورة في العملية التدريسية، وقد يرجع ذلك إلى قلة كفاية بعض الوسائل المعينة لأداء العملية التدريسية مثل أجهزة الكمبيوتر والوسائل المسموعة والمرئية، وضعف مواكبة التطور في أساليب التعليم والتعلم وطرق التقويم في بعض الكليات، بالإضافة إلى ضعف تطوير أعضاء هيئة التدريس محتوى مقرراتهم الدراسية، من أجل مواكبة التطورات العلمية الحديثة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تضمين حاجات سوق العمل في بعض المناهج والتخصصات، فضلًا عن ضعف تفعيل أعضاء هيئة التدريس لنظام الإرشاد الأكاديمي، والساعات المكتبية للطلاب بصورة كاملة.

(٢/٢/٢) درجة توافر بُعد الأداء البحثي ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الأداء البحثي بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات البحث العلمي.	119	59.5	72	36	9	4.5	2.55	٩١,٣٩	
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات (المحلية أو العالمية).	86	43	97	48.5	17	8.5	2.35	٥٦,٤١	
٣	يشارك أعضاء هيئة التدريس في إعداد المشاريع البحثية.	71	35.5	94	47	35	17.5	2.18	٢٦,٥٣	
٤	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الترجمة كل في مجال تخصصه.	34	17	83	41.5	83	41.5	1.76	٢٤,٠١	
٥	يختار أعضاء هيئة التدريس موضوعات بحثية وثيقة الصلة بمشكلات المجتمع.	71	35.5	96	48	33	16.5	2.19	٣٠,١٩	
٦	يتوافر لأعضاء هيئة التدريس حوافر متنوعة تشجعهم على إجراء بحوث علمية رصينة.	13	6.5	82	41	105	52.5	1.54	٦٨,٧٧	
٧	ينشر أعضاء هيئة التدريس أبحاثهم العلمية في مجلات علمية محكمة (محلياً ودولياً).	88	44	94	47	18	9	2.35	٥٣,٥٦	
٨	يهتم أعضاء هيئة التدريس بالموضوعات البحثية الحديثة التي اقتضاها التطور العلمي.	92	46	92	46	16	8	2.38	٥٧,٧٦	
٩	يجري أعضاء هيئة التدريس بالكلية بحوث علمية مشتركة ذات الطابع التكاملية للتخصصات البينية.	50	25	101	50.5	49	24.5	2.01	٢٦,٥٣	
١٠	يتوافر لأعضاء هيئة التدريس كافة مستلزمات البحث العلمي (من تجهيزات، وتقنيات علمية، ومراجع ودوريات حديثة).	24	12	102	51	74	37	1.75	٤٦,٨٤	
الإجمالي								٢,١٠		

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الأداء البحثي، قد بلغ (٢,١٠)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد الأداء البحثي يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات هذا البُعد متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، ما عدا العبارات رقم (١)، (٨)، (٧)، (٢)، والتي جاءت درجة توافرها بدرجة كبيرة، وذلك بأوزن نسبية بلغت (٢,٥٥)، (٢,٣٨)، (٢,٣٥)، (٢,٣٥) على التوالي، ولذا فقد احتلت هذه العبارات المراتب الأولى في درجة توافر عبارات بُعد الأداء البحثي، مما يدل أن التزام أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة بأخلاقيات البحث العلمي، وقد يرجع ذلك إلى دعم جامعة طنطا لحقوق الملكية الفكرية والضوابط المهنية وقيم وأخلاقيات البحث العلمي، بالإضافة إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة بالموضوعات البحثية الحديثة التي اقتضاها التطور العلمي في تخصصاتهم، وحرصهم على نشر أبحاثهم العلمية في مجلات علمية محكمة، ومشاركتهم في المؤتمرات سواء المحلية أو العالمية، وقد يرجع ذلك إلى عقد جامعة طنطا العديد من المؤتمرات المحلية والدولية بصفة مستمرة، ودعم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في حضور المؤتمرات الدولية والمحلية. أما العبارة رقم (٦)، فقد جاء درجة توافرها بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٥٤)، لذا فقد احتلت هذه العبارة الترتيب الأخير، مما يدل على ضعف جاذبية الحوافز التي تقدمها جامعة طنطا لأعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة؛ لتشجيعهم على إجراء بحوث علمية رصينة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الموازنة المقدمة من الدولة للبحث العلمي. وقد احتلت العبارات رقم (٦)، (١٠)، (٤) المراتب الأخيرة في درجة توافر عبارات هذا البُعد، مما يدل على ضعف توافر مستلزمات البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس وضعف مشاركتهم في أنشطة الترجمة بكليات جامعة طنطا المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى قلة رصد جوائز لأفضل الكتب المترجمة، ومحدودية تمويل البحث العلمي من ميزانية الجامعة، وقلة كفاية المعامل المجهزة جيدًا، وقلة عدد المجلات الدولية الصادرة من كليات الجامعة، وضعف كفاية الدورات التدريبية في مجال البحث العلمي.

درجة توافر بُعد الأداء المجتمعي (٣/٢/٢)

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول (١٧) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بُعد الأداء المجتمعي بجامعة طنطا

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يقدم أعضاء هيئة التدريس الاستشارات العلمية كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع.	52	26	100	50	48	24	2.02	٢٥,١٢	
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقديم البرامج التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع.	44	22	95	47.5	61	30.5	1.92	٢٠,٢٣	
٣	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المنتقيات العلمية التي تعالج مشكلات المجتمع وقضاياها.	49	24.5	87	43.5	64	32	1.93	١٠,٩٩	
٤	يشارك أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الطلابية غير الدراسية (الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والدينية وغير ذلك).	44	22	94	47	62	31	1.91	١٩,٢٤	
٥	يشارك أعضاء هيئة التدريس في عضوية (اللجان الإدارية أو الجمعيات العلمية أو الروابط المهنية).	72	36	93	46.5	35	17.5	2.19	٢٥,٨٧	
٦	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات الدراسية لربطها بسوق العمل.	62	31	89	44.5	49	24.5	2.07	١٢,٤٩	
٧	تساهم نتائج البحوث التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالكلية في تطوير المجتمع.	45	22.5	102	51	53	26.5	1.96	٢٨,٥٧	
٨	يتوافر لأعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي للمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.	20	10	98	49	82	41	1.69	٥٠,٩٢	
٩	يتوافر لأعضاء هيئة التدريس الوعي الكافي بمجالات خدمة الجامعة للمجتمع.	41	20.5	119	59.5	40	20	2.01	٦١,٦٣	

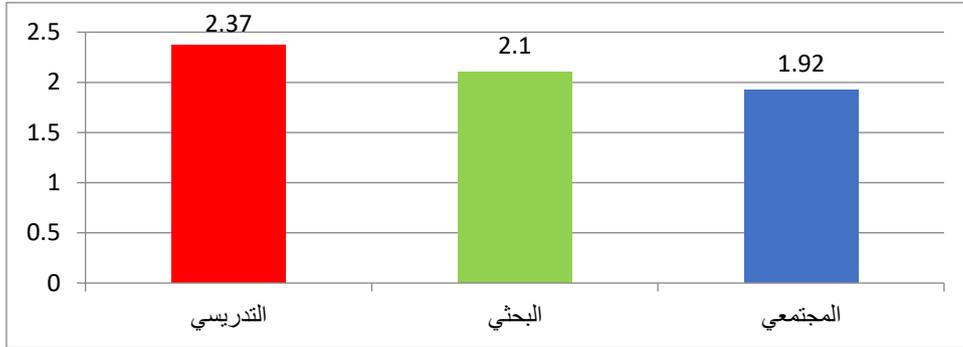
م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٠	يتوافر لأعضاء هيئة التدريس حوافز متنوعة تشجعهم على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.	20	10	82	41	98	49	10	1.61	
		الإجمالي						١,٩٢		

* (القيم كلها دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن؛ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الأداء المجتمعي قد بلغ (١,٩٢)، وبمقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)، وهذا يدل على أن بُعد الأداء المجتمعي يتوافر بدرجة متوسطة بجامعة طنطا، وجميع عبارات بُعد الأداء المجتمعي متوافرة أيضًا بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة رقم (١٠)، والتي تنص على "يتوافر لأعضاء هيئة التدريس حوافز متنوعة تشجعهم على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع"، جاءت درجة توافرها بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ مقداره (١,٦١)، ولذا فقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير، من حيث درجة التوافر مقارنة بباقي عبارات بُعد الأداء المجتمعي، مما يدل على ضعف الحوافز التي تقدمها جامعة طنطا لأعضاء هيئة التدريس بها، لتشجيعهم على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع. ووجود هذه العبارة في آخر الترتيب يدل على مصداقية أفراد عينة الدراسة في الإجابة على عبارات الاستبانة، وذلك لأن مضمونها يتفق مع مضمون العبارة رقم (٦) في بُعد الأداء البحثي، والتي تنص على "يتوافر لأعضاء هيئة التدريس حوافز متنوعة تشجعهم على إجراء بحوث علمية رصينة"، والتي جاءت أيضًا في آخر الترتيب من حيث درجة التوافر مقارنة بباقي العبارات المعبرة عن بُعد الأداء البحثي، مما يؤكد على ضعف الحوافز التي تقدمها جامعة طنطا لأعضاء هيئة التدريس سواء في مجال البحث العلمي، أو في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، مما يؤدي إلى تضائل اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والبحث العلمي.

ومما سبق يتضح أن؛ إجمالي درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي (التدريسي، والباحثي، والمجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، متوفرة بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة (٢,١٣)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العزب، ٢٠١٨)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (غيطن، بطاح، ٢٠٢٠)، وسبق توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في محور النتائج الإجمالية لأبعاد الأداء الوظيفي.

ويمكن توضيح درجة توافر كل بُعد من أبعاد الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢) درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا

ويتضح من الشكل السابق أن؛ بُعد الأداء التدريسي قد احتل الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (٢,٣٧) بدرجة توافر كبيرة، بينما حصل بُعد الأداء البحثي على الترتيب الثاني بمتوسط عام بلغ (٢,١٠) بدرجة توافر متوسطة، أما بُعد الأداء المجتمعي احتل الترتيب الأخير بمتوسط عام مقداره (١,٩٢) بدرجة توافر متوسطة أيضًا.

وبعد الانتهاء من الخطوة الخامسة من البحث والتمثلة في التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بجامعة طنطا، ودرجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، والتي كشفت الدراسة الميدانية أنهما متوافرتين بدرجة متوسطة، مما يلقي الضوء على أهمية موضوع البحث، ويدل على الجاجة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، ومن ثم ننقل إلى الخطوة الأخيرة من البحث وهي وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لأداء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية

الخطوة السادسة: آليات مقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا باستخدام مدخل الصحة التنظيمية

فيما يلي نعرض مجموعة من الآليات المقترحة، التي قد تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

١- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد وضوح الأهداف

١/أ- الأداء التدريسي: تحديد أهداف المحاضرة بدقة، وأهداف ومتطلبات المقرر الدراسي في بداية العام الدراسي للطلاب، وتوزيع الوقت المخصص للمحاضرة على جوانب نشاطات التعليم والتعلم المختلفة، وتنظيم موضوع المحاضرة تنظيمًا جيدًا مراعيًا التسلسل المنطقي، وربط موضوع المحاضرة بواقع حياة الطلاب ومتغيرات المجتمع، والالتزام بمواعيد المحاضرات.

٢/ب- الأداء البحثي: تحديث خطط البحث العلمي بالأقسام والكليات وربطها بالخطة البحثية للجامعة، ووضع خطة بحثية معلنة على مستوى كل كلية في كل تخصص، هدفها إجراء البحوث الجادة والهادفة، وذلك في ضوء أولويات خطط التنمية الشاملة في المجتمع، وتحدد دور كل عضو هيئة تدريس بها، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو البحوث العلمية الأكثر فائدة لتلبية حاجات المجتمع، وإنشاء قاعدة بيانات موحدة عن البحوث العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه ومشاريع التخرج العلمي بالجامعة.

٣/ج- الأداء المجتمعي: عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم؛ لتعريفهم بدورهم في مجال خدمة المجتمع، وإعداد قاعدة بيانات بأسماء أعضاء هيئة التدريس بكل قسم علمي شاملة أهم الخدمات التي يمكن تقديمها لأفراد المجتمع ومؤسساته للاستفادة منها، وتقديم أعضاء هيئة التدريس الخدمات والاستشارات العلمية والتطبيقية في مختلف المجالات (صناعي، زراعي، تجاري، هندسي، طبي، اجتماعي، تربوي، نفسي، قانوني، بيئي) كل في مجال تخصصه؛ وذلك من خلال تفعيل مكاتب الاستشارات بالكليات.

٢- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد كفاءة الاتصالات

٢/أ- الأداء التدريسي: تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي، والساعات المكتبية بصورة كاملة، والتفاعل مع الطلاب داخل المحاضرة؛ للتأكد من مدى فهمهم لموضوع المحاضرة، وذلك من خلال إدارة المناقشة والحوار في المحاضرة بطريقة توفر مناخًا تعليميًا فعالًا، والتوسع في تبادل

الخبرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأجنبية والعربية؛ وذلك من خلال زيادة عدد المهتمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس للجامعات المرموقة، ودعم وتشجيع المنح الدراسية لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للإطلاع على نظم الدراسة في الجامعات الأجنبية المتقدمة، والتعرف على أحدث التقنيات الحديثة في العملية التدريسية.

٢/ب- الأداء البحثي: تدريب أعضاء هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البحث العلمي، والمشاركة في مجال التعاون العلمي الدولي، والمشاركة في المؤتمرات العلمية العالمية والإقليمية والمحلية، والاهتمام باللغة القومية بحثاً وتدريباً مع الاهتمام باللغات الأجنبية؛ لأهميتها في التواصل العلمي مع الجامعات الأخرى.

٢/ج- الأداء المجتمعي: إنشاء واستخدام نظام معلومات إلكتروني لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وفتح قنوات اتصال مستمرة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمجتمع، وعقد برامج اتصال مع المؤسسات الإنتاجية؛ يتم من خلالها عقد لقاءات وترتيب زيارات إلى هذه المؤسسات؛ لإلقاء محاضرات، أو إقامة ندوات، أو تبادل المطبوعات، والتقارير الفنية.

٣- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد التوازن بين السلطة والمسئولية

٣/أ- الأداء التدريسي: تخفيف الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس؛ وذلك من خلال زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس، عن طريق التوسع في تعيينات أعضاء الهيئة المعاونة لمواجهة عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وخصوصاً في الكليات ذات الأعداد الكبيرة، ومراعاة تناسب أعداد الطلاب المقبولين بالجامعة مع الطاقة التعليمية المتاحة، وتناسب التخصص العلمي الدقيق لعضو هيئة التدريس مع المقررات التي يشارك في تدريسها، مما يساعد على تحسين الأداء التدريسي وتحسين تعلم الطلاب.

٣/ب- الأداء البحثي: تحقيق التوازن بين مختلف الأنماط البحثية أساسية كانت أم تطبيقية، والاهتمام بالبحوث الفردية والبحوث الجماعية، والبحوث البيئية والبيئية بين عدة أقسام أو بين عدة كليات سواء داخل الجامعة الواحدة أو بين كليات في جامعات مختلفة.

٣/ج- الأداء المجتمعي: توزيع الأدوار الخاصة بخدمة المجتمع على أعضاء هيئة التدريس كل في مجال تخصصه؛ وذلك من خلال توفير وسائل الإعلام اللازمة للتعريف بأنشطة الجامعة وفعاليتها، ونشر ثقافة العمل التطوعي والمسئولية المجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس،

وتوعيتهم بأهمية المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع، وتبادل الخبرات بين المؤسسات الجامعية والبيئية والمجتمعية.

٤- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد إتاحة الموارد

٤/أ- الأداء التدريسي: تحديث وتطوير المنشآت التعليمية، مثل قاعات ومدرجات التدريس والمعامل والمكتبات وغيرها، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتصميم المقررات الإلكترونية، وتوفير الوسائل التعليمية السمعية والبصرية، والمعامل اللغوية، والورش العملية، والتكنولوجيا التعليمية وغيرها من التجهيزات الحديثة، واستخدامها في جميع أقسام الكليات؛ فكلما توافرت الأجهزة التكنولوجية، كلما كان هناك أداء تدريسي متميزة لعضو هيئة التدريس.

٤/ب- الأداء البحثي: توفير البيئة البحثية الملائمة؛ وذلك من خلال دعم المكتبات بالمراجع الحديثة والمجلات المتخصصة والدوريات العلمية ورقياً وإلكترونياً، وزيادة عدد المجلات الدولية الصادرة من كليات الجامعة، وزيادة الدعم لتطوير المعامل البحثية، ومراكز ووحدات التميز البحثي القائمة، واستحداث مراكز جديدة، وتطوير البنية التكنولوجية اللازمة لتطوير منظومة البحث العلمي بالجامعة، وزيادة نسبة الإنفاق على البحث والتطوير؛ وذلك من خلال إنشاء صناديق متخصصة في تمويل البحث العلمي، وتوفير الكوادر الفنية المعاونة للباحثين؛ وهم الأفراد الذين يساعدون الباحثين في صيانة الأجهزة العلمية، وتشغيلها، والتحضير لتجاربهم، ورصد نتائجها.

٤/ج- الأداء المجتمعي: توفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للمشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وإنشاء قاعدة بيانات للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة؛ ليتعرف عليها عضو هيئة التدريس، وكذلك إنشاء قاعدة بيانات بالمشروعات القائمة وجهات التمويل؛ ليستفيد منها عضو هيئة التدريس، وإقامة علاقة وثيقة بين الجامعات وبين القطاعات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة، يتم من خلالها فرض ضريبة على هذه القطاعات والمؤسسات لدعم البحث العلمي.

٥- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد التماسك والانسجام بين

أعضاء الكلية

٥/أ- الأداء التدريسي: إدخال الدراسات البينية في المقررات الدراسية، وتشجيع التدريس البيني من خلال التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بكل كلية، والاشتراك مع الزملاء

بالقسم في تقويم خطط المقررات الدراسية، وتطويرها، وإعداد تقارير دورية عنها، وتدعيم الترابط الاجتماعي بين الزملاء الأكاديميين، والإسهام في حل المشكلات التي قد تحدث بينهم، وتقديم النصيحة لكل من يطلبها.

٥/ب- الأداء البحثي: دعم إنشاء الجمعيات العلمية، وتشجيع التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال إصدار تشريعات توطر للتعاون بين الجامعات في مجال البحث العلمي، والتنسيق بين المكتبات والجامعات؛ لتوفير المصادر اللازمة للبحث العلمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة الترجمة والتأليف والنشر في مجال التخصص العام والدقيق.

٥/ج- الأداء المجتمعي: تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يشارك كل منهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتنظيم برامج لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع قطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي، وتدعيم المؤسسات الأهلية؛ وذلك بتلبية الدعوة بالمحاضرات والندوات المتعلقة بمجال التخصص، أو من خلال إجراء البحوث العلمية التطبيقية التي تعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس والجامعة، وتكسبها سمعة علمية، ومصداقية محلية ودولية.

٦- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد الروح المعنوية

٦/أ- الأداء التدريسي: تقديم جوائز للمتفوقين في الأداء التدريسي من أعضاء هيئة التدريس، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس لحضور دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وزيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس، وعقد ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الأنماط الغير تقليدية في التعليم والتعلم، وإكسابهم المهارات الفنية والمهنية اللازمة لتطوير أدائهم وفقاً لاحتياجاتهم، وتشجيعهم على تأليف المقررات الإلكترونية وتحفيزهم.

٦/ب- الأداء البحثي: رعاية المبعوثين وربطهم بالوطن، وتطوير قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث والنشر العلمي طبقاً للمعايير القومية والدولية، وزيادة الدعم المالي لأعضاء هيئة التدريس للنشر في المجالات العلمية العالمية، وزيادة المخصصات المالية لبند تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في المؤتمرات القومية والعالمية، وزيادة الدعم والمخصصات المالية أيضاً لجوائز الجامعة التقديرية والتشجيعية والتميز العلمي، وإنشاء أستاذ كرسي للباحثين المتميزين بالجامعة، وزيادة مكافآت المناقشة والإشراف على رسائل الماجستير

والدكتوراه، وإعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية؛ وذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت، وتسهيل إجراءات النشر العلمي في المجالات والدوريات العلمية المتخصصة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، وإنشاء مكتب للكتابة العلمية بالجامعة؛ لمساعدتهم في النشر الدولي وكتابة المشروعات ونشر البحوث في مجلات علمية ذات تصنيف متقدم، ودعم قضايا حقوق الملكية الفكرية والضوابط المهنية والقيم وأخلاقيات البحث العلمي.

٦/ج- الأداء المجتمعي: رصد جوائز لأفضل الكتب المترجمة، وتطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس باستمرار استجابة للمستجدات، بما يكفل تنمية قدراتهم وتجديد أدائهم وتحديث أساليبهم بما يتناسب مع الثورات العلمية والتكنولوجية، والاعتناء برفاهية أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك من خلال بناء نظام للرعاية الاجتماعية والصحية والترفيهية لهم، وتفعيل دور الإعلام في إعلاء قيمة ومكانة عضو هيئة التدريس؛ وذلك من خلال تنفيذ البرامج الإعلامية بالتعاون مع هيئة الإعلام المرئي والمسموع، الأمر الذي يسهم في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتنمية الولاء والانتماء لمهنتهم وجامعتهم.

٧- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد الإبداع

٧/أ- الأداء التدريسي: إنشاء وحدة أو مركز للتدريس الجامعي في كل كلية تكون مستقلة، أو ملحقة بكلية التربية، ويكون هدفها تطوير النشاطات التدريسية، وتوظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التدريسية مثل: استخدام الأقمار الصناعية في بث البرامج التعليمية، وإعداد برامج تدريبية في مجال قيادة الأعمال بما يخدم طبيعة التخصصات المختلفة، وتطوير نظم التقويم والامتحانات وميكنتها، وذلك من خلال عقد ورش عمل عن أساليب التقويم ومعايير الإمتحانات ومتطلبات استيفاء معايير نظم التقويم والإمتحانات، والتقليل من الاعتماد على الكتاب الجامعي وحده كمصدر للمعرفة العلمية، وذلك من خلال تدريب الطلاب على طرق البحث للوصول إلى المعلومة من خلال استخدام المكتبات والوسائل التكنولوجية الحديثة، وتطوير طرق واستراتيجيات التدريس؛ بحيث لا تقتصر على الطرق التقليدية (المحاضرة)، وإنما تمتد لتشمل استراتيجيات فاعلة كالتعلم الذاتي، والتعلم بحل المشكلات، والتعليم البرنامجي، وطريقة المديولات، والحزم التعليمية وغيرها من الطرق التي تهتم بالفهم، وترتبط بين النظرية والتطبيق، وتهتم بالإبداع واستقلالية التفكير، وإتاحة فرص التعلم الذاتي، وتوفير بيئة أكاديمية

فاعلة؛ وذلك من خلال التطوير المستمر للبرامج التعليمية وفق معايير الجودة المحلية والدولية وفي ضوء متطلبات خطط التنمية، ورفع جودة أساليب التعليم والتعلم.

٧/ب- الأداء البحثي: إنشاء كلية للدراسات العليا داخل الجامعة؛ هدفها تقوية الأسس العلمية والتكنولوجية في مجالات البحث والتطوير، وتدريب الطلاب وشباب أعضاء هيئة التدريس على طرائق البحث ومهاراته وأساليبه الحديثة، ودعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على براءات الاختراع، وذلك من خلال إنشاء مركز لتنمية وتطوير إبداعات الشباب وريادة الأعمال، ودعم إنشاء وتطوير مراكز ووحدات التميز البحثي (المراكز البحثية المتخصصة) في مختلف المجالات.

٧/ج- الأداء المجتمعي: إنشاء وحدة لتسويق الأنشطة البحثية والخدمات المجتمعية، وإنشاء مراكز إبداع وابتكار داخل كليات الجامعة؛ هدفها تطوير الأبحاث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بالمشكلات الإنتاجية التي تعاني منها المؤسسات والقطاعات المختلفة بالمجتمع، مع إجراء عقود مع هذه القطاعات والمؤسسات؛ يتم من خلالها عمل بحوث علمية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس؛ لتحسين جودة الإنتاج، أو لتطوير المنتجات، أو الحصول على منتجات جديدة، وعقد اتفاقيات مع المؤسسات ذات الصلة لتدريب الطلاب، وإتاحة فرص التعليم والإبداع والتنمية المهنية للخريجين في شتي المجالات بما يحقق متطلبات سوق العمل.

٨- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد الاستقلالية

٨/أ- الأداء التدريسي: توفير الحرية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس، وتوفير الضمانات الكافية له ضد الضغط أو التهديد بالفصل أو الطرد أو العقوبة، وحماية حقه في تعليم الدارسين، وفي تطوير المعرفة وإنائها دون تدخل أو ضغط خارجي؛ بحيث لا يتعرض لقيود ما على ما يعبر عنه أو يدرسه أو يقوله أو ينشره من آراء علمية وأكاديمية داخل الجامعة أو خارجها في إطار ما تسمح به الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات.

٨/ب- الأداء البحثي: الإعلان الحر عن نتائج البحوث والآراء العلمية، والتبادل غير المحدود للأفكار، وإجراء التجارب وفرض الفروض والاحتمالات واختبارها بالمعايير العلمية الدقيقة، وتشجيع الخيال الخلاق والخبرة الكفيلة بالوصول إلى نتائج جديدة تضيف للمعرفة الإنسانية، اختيار مجالات وموضوعات البحوث والدراسات العلمية بعيداً عن أي ضغوط سياسية أو أيديولوجية.

٨/ج- الأداء المجتمعي: توفير الحرية لأعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم وأفكارهم في المجتمع المحلي؛ وذلك من خلال كتابة مقالات في الصحف والمجلات العامة عن بعض القضايا التي ينشغل بها الرأي العام في نطاق تخصصاتهم، وإعطائهم فرصاً أكبر للمشاركة في عملية صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في أدائهم الوظيفي؛ وذلك من خلال تبني القيادات الجامعية لأسلوب فرق العمل في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف.

٩- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد التكيف

٩/أ- الأداء التدريسي: تطوير واستحداث البرامج التعليمية، وفقاً لإحتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع والمستحدثات العلمية، ويمكن أن يتم هذا التطوير من خلال مجالس استشارية، تضم رجال الأعمال ومجموعة من الخريجين بالإضافة إلى المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس.

٩/ب- الأداء البحثي: اختيار أعضاء هيئة التدريس موضوعات بحثية وثيقة الصلة باحتياجات المجتمع ومؤسساته المختلفة، ذلك من خلال ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، مع اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس من تجارب وبحوث، وتوظيف البحوث الميدانية لمواجهة مشكلات البيئة.

٩/ج- الأداء المجتمعي: إنشاء وحدة متخصصة لدراسة الاحتياجات المجتمعية للخدمات التي يمكن أن يقدمها أعضاء هيئة التدريس للمجتمع، وتشكيل لجنة من أعضاء هيئة التدريس بكل كلية، تكون وظيفتها الأساسية حصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختلف فئات المجتمع ومؤسساته، وجميع قطاعات العمل والإنتاج، وتقديمها لإدارة أو وحدة التدريب بكل كلية لتلبية هذه الاحتياجات، وإقامة معسكرات وقوافل عمل لطلبة الجامعة تحت إشراف مشترك بين أعضاء هيئة التدريس والهيئات والمؤسسات الإنتاجية، وذلك في مواقع الإنتاج المختلفة كالمزارع والمصانع وغيرها، على أن يدخل ذلك في تقييم الطالب، مما يؤدي إلى زيادة الخبرة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وخدمة المجتمع وتطويره ودفع عجلة الإنتاج.

١٠- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بُعد كفاءة حل المشكلات

١٠/أ- الأداء التدريسي: إنشاء وحدات للإرشاد النفسي والأكاديمي لخدمة طلاب الجامعة ورعايتهم، والاستماع إلى مشكلات الطلاب الدراسية، ومساعدتهم على حلها، ورعاية المعوقين والمتفوقين، والتدريس العلاجي للطلاب المتعثرين دراسياً، وذوي الإعاقات البسيطة، وتقديم مقترح

بالموضوعات التي ينبغي تدريسها لهؤلاء الطلاب، وتعليم الطلاب كيفية التعلم الذاتي، وإكسابهم الرغبة في الاستمرار في التعلم.

١٠/ب- الأداء البحثي: إجراء الدراسات والبحوث البينية؛ التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة بين أكثر من تخصص، وذلك من خلال فريق متكامل من الأساتذة؛ لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة، وتنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات التي تخدم كافة أطراف المجتمع ومشكلاته.

١٠/ج- الأداء المجتمعي: إدراج مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع وقضاياها من مستلزمات الترقى العلمي والإداري؛ وذلك لحث أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع المجتمع وقضاياها، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على مناقشة مشكلات المجتمع وقضاياها في المحافل العامة أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، أحمد السيد، عبد الحميد، أحمد محمد (٢٠١٦): مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي دراسة مقارنة تنبؤية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٧٠، الجزء ٤، ص ص ٢٤٣-٣٢٠.
٢. إبراهيم، زكريا سالم (٢٠٢٠): تفعيل دور البحوث التربوية لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة للبحث العلمي رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، العدد ٢١، ص ص ٦٧-٨٧.
٣. الحجايد، سليمان سالم، الكريمين، هاني أحمد (٢٠١٢): مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن، المجلة التربوية جامعة الكويت، المجلد ٢٦، العدد ١٠٤، الجزء ٢، ص ص ٣٣٩-٣٧٩.
٤. الحربي، لولوه بنت سعد (٢٠١٩): درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد ١٧، الجزء ٢، ص ص ٢٤٠-٢٧٠.

٥. الحميد، نوره سليمان (٢٠١٩): مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد ٣٥، العدد ١١، ص ص ٥٦٤-٥٩٤.
٦. الحويطي، عواد حماد (٢٠١٧): معوقات الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٧٤، الجزء ٢، ص ص ٤٠٧-٤٤٢.
٧. الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا (٢٠١٥-٢٠٢٠).
٨. الخوالدي، كمال طاهر، القرني، سعيد بن بهيان (٢٠٢٠): أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد ٤٢، العدد ٢، ص ص ٢٥٠-٢٩٤.
٩. الزهيري، إبراهيم عباس، العباسي، عزة السيد (٢٠١٩): تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي جامعة بورسعيد نموذجاً، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، الجزء ٤١، ص ص ٢٣٤-٢٩٤.
١٠. الشريف، طلال بن عبدالله (٢٠١٨): برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس غير التربويين في جامعة شقراء، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٨٠، الجزء ١، ص ص ١٦٦-٢١٣.
١١. الشريف، عباس عبد مهدي (٢٠١٣): مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية جامعة الكويت، المجلد ٢٨، العدد ١٠٩، ص ص ١٤٥-١٩٠.
١٢. الضلاعين، علي فلاح (٢٠١٢): أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مؤتمرات بالأردن، المجلد ٢٧، العدد ٧، ص ص ٢١٤-٢٦٢.
١٣. الطريس، محمد بن عوض (٢٠١٧): أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات

- التجارية والبيئية كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد ٣، الجزء ١، ص ص ٥٠-١
١٤. العنبي، تركي بن كريميس (٢٠١٥): درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالأقسام العلمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، المجلد ٤، العدد ١٣، ص ص ١٦٧-٢١٠.
١٥. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣): التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية بين تحديات العولمة، ومتطلبات التدويل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد، ٥٢، الجزء ١، ص ص ١٢٣-١٩٨.
١٦. العربي، فرج أميدة (٢٠١٧): فاعلية الاتصال في الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إجدابيا، مجلة البحوث العلمية جامعة أفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية بليبيا، المجلد ٢، العدد ٤، ص ص ١٢٨-١٥١.
١٧. العزب، هاني السيد (٢٠١٨): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا، مجلة الطفولة والتربية كلية التربية جامعة الأسكندرية، المجلد ١٠، العدد ٣٣، ص ص ٩٣-١٩٨.
١٨. العيسى، غزير سعد (٢٠١٩): الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية بالرياض، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ص ٣١-٥٤.
١٩. الغمري، أيمن أحمد، الغويرين، يوسف فرج (٢٠٢٠): درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات- العلوم التربوية الجامعة الأردنية، المجلد ٤٧، العدد ١، ص ص ١-١٩.
٢٠. الغيل، ناصر عبدالله (٢٠١٩): إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية باليمن، العدد ٧، ص ص ١٥٣-١٩٠.
٢١. الموقع الرسمي لجامعة طنطا (<https://tanta.edu.eg>, Accesseg:16/4/2020).
٢٢. الموقع الرسمي لوحدّة نظم المعلومات الإدارية جامعة طنطا (<https://tdp.>).
- (tanta.edu.eg, Accessed: 16/4/2020).

٢٣. الوديثاني، محمد بن معيض (٢٠١٧): مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة البحرين، المجلد ١٨، العدد ٣، ص ٥٠٧-٥٤٠.
٢٤. بدران، شبل، الدهشان، جمال (٢٠٠٨): تجديد التعليم الجامعي والعالي (صيغ وبدائل)، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية للنشر، القاهرة.
٢٥. بصقر، حسان بن عمر، عامر، طارق عبدالرؤوف، محمد، ربيع عبدالرؤوف (٢٠١٠): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٦. بوالشرش، كمال (٢٠٢٠): مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة بالجزائر، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ٥٩-٧٠.
٢٧. تمام، عبد العليم تمام (٢٠١٧): الأداء الوظيفي للعاملين رؤية من منظور سوسولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، عدد خاص، ص ٢١-٤٠.
٢٨. جبريل، هيثم محمد، عيسى، محمد محمد، عبد الفتاح، إيمان صالح (٢٠١٩): التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد ٢، ص ١٥٨-١٧٨.
٢٩. حجازي، هناء شحات (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية: جامعة بنها نموذجاً، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ٢٠٩-٤١٧.
٣٠. حسين، حسن مختار، حنفي، محمد طه (٢٠٠٠): تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء ٢، ص ٣٠١-٣٤٣.
٣١. خليفة، مسعودة على (٢٠١٧): المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، المجلد ٨، ص ٦١٨-٦٤٨.

٣٢. داود، سمر هشام، وآخرون (٢٠٢٠): ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، العدد ٢١، ص ص ٢٤-٦٦.
٣٣. داود، عبد العزيز أحمد (٢٠١٥): العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، الجزء ٤١، ص ص ٢٣٤-٢٩٤.
٣٤. دراوشه، نجوي عبد الحميد (٢٠١٩): الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات-العلوم التربوية الجامعة الأردنية، المجلد ٤٦، العدد ٢، ص ص ٥٠٠-٥٢٠.
٣٥. دريس، عمر عبد الخالق (٢٠٢٠): أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإنسانية العالمية، عمان، الأردن.
٣٦. دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤.
٣٧. الذيباني، منى سليمان، أكبر، عبير فاروق (٢٠١٣): تطوير أداء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء وظائفها الثلاث، مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٦، العدد ٤٤، ص ص ٦٥-١٦٣.
٣٨. رسمي، محمد حسن، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، أحمد، هند محمد عبد الحفيظ (٢٠١٩): تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ١٨، الجزء ٢، ص ص ٢٣١-٢٤٦.
٣٩. رشاد، عبد الناصر محمد، عزب، إيمان أحمد (٢٠١٧): الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٣، السنة ٤، ص ص ١٥-١٣٢.
٤٠. سكر، ناجي رجب (٢٠١٨): درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى فلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، المجلد ١١، العدد ٣٥، ص ص ١٢٣-١٥٤.

٤١. سكران، محمد محمد (٢٠٠١): وظائف الجامعة المصرية على ضوء الإتجاهات التقليدية والمعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٢. سليمان، هالة عبد المنعم، عبد المجيد، أشرف عبد التواب (٢٠٢٠): الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، *المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج*، الجزء ٧٢، ص ص ٦٥٨-٦٠١.
٤٣. شباح، مريم (٢٠١٧): فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، المجلد ٢٨، العدد ١٠٩، الجزء ١، ص ص ١٣٧-١٥٧.
٤٤. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٢): *الجامعة وخدمة المجتمع*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٥. عبد الخير، آسيا يعقوب، علي، مها فضل (٢٠٢٠): التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي ٢٠١٤-٢٠١٩ دراسة حالة المملكة العربية السعودية جامعة الملك خالد، *مجلة رماح للبحوث والدراسات مركز البحث وتطوير الموارد البشرية برماح بالأردن*، العدد ٢٠، ص ص ٢١٧-٢٤٩.
٤٦. عبد الغالي، هنية جاد، عبد الرحمن، مروة جبرو (٢٠١٩): الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج*، الجزء ٦٥، ص ص ١٤٤٥-١٤٩٦.
٤٧. عبد اللطيف، أمل السيد (٢٠٢٠): دور جامعة طنطا في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله في ضوء الخبرة الفنلندية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
٤٨. عوض، عاطف محمود (٢٠١٣): تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، *مجلة الجنان جامعة الجنان بلبان*، العدد ٤، ص ص ١٦٤-١٣٥.
٤٩. غيطان، ميساء وليد، بطاخ، أحمد محمد (٢٠٢٠): درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الأردنية الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، المجلد ٥، العدد ٢، ص ص ١٨٦-٢٠٩.
٥٠. ماضي، خليل إسماعيل (٢٠١٤): أبعاد بيئة العمل المادية والمعنوية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *المجلة العلمية*

- لدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، المجلد ٥، العدد ١، ص ٣٧٦-٣٩٢.
٥١. محمد، إلهام فاروق (٢٠١٠): تصور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية جامعة بني سويف، المجلد ٢، المنعقد في الفترة من ٦-٧ فبراير، ص ٦٧٧-٨١٨.
٥٢. محمد، ثناء هاشم (٢٠١٩): أدوار مستجدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد ٣٤، العدد ٣، ص ٥٦-٩٢.
٥٣. محمد، ماهر أحمد (٢٠٠٩): المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، المجلد ٢٥، العدد ١، ص ٤٧-١٠٤.
٥٤. محمد، نهي نور، أحمد، حافظ فرج، شاهين، أميرة محمد (٢٠٢٠): تطوير إعداد الباحث التربوي بكليات التربية في مصر على ضوء خبرة اليابان، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، العدد ٢١، ص ٨٨-١١٠.
٥٥. محمود، يوسف سيد، عمار، حامد (٢٠٠٩): رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٥٦. مقابلة، منصور أحمد (٢٠١٦): الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، المجلد ١، العدد ٣، السنة ١٦، ص ٦١-١٠٨.
٥٧. ناصف، ميرفت صالح، هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٧): الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد ٣١، الجزء ٤، ص ٩-١٢٤.

٥٨. نصر، محمد يوسف، إبراهيم، محمد عبد الوهاب (٢٠١٣): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٥٦، الجزء ٦، ص ٧٩-١٣٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

59. Ali, M. & Sadq ,M. & Ibrahim,S. (2019): The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University, International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics, ICABEP, PP. 16-25, (Available at(<https://www.researchgate.net>, Accessed:16/5/2020).
60. Cansoy, R. & Parlar, H. (2017): Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, **Journal of Education and Training Studies**, Published by Redfame Publishing, Vol. 5, No. 4, PP.18-28.
61. Crosta, Peter, M.& Packman, Iris, G. (2003): **Faculty Productivity in Supervising Doctoral Students' Dissertations at Cornell University**, Published by the Cornell Higher Education Research Institute, Cornell University Cornell University ILR School, PP .1-27, (Available at, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>, Accessed:5/3/2020).
62. Doganay,E.& Dagi,A.(2020):Organizational Health Scale: A Scale Development Study, **International Education Studies Journal**, Published by Canadian Center of Science and Educationm ,Vol. 13, No. 7, PP.128-144.
63. Ghabban,F.&Others(2019): **The Influence of Personal and Organizational Factorson Researchers' Attitudes towards Sustainable Research Productivity in Saudi Universities**, Sustainability Journal, Vol. 11, PP .1-28.
64. Khammarnia, M. & Others (2013): The relationship between organizational health and performance indicators of Iran University hospitals, Vol. 63, No. 8 , PP .1021-1026, (Available at, <https://www.researchgate.net>, Accessed:16/5/2020).
65. Lombardi, John,V. &others (2000): **The Top American Research Universities. An Occasional Paper from the Lombardi Program on Measuring University Performance**, The Center at the University of Florida.
66. Miles, Mathew, B. (1965): **Planned change and organizational health-figure and ground, Chapter 2, Change processes in the public schools, Oregon University**, Oregon, (ERIC Educational Research Index Record ED NO: 014 123).
67. Mohammad,M.&Seyyedali,S.&Azizollah,A.(2012): Relationship between Managers' Performance and Organizational Health, **Journal International Education Studies**, Vol. 5, No. 3, PP.228-234.
68. Odebode, Adeola, A.(2018): Influence of Psychosocial Factors on Job Performance of Female Teachers in Kwara State, Nigeria, **International Journal of Instruction**, Vol. 11, No. 3, PP. 233-248.
69. Ramli, Haeba, A.& Novariani, F.(2020): Emotional Intelligence Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital, Advances in

- Economics, **Business and Management Research Journal** , Published by Atlantis Press SARL, Vol. 151, PP.280-284.
70. Sadegul, Akbaba (1999): **Organizational Health of the Secondary Schools in Turkey and Changes Needed**, Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences (2nd, Las Vegas, Nevada, (Available at, <https://eric.ed.gov>, Accessed:10/3/2020).
71. Sorensen,G.& Others (2019): Improving Working Conditions to Promote WorkerSafety, Health, and Wellbeing for Low-Wage Workers :The Workplace Organizational Health Study, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 16, PP .1-16.
72. Hoy, Waynem K. & Tarter, C. John (1996):The road to open and healthy schools : A Handbook for Change, Elementary and Middle School, Publisher Corwin, 1st edition, (Available at, <https://www.amazon.com>, Accessed:16/3/2020).
73. Yadollah,S.& Others(2020): Assessing the Relationship between Leadership Styles and Organizational Health in Ilam's Teaching Hospitals in 2018, **P J M H S Journal**, Vol. 14, NO. 1, PP .703-707.

خطاب الموافقة على تطبيق الاستبانة من معالي الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس جامعة طنطا
للدراسات العليا والبحوث.

