

دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك

**The role of job satisfaction in institutional performance according to
perceptions of the faculty members, in light of the administrative
system applied at Tabuk University**

تاريخ الإرسال: 2020 / 12 / 08 تاريخ القبول: 2021 / 01 / 14 تاريخ النشر: 2021 / 03 / 28

عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف

جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، Email : abdallah26088@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الاداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، وقد ضمت العينة في صورتها النهائية (350) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من كليات علمية وأدبية مختلفة، وتوصلت إلى هناك درجات مرتفعة من: الممارسات الإدارية، والرضا الوظيفي المرتبط بتلك الممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأشكال المختلفة للرضا الوظيفي تُعزى إلى عامل طبيعة الكلية، ولا توجد فروق كذلك في كل من: الرضا المرتبط بالتوظيف، والرضا المرتبط بالمتابعة والتقييم تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: الرضا المرتبط بالتخطيط، والرضا المرتبط بالتنظيم تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: البعد المالي، وبعيد الطلاب تُعزى إلى كل من: عامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية؛ الرضا الوظيفي؛ الأداء المؤسسي؛ بطاقة الأداء المتوازن

المؤلف المرسل: عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب، Email : abdallah26088@gmail.com

Abstract:

The research aimed to identify the role of job satisfaction in institutional performance according to perceptions of the faculty members, in light of the administrative system applied at the University of Tabuk, the study found high scores from each From: Administrative practices, and job satisfaction related to those administrative practices, and the results indicated that there are no statistically significant differences in the different forms of job satisfaction due to the nature of the faculty factor, and there are no statistically significant differences In each of: the satisfaction related to employment and the satisfaction related to the follow-up and evaluation were attributed to the scientific rank factor, while statistically significant differences were found at the level of (0.01) In both: the satisfaction related to planning and the satisfaction related to the organization are attributed to the scientific rank factor, and statistically significant differences were found at the level of (0.01) in each of: the financial dimension, and the students' distance attributed to each of: the nature factor of the college and the rank factor There are no statistically significant differences in the dimension of internal processes attributable to each of: the factor of the nature of the faculty and the factor of scientific rank

Keywords: management practices; Job Satisfaction; Institutional performance; balanced Scorecard

مقدمة:

يواجه المجتمع العالمي مجموعة من التحديات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أثرت على جميع المؤسسات المجتمعية في كافة أنحاء العالم، ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذه التأثيرات والتغيرات، لذا



كان لزمّاً على القيادات الجامعية الارتقاء بالجامعات من خلال إتباع أساليب حديثة في الإدارة تنعكس في صورة مجموعة من الممارسات الإدارية والأكاديمية، التي تدفع بالجامعة نحو تحقيق أهدافها، وتلبية الاحتياجات العالمية والمجتمعية والفردية لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

كذلك فإن بقاء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل تلك التغييرات العالمية المتلاحقة مرتبط بطبيعة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم، ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المؤسسة، فهؤلاء الأفراد العاملون في المؤسسة ورضاهم عن العمل يدفع بالفرد إلى السعي نحو الإنجاز والإبداع في المهام والأعمال المخولة إليه (Barnes, 2019).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام الإدارة، وذلك من خلال التعرف على درجته، ومصادرة لدى العاملين، ذلك أن عدم تحقيق الرضا ينعكس بالسلب على أداء العاملين، ويقلل من درجة دافعيتهم للإنجاز (سالم؛ وسلوار، 2017).

ويشغل التعليم العالي اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول والمجتمعات، وازدادت أهميته في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات وتعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات، ولقد نتج عن ذلك تحولات محورية في محاولات التكيف مع ما يسعى بمجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، وأنتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات الصناعية الكبرى إلى مؤسسات التعليم العالي، وما يحتم على الجامعات إعادة النظر في السياسات الإدارية المتبعة بما يُعزز قدراتها على تحقيق التنافس العالمي (الحجار، 2004).

وفي هذا الإطار أشارت نتائج دراسة (العازمي، 2007) إلى أن تعقد الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية إنما يرجع إلى بعض العوامل ذات العلاقة المباشرة بسلوك العاملين وأعضاء هيئة التدريس، مثل: قلة الدافعية للعمل، وإحجام بعض القادة عن تفويض السلطات مما يحد من فعالية الممارسات الإدارية المتبعة ويقلل من كفاءتها.

ومن هنا يمكن التأكيد على أهمية الممارسات الإدارية المتبعة في المؤسسات المختلفة بصورة عامة ومؤسسات التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص، وما يلزمها من مشاعر الرضا والارتياح لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما أثرت التغيرات العالمية في شتى المجالات المختلفة: الاقتصادية، والسياسية، والمعرفية، والتكنولوجية على مؤسسات التعليم العالي المختلفة وخصوصاً الجامعات، ودفعت بها إلى تطوير الممارسات الإدارية المختلفة في محاولة للاستخدام الأمثل للموارد المجتمعية المتاحة، وقد ظهر جلياً في الأداء المؤسسي للجامعات في كافة أشكاله المختلفة (Yielder & Codling, 2004).

وهو ما يؤكد (Kahli, 2015) من أن الجامعات يجب أن تتفاعل وتتكيف مع متطلبات الواقع، وهو ما يتطلب تحسين وتطوير مستمر في الممارسات الإدارية والأكاديمية للقيادات الجامعية، بما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية.

ويشير (Jayarathna & Weerakkody, 2014) لكي تحقق الجامعات ميزة تنافسية والبقاء في السوق التنافسية، يجب التركيز بشكل كبير على الأداء المؤسسي.

كما أن الأداء المؤسسي يعكس كفاءة أداء الكلية بما يحقق رضا أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ويحقق التعلم الجيد ومستوى عال من الممارسات الإدارية (سمحان، 2019).

مما سبق يمكن الإشارة إلى الدور الذي تؤديه الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسسات التعليم العالي بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة في الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم يمثلون اللبنة الأساسية لتحقيق أهداف الجامعة والدفع بها نحو مواجهة تلك التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي، كما أن الممارسات الإدارية مرتبطة بدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ ذلك أن الرضا الوظيفي يدفع إلى الإبداع والإنجاز في المهام والأعمال المكلف بها عضو هيئة التدريس، وما تخوله له الإجراءات الإدارية الجامعية.

مشكلة الدراسة

إن مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم المرتبطة بالعلوم الإنسانية والتربوية؛ ذلك لأنه يمثل حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، ولعل غموض المفهوم دفع إلى العديد من الدراسات والبحوث التي تناول بعضها الرضا على أنه متغير مستقل يؤثر في سلوك العاملين كالأداء والتغيب والتفاعلات الرسمية وغير الرسمية، والبعض الآخر تناول الرضا على أنه متغير تابع يتأثر بالأجر، والممارسات الإدارية، وهيكل السلطة (لبانة، 2014).

ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل هي: عوامل شخصية كتلك التي تتعلق بقدرات الفرد ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائص الفرد مثل مستوى التعليم، والسن، والنوع، والرتبة العلمية وغيرها، وعوامل سياقية ترتبط بطبيعة العمل والظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وعوامل تنظيمية وإدارية متعلقة بالممارسات الإدارية المتبعة (مرسي، 2003).

ويتناول البحث الحالي الرضا الوظيفي على أنه يمثل متغير مصاحب للعوامل التنظيمية المتعلقة بالممارسات الإدارية المتبعة داخل الجامعة، والمتعلقة بأداء أعضاء هيئة التدريس؛ على اعتبار أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية من الأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ورفع مستواهم المهني،

وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاءتهم، والارتقاء بالمستوى التعليمي بالمجتمع (حمدان، 2008).

وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة (Ambrose, et al., 2005) من أن الممارسات الإدارية المتبعة من القادة الجامعيين تمثل إحدى العوامل الأساسية المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن الممارسات الإدارية غير الجيدة من جانب بعض القادة تمثل عوامل رئيسية في انخفاض درجة الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، وتدفع بهم إلى ترك العمل الجامعي.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة الرضا الوظيفي على اعتبار أنه يمثل الأداة الرئيسة للحكم على الممارسات الإدارية المتبعة، وهو ما يؤكد (Rozsnyai, 2014) من أن الممارسات الإدارية يجب أن تحقق التوازن بين حقوق ومصالح الأفراد والعاملين وحماية مصالح المؤسسة التي يعملون بها، كما يجب أن تبتعد عن التحزب أو تتعارض مصلحة المؤسسة.

وقد تباينت نتائج الدراسات والبحوث السابقة في درجة الممارسات الإدارية المتبعة؛ حيث توصلت دراسة كل من: (Sherr& Rogers, 2009)؛ والرمضان، 2009؛ ومنصور، 2018؛ والروقي؛ والشريف، 2019؛ والجحدلي، 2019؛ والحرملية وآخرون، 2020؛ والفهدي وآخرون، 2020) أن درجة الممارسات الإدارية جاءت مرتفعة؛ كما توصلت دراسة كل من: (عباسي، 2004؛ Titi& Abu-Samra, 2010)؛ وعبابنه، 2010؛ والطيطي، 2013؛ وأبوسمرة وآخرون؛ 2014؛ وأبو قليين، 2019؛ وحرب، 2019) إلى أن درجة الممارسات الإدارية جاءت متوسطة، في حين توصلت دراسة كل من: (ومطواع؛ ومرسي، 2014؛ وسعيدى؛ ولعربي، 2019) إلى درجة الممارسات الإدارية جاءت ضعيفة؛ كما أظهرت دراسة (مرقة، 1995) أن درجة الممارسات الإدارية جاءت متوسطة في كل من: التنظيم والتنسيق، والقيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، بينما جاءت بدرجة متدنية في كل من: التخطيط، والرقابة.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي؛ أمكن استنتاج أن هناك تبايناً بين الدراسات السابقة في دور العوامل الديموجرافية في درجة الرضا الوظيفي؛ حيث توصلت دراسة كل من: (العضايلة، 2003؛ وزكي، 2017؛ القحطاني، 2019) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ في حين توصلت دراسة كل من: (Mason & Goulden 2002; Sabharwal & Corley, 2009; Kessler et al. 2014; Lawrence et al. 2014; Webber, 2019) أن الشعور بالرضا الوظيفي يتأثر بالخصائص والعوامل الديموجرافية كالجنس، والرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة الكلية.

كما تباينت نتائج الدراسات والبحوث السابقة حول تأثير العوامل الديموجرافية في درجة الممارسات الإدارية؛ حيث توصلت دراسة كل من: (عباسي، 2004؛ وعبابنه، 2010؛ وأبوسمرة آخرون؛ 2014؛ ومنصور، 2018؛ وحرب، 2019؛ والحرملية وآخرون، 2020) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى العوامل الديموجرافية؛ وتوصلت دراسة كل من: (Titi & Abu-Samra, 2010؛ وأبو قليين، 2019؛ والفهدي وآخرون، 2020) إلى وجود فروق في الممارسات الإدارية تُعزى إلى العوامل الديموجرافية؛ في حين أشارت دراسة (الطيبي، 2013) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الإدارية تُعزى إلى عامل الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وعامل ممارسته للعمل الإداري بالجامعة، في حين لم توجد فروق ذات دلالة تُعزى إلى عامل الجنس، وعامل المؤهل الدراسي.

ومن جانب آخر: توصلت دراسة (كمال الدين؛ وأبوزيد، 2019) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والأداء المؤسسي.

كما توصلت دراسة (سعيدى؛ ولعربي، 2019) إلى أن المؤسسات الناجحة تطبق الممارسات الإدارية الحديثة بدلا من الممارسات الإدارية التقليدية لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي والتنافسية.

كما أشارت نتائج دراسة (Shibru, et al., 2017) إلى أن الممارسات الإدارية تسهم بنسبة (66%) من التباين في الأداء المؤسسي.

كما اشارت نتائج دراسة (saeed, et al., 2013) إلى أنه يمكن التنبؤ بالأداء المؤسسي الجامعي من خلال الممارسات الإدارية ذات الطبيعة الأخلاقية، حيث بلغت نسبة الإسهام (49.3%).

مما سبق يرى الباحث أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة قد يكون ذو تأثير كبير في الأداء المؤسسي، وهو ما دفع بالباحث إلى إجراء البحث الحالي في محاولة للتعرف على دور الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك في الأداء المؤسسي من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور الرضا الوظيفي في الاداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك؟ ويتفرع منها الأسئلة التالية:

- (1) ما واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس التي يمارسها القادة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؟
- (2) ما درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة؟
- (3) ما واقع الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية)؟

(5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية)؟

(6) ما دور الرضا عن الممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك في الأداء المؤسسي الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على:

(1) واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس التي يمارسها القادة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

(2) درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة.

(3) واقع الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

(4) الاختلافات والفروق في درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية).

(5) الاختلافات والفروق في درجة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية).

(6) دور الرضا عن الممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك في الأداء المؤسسي الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة: وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما قدمته من إطار نظري يتناول واقع ممارسة الإجراءات الإدارية، والرضا عنها، ودورهما في الأداء المؤسسي بصورة عامة والأداء المؤسسي بالجامعات بصورة خاصة.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل الأهمية التطبيقية فيما قدمته الدراسة من:

- (1) نتائج يمكن تطبيقها في مجال النظام الإداري الجامعية، وما قد تسهم فيه من تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي.
- (2) أداتان جديدتان للقياس للتعرف على كل من: درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المرتبط بالممارسات الإدارية، وواقع الأداء المؤسسي الجامعي.
- (3) توصيات ومقترحات لتحسين الأداء المؤسسي بجامعة تبوك.

الإطار النظري:

أولاً: الرضا الوظيفي

تسترشد دراسات الرضا الوظيفي بنظريه الدعم التنظيمي، على اعتبار أن علاقة العامل بزملائه وعلاقته بصاحب العمل يؤثران في درجة رضا الوظيفي (Rhoades & Eisenberger; 2002; Eisenberger et al. 2010; webber, 2019).

كما أن أعضاء هيئة التدريس إذا كانوا يتمتعون بدرجات مرتفعة من الدعم التنظيمي؛ فإن ذلك ينعكس في تفاعلاتهم وطلابهم داخل المؤسسة التعليمية، كما أنه يدفع بهم إلى السعي نحو تطوير المؤسسة، كما أنهم يجدون متعة وسعادة أكبر داخل المؤسسة التعليمية (Webber, 2019).

ماهية الرضا الوظيفي:

يسعى الباحث من خلال الجزء التالي إلى محاولة استجلاء مفهوم الرضا الوظيفي، وأبعاده المختلفة، من خلال استعراض جهود الباحثين السابقين على النحو التالي:

يعرفه (Bolliger et al., 2014) على أنه تصورات العاملين عن كفاءة وفاعلية العمل والمهام التي يقومون بها.

كما يعرفه (Bittner & O'Connor, 2019) على أنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية السابقة، وهو يتضمن العلاقة مع الزملاء والقادة، ونظام الترقية، والراتب، ونظام الاتصالات والسياسات التنظيمية المتبعة.

كما يعرفه (Webber, 2019) على أنه: حالة وجدانية تعكس درجة إشباع حاجات الفرد المرتبطة بالعمل، ويتحقق عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الممارسات الإدارية المتبعة.

ومن النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي نظرية Harzberg وهي قائمة على نظرية ماسلو للحاجات؛ حيث تقسم العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي إلى عاملين أساسيين هما: عوامل مرتبطة بالعمل؛ وهي تمثل دوافع لتحقيق رضا العاملين وتمثل في: (الإحساس بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقى للدرجات الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرار)، أما العوامل الأخرى فهي تلك المرتبطة بالإحباط والفشل وهي لا تؤدي إلى تحقيق الرضا مثل: أسلوب القيادة، وطبيعة العلاقات بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين القادة، وبيئة العمل (Ghislieri, 2014).

وتأتي الدراسة الحالية في إطار تلك النظرية على اعتبار أن الرضا الوظيفي له شكلين أساسيين هما: رضا وظيفي إيجابي وتمثله الدرجات المرتفعة على أداة القياس المستخدمة، ورضا وظيفي سلبي وتمثله تدنى الدرجات على الأداة المستخدمة.

ثانياً: الممارسات الإدارية:

يشهد العالم حالياً تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية متسارعة، واستتبع تلك التغيرات ثورة معرفية في كافة فروع العلم على وجه العموم وفي مجال البحث العلمي والتدريس بالجامعات على وجه الخصوص، وهو ما يستوجب تطوير الممارسات

الإدارية المختلفة التي يمارسها القادة الجامعيين بما يحقق الاستعداد لمواجهة تلك التغيرات، والاستعداد لأي تطورات مستقبلية.

كما يرتبط نجاح الإدارة في المؤسسات التعليمية بطبيعة الممارسات الإدارية والأكاديمية التي يمارسها القادة الأدريين والأكاديميين، وتعتمد على قدرة القائد على تحقيق الاتصال والتواصل مع كافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ومراعاة احتياجاتهم ومطالبهم في إطار من العلاقات الإنسانية، كما ترتبط الممارسات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسات التعليمية بكفاءة عملية التخطيط، وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها (العازمي، 2019).

ماهية الممارسات الإدارية:

إن الإدارة الجامعية نظام متكامل يتكون من ثلاثة عناصر متفاعلة هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتشير المدخلات إلى الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والموارد المالية والتكنولوجية، واللوائح والتعليمات، وفلسفة الجامعة وأهدافها، في حين تشير العمليات إلى الممارسات الإدارية المختلفة مثل: التخطيط، والتنظيم والتوظيف والرقابة والمتابعة، كما تشير المخرجات إلى درجة الرضا المؤسسي، ودرجة تحقق الأهداف، ودرجة الاندماج الدراسي للطلبة، ومعدلات التخرج (مرقة، 1995).

ويعرف Barnes, 2019 الممارسات الإدارية على أنها: نظام من القواعد التي تحكم عملية اتخاذ القرار، وقد تتضمن تلك الإجراءات مجموعة أخرى من الأنظمة مثل: إجراءات التقييم، وإجراءات كتابة التقارير، وإجراءات عملية الإشراف، والتفتيش، والممارسات المتعلقة بالاستشارات، والإجراءات المتعلقة بالخدمات الشخصية والاجتماعية.

ويتفق الباحث وتصور كل من: (مرقة، 1995؛ وعباسي، 2004؛ و Lunenburg & Ornstein, 2011؛ ومنصور، 2011؛ وهيبة؛ والصاعدي، 2018) على اعتبار أن

الممارسات الإدارية تمثل جانب العمليات بالمنظومة الجامعية نظراً لأنه يتفق وطبيعة المتغيرات محور اهتمام البحث الحالي، حيث يمثل الأداء المؤسسي جانب مخرجات النظام الجامعي: كما يمثل الرضا الوظيفي إحدى مدخلات النظام الجامعي.

ثالثاً: الأداء المؤسسي:

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل منها: الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، والممارسات الإدارية المتبعة، واستثمار جهود كافة العاملين داخل المؤسسة، والمشاركة الجماعية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وآليات تنفيذها (العدلوني، 2002).

وتتحدد فاعلية الأداء المؤسسي في إطار ما تقوم به القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمنسقون من خلال استيعابهم للمضامين الأكاديمية والتربوية والإدارية المرتبطة بأهداف المؤسسة أثناء أداء مهامهم القيادية (الغديوي؛ والفرجاني، 2019).

ماهية الأداء المؤسسي:

يعرف (Chen, et al., 2006) الأداء المؤسسي على أنه: تلك الأنشطة التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى نواتج تحقق أهداف المؤسسة.

ويعرفه (Thornton & Audrey, 2008) على أنه: السمة الديناميكية المسؤولة عن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها، وفي تحقيق وضع تنافسي متميز.

ويري (Trujillo, 2020) أن الأداء المؤسسي في مجال المؤسسات التعليمية يشير إلى إدارة أفضل للموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى توجيه فعال للممارسات الإدارية المتبعة.

ويعرفه (عساف؛ والهور، 2020) على أنه: المستوى من النجاح الذي تحققه كليات التربية في تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على

الجوانب الإيجابية فيها وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات المختلفة على المدخلات، والمتمثلة في: (التزام الإدارة العليا ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية الموارد البشرية، وجودة العلاقات والأنظمة، وجودة الحياة الأكاديمية، والتقييم والمتابعة).

ويتفق الباحث وتصور كل من: (Chen, et al., 2006; Thornton & Audrey, 2008) على اعتبار أن الأداء المؤسسي يمثل إحدى مخرجات المنظومة الجامعية أثناء سعيها نحو تحقيق الأهداف المختلفة، وذلك لأنه يتفق وطبيعة البحث الحالي.

القواعد الأساسية للأداء المؤسسي الناجح:

وهناك مجموعة من القواعد الأساسية للسلوك المؤسسي الناجح تتمثل في:

- لكل فرد داخل المؤسسة الحق في أن تضمن له الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة الإنصاف والنزاهة والعدالة دون تمييز على أسس غير موضوعية كتلك القائمة على العرق أو الجنس أو اللون أو الأسرة التي ينتهي إليها.
- حق كل فرد في أن يُسمع صوته قبل اتخاذ أي إجراء قد يؤثر عليه بشكل سلبي.
- حق كل فرد في الاطلاع على ملفاته، وتقارير العمل السنوية التي تكتب عنه، مع احترام المصالح المشروعة للفرد.
- التزام الإدارة بتقديم أسباب قراراتها المختلفة تجاه العامل.
- لكل فرد الحق في الحصول على تعويض عن الأضرار التي تلحق به أثناء العمل (Demir, 2009:52-53).

طرق تقييم الأداء المؤسسي:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء المؤسسي، منها:

بطاقة الأداء المتوازن: وهي ليست بطاقة لقياس الأداء فقط بل هي نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وبين

الأصول الملموسة وتلك غير الملموسة، وبين الأهداف طويلة المدى وتلك قصيرة المدى (عبد الرحيم؛ 2019).

وترجع البدايات الأولى لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن إلى جهود كل من: (Kaplan & Norton, 1992) عندما تم تناول بطاقات الأداء المتوازن على أنها طريقة لقياس الأداء في المنظمات المختلفة، وذلك في محاولة للتغلب على أوجه القصور التي تواجه استخدام المقاييس التقليدية للأداء؛ وتعتمد الفكرة الأساسية لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن على أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، ولا تركز البطاقة على قياس النتائج فقط بل على معرفة الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج (Kaplan & Norton, 2006).

ويعتمد بناء بطاقة الأداء المتوازن على قياس مجموعة من المؤشرات المادية وغير المادية التي تعكس قدرة المنظمة على الأداء الجيد، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، وتضم تلك المؤشرات: المحور المادي القائم على النمو وتحقيق الربح، ومحور العميل ويتضمن قياس الجانب القيمي، والكيفية التي تبدؤها المنظمة للعميل، ومحور العمليات الداخلية وتتضمن الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التي تحقق رضا العميل والقادة بالمؤسسة، ومحور التعلم والنمو ويركز على الأولويات اللازمة المرتبطة بتهيئة مناخ داعم للابتكار والنمو (Kaplan & Norton, 2001).

الدراسات السابقة والبحوث:

أولاً: دراسات سعت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

قام (Bittner & O'Connor, 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تحول دون تحقيق الرضا لدى عينة من عضوات هيئة التدريس بكلية التمريض بلغ عددهن (226) ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التي تعوق تحقيق الرضا هي: (درجة الأمن أثناء العمل، وعبء العمل، والراتب الذي تتقاضاه الممرضة في سبيل أداء مهنتها، ودرجة التوازن بين متطلبات الحياة ومتطلبات العمل).

وسعت دراسة (Webber, 2019) إلى التعرف على درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن السياق التعليمي بمؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (100) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة في التعرف على الرضا من خلال أبعاد عدة هي: (فعالية رئيس القسم، ومشاعر اللياقة والمراقبة، والتواصل ودعم العميد / رئيس القسم، والقدرة على تحقيق التوازن بين أدوار العمل، واستحقاقات الصحة والتقاعد، والعمل الإرشادي والإداري)، وأظهرت النتائج أن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة.

كما هدفت دراسة (القحطاني، 2019) إلى التعرف على درجة رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة عن تدريسيهم مقررات التعلّم المدمج، والتعرف على طبيعة الفروق في درجة رضاهم والتي تُعزى إلى كل من: الرتبة العلمية، والجنس، والخبرة في التدريس، والخبرة في مجال استخدام نظام إدارة التعلّم الإلكتروني Blackboard ، والعبء التدريسي. كما تم استخدام نسخة معدلة من استبيان رضا أعضاء هيئة التدريس عن الكلية عبر الإنترنت (OFSS) Online Faculty Satisfaction Survey الذي أعده (Bolliger & Wasilik, 2009) وتم تعديله من جانب (Bolliger et al., 2014)، وتهدف الاستبانة إلى التعرف على رضا أعضاء هيئة التدريس عن تدريس مقررات التعلّم المدمج من خلال خمسة أبعاد رئيسة تتمثل في: التفاعل بين المعلم والطلاب، والتفاعل بين الطلاب بعضهم البعض، والإمكانات التعليمية للتقنية، والدعم المؤسسي، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم تطبيقه على (156) عضواً، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى رضا عالي لدى أعضاء هيئة التدريس عن تدريسيهم لمقررات التعلّم المدمج بشكل عام، كما توصلت إلى وجود مستويات عالية من الرضا عن الأبعاد الفرعية للتعلّم المدمج عدا البعد الأول المتعلق بجودة التفاعل بين المعلم والطلاب فقد كان مستوى الرضا متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن تدريسيهم مقررات التعلّم

المدمج بشكل عام والتي تعزي إلى: الرتبة العلمية، والجنس، والخبرة في التدريس، والخبرة في استخدام نظام إدارة التعلم، والعبء التدريسي.

كما هدفت دراسة آل محيا (2020) إلى التعرف على درجة رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد عن التدريس الإلكتروني، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن التدريس الإلكتروني جاءت متوسطة.

التعليق على الدراسات:

- اختلفت درجة الرضا الوظيفي باختلاف الدراسات والبحوث السابقة.
- تباينت الدراسات السابقة في دور العوامل الديموجرافية في درجة الرضا الوظيفي.
- تناولت الدراسات والبحوث السابقة الرضا الوظيفي من خلال عدة مؤشرات منها:
 - فعالية رئيس القسم، ومشاعر اللياقة والمراقبة، والتواصل ودعم العميد / رئيس القسم، والقدرة على تحقيق التوازن بين أدوار العمل، واستحقاقات الصحة والتقاعد، والعمل الإرشادي والإداري (Webber, 2019).
 - التفاعل بين المعلم والطلاب، والتفاعل بين الطلاب بعضهم البعض، والإمكانات التعليمية للتقنية، والدعم المؤسسي (القحطاني، 2019).
 - متطلبات الجودة، والخدمات المقدمة لهم (الخلتان، 2018).
 - ظروف العمل، والشعور بالاستقرار الوظيفي، والراتب، وفرص النمو والتقدم الوظيفي (لبابنة، 2014).
 - العوامل المتعلقة بالطالب، والعوامل المتعلقة بالمعلم، والعوامل المتعلقة بالمؤسسة (Bolliger& Wasilik, 2009).

ثانياً: دراسات سعت إلى دراسة الممارسات الإدارية

هدفت دراسة (Titi& Abu-Samra, 2010) إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية

الجامعية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الإدارية تُعزى إلى عامل الجامعة لصالح جامعة بيت لحم، وعامل طبيعة الوظيفة الحالية لصالح نواب رؤساء الجامعات.

كما قام بدراسة (عبابنه، 2010) سعت إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (312) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد أعد الباحث أداة تكونت من محورين هما: محور الممارسات الإدارية موزعة على أربعة مجالات هي: (التخطيط، والتنفيذ، وتقويم الأداء، والاتصال والتنظيم)، ومحور الرضا الوظيفي، وقد أظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى كل من: طبيعة الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة التدريسية، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدف دراسة (الحرملية وآخرون، 2020) إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة والتحديات التي تواجههم بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أبرز التحديات التي تواجه مدراء المدارس في ممارسة أدوارهم، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (125) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الممارسات الإدارية لمدراء مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة (الفهدي وآخرون، 2020) إلى التعرف على الممارسات الإدارية التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من أجل دعم وتعزيز الأمن الفكري، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (457) عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية الداعمة للأمن الفكري جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية الداعمة للأمن الفكري لصالح جامعتي السلطان قابوس وظفار مقارنة بالجامعة الألمانية.

التعليق على الدراسات:

- تباينت نتائج الدراسات السابقة في درجة الممارسات الإدارية.
- الممارسات الإدارية لمجال الأقسام المختلفة جاءت متوسطة في كل من: التنظيم والتنسيق، والقيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، بينما جاءت بدرجة متدنية في كل من: التخطيط، والرقابة.
- تباينت نتائج الدراسات السابقة في دور العوامل الديموجرافية في الممارسات الإدارية المختلفة.
- تناولت الدراسات السابقة عدة أشكال من العوامل الديموجرافية: حيث تناولت دراسة (الحرملية وآخرون، 2020) النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كمتغيرات ديموجرافية؛ كما تناولت دراسة (حرب، 2019) الممارسات الإدارية في أطار: عامل سنوات الخبرة، وعامل المرحلة الدراسية، كما تناولت دراسة (الفهدي وآخرون، 2020) الممارسات الإدارية في إطار طبيعة الجامعة: (خاصة في مقابل أهلية): كما تناولت دراسة (أبو قليين، 2019) عامل الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة، كما تناولت دراسة (أبوسمرة وآخرون، 2014) الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي؛ كما تناولت دراسة (الطيطي، 2013) كل من: عامل الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وعامل ممارسته للعمل الإداري بالجامعة، وعامل الجنس، وعامل المؤهل الدراسي؛ وتناولت دراسة (Titi& Abu-Samra، 2010) عامل الجامعة، وعامل طبيعة الوظيفة الحالية، وتناولت دراسة (مرقة، 1995)

عامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة الأكاديمية، وعامل الجنس، كما تناولت دراسة (عبابنه، 2010) طبيعة الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة التدريسية، وتناولت دراسة (الرمضان، 2009) الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة التدريسية، وطبيعة الكلية.

دراسات تناولت الأداء المؤسسي:

سعت دراسة (عمر؛ 2019) إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال عدة أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد المستهدفين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو، وبعد المسؤولية المجتمعية)، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (164) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والجهاز الإداري بكليات التربية للطفولة المبكرة بثمانية جامعات مصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الأداء المؤسسي تتوافر بكليات التربية للطفولة المبكرة جاءت متوسطة.

وسعت دراسة (سمحان؛ 2019) إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، وضمت عينة الدراسة (278) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، وقد تناولت الدراسة الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد هي: (رضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية)، وأشارت النتائج إلى أن درجة الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة.

كما سعت دراسة (Khan, et al., 2020) إلى التعرف على العوامل الأكثر إسهاماً في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الباكستانية، وضمت عينة الدراسة (325) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات الباكستانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل إسهاماً في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي هي: الممارسات الأكاديمية، والممارسات الإدارية، والممارسات السياسية المجتمعية.

وقام (بدير، 2020) بدراسة سعت إلى التعرف على درجة تأثير الاعتماد الأكاديمي على أداء المؤسسي الأكاديمي بجامعة المجمعة السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية المرتبطة بالاعتماد الأكاديمي المؤسسي للجامعة أثر تأثيراً إيجابياً بدرجة كبيرة على الجوانب الشخصية والإدارية وجوانب التخطيط والبحث العلمي وخدمة المجتمع لهيئة التدريس من وجهة نظرهم، وأن تأثير الاعتماد المؤسسي على الجوانب المختلفة لأعضاء هيئة التدريس لم يتأثر بنوعهم، ولا برتبتهم الأكاديمية

التعليق على الدراسات السابقة:

➤ تباينت الدراسات السابقة في تحديد درجة الأداء المؤسسي؛ حيث جاءت بدرجة ضعيفة وفقاً لدراسة (الحجار، 2004)، كما جاءت بدرجة مرتفعة وفقاً لدراسة كل من: (Shibru, et al., 2017؛ حناملة؛ ودراوشه، 2019؛ سمحان؛ 2019؛ عساف؛ والهور، 2020)؛ كما جاءت بدرجة متوسطة طبقاً لدراسة كل من: (الغزو، 2015؛ عمر؛ 2019؛ كمال الدين؛ وأبوزيد، 2019؛ الشرايعه؛ والسرحان، 2019).

➤ تباينت الدراسات السابقة في تأثير العوامل الديموجرافية على الأداء المؤسسي؛ حيث توصلت دراسة كل من: (الحجار، 2004؛ الشرايعه؛ والغزو، 2015؛ السرحان، 2019) إلى وجود تأثير للعوامل الديموجرافية؛ في حين توصلت دراسة (بدير، 2020) إلى أنه لا يوجد تأثير لها؛ ومن جانب آخر توصلت دراسة (حناملة؛ ودراوشه، 2019) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية.

➤ تناولت الدراسات السابقة عدة أشكال متباينة للعوامل الديموجرافية؛ حيث تناولت دراسة (الحجار، 2004) عامل الكلية، والمؤهل الدراسي، والخبرة التدريسية، كما تناولت دراسة (الشرايعه؛ والسرحان، 2019) نوع الكلية، والرتبة العلمية، وتناولت دراسة (الغزو، 2015) الرتبة الأكاديمية.

إجراءات الدراسة ومنهجها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

المجتمع الأصلي للدراسة: بلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي 1336 عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليات المختلفة بجامعة تبوك من تخصصات علمية وأدبية مختلفة؛ منهم (935) عضواً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين، ومنهم (325) عضواً من أعضاء هيئة التدريس غير سعودي من جنسيات عربية مختلفة، ومنهم (76) عضواً من أعضاء هيئة التدريس غير سعودي من جنسيات غير عربية.

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: ضمت العينة الاستطلاعية (35) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك من تخصصات مختلفة، خلال العام الجامعي (1440/1441) هـ.

جدول (2). وصف لعينة الدراسة الأساسية

النسبة	العدد	متغيرات الدراسة
22.86%	80	أستاذ
34.29%	120	أستاذ مشارك
42.86%	150	أستاذ مساعد
44.29%	155	كليات أدبية
55.71%	195	كليات علمية

أدوات الدراسة: تضمنت الدراسة الأدوات التالية:

1) قائمة الممارسات الإدارية¹ المدركة: (إعداد الباحث).

الهدف من القائمة: تهدف القائمة إلى التعرف على الممارسات الإدارية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والمتمثلة في: (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والمتابعة والتقييم).

وصف القائمة: تتكون القائمة في صورته النهائية من (49) مفردة في صورة تدرج خماسي؛ وزعت تلك المفردات على محورين أساسيين هما:

❖ المحور الأول: الممارسات الإدارية المدركة: ويهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية المدركة من جانب أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، ويتضمن هذا المحور (28) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: التخطيط: ويتضمن هذا المحور (7) مفردات هي: (1، 5، 9، 13، 17، 21، 25).
- البعد الثاني: التنظيم: ويتضمن هذا المحور (7) مفردات هي: (2، 6، 10، 14، 18، 22، 26).
- البعد الثالث: التوظيف: ويتضمن هذا المحور (7) مفردات: (3، 7، 11، 15، 19، 23، 27).
- البعد الرابع: المتابعة والتقييم: ويتضمن هذا المحور (7) مفردات هي: (4، 8، 16، 20، 24، 28).

❖ المحور الثاني: الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية: ويهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المتعلق بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك، ويتضمن هذا المحور (21) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: الرضا الوظيفي المرتبط بالتخطيط: ويتضمن هذا المحور (5) مفردات: (1، 5، 9، 13، 17).
- البعد الثاني: الرضا الوظيفي المرتبط بالتنظيم: ويتضمن هذا المحور (5) مفردات هي: (2، 6، 10، 14، 18).

¹ يوضح ملحق (1) اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، الطبعة الأولى، 1418هـ/ 1998م

➤ البعد الثالث: الرضا الوظيفي المرتبط بالتوظيف: ويتضمن هذا المحور (5) مفردات: (3)، 7، 11، 15، 19).

➤ البعد الرابع: الرضا الوظيفي المرتبط بالمتابعة والتقييم: ويتضمن هذا المحور (6) مفردات هي: (4، 8، 12، 16، 20، 21).

طريقة التصحيح: تصحح المفردات الموجبة بطريقة: (5- 4 - 3 - 2 - 1)، في حين تصحح المفردات السالبة بطريقة: (1- 2 - 3 - 4 - 5)، وبوضوح الجدول (6) المفردات السالبة بالاستبيان على النحو التالي:

جدول (3). المفردات السالبة بقائمة الممارسات الإدارية المدركة

المفردات السالبة	الأبعاد
محور: الممارسات الإدارية المدركة	
25 ، 17 ، 9	البعد الأول: التخطيط
18 ، 14 ، 6	البعد الثاني: التنظيم
23 ، 7	البعد الثالث: التوظيف
28 ، 20 ، 8	البعد الرابع: المتابعة والتقييم
محور: الرضا الوظيفي	
9	البعد الأول: الرضا عن التخطيط
14 ، 6	البعد الثاني: الرضا عن التنظيم
19 ، 15	البعد الثالث: الرضا عن التوظيف
20	البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقييم

المؤشرات السيكمترية:

أولاً: صدق القائمة:

الصدق التقاربي: وذلك من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) AVE، كمؤشر على انتماء المفردات للأبعاد المختلفة لمحوري القائمة، والجدول (4) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (4). قيم التباينات المستخلصة لـ AVE للأبعاد المختلفة لقائمة الممارسات الإدارية المدركة

الأبعاد	AVE	الأبعاد	AVE
المحور الأول: الممارسات الإدارية المدركة			
البعد الأول: التخطيط	0.64	البعد الثالث: التوظيف	0.70
البعد الثاني: التنظيم	0.67	البعد الرابع: المتابعة والتقييم	0.62
المحور الثاني: الرضا الوظيفي			
البعد الأول: الرضا عن التخطيط	0.71	البعد الثالث: الرضا عن التوظيف	0.68
البعد الثاني: الرضا عن التنظيم	0.69	البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقييم	0.68

ومن الجدول (4) يتضح انتماء المفردات للأبعاد المختلفة لمحوري القائمة. الصدق التباعدي: كمؤشر على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، من خلال مقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للقائمة، والجدول (5) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (5). قيم التباينات ومربعاتها

العامل	التباين	مربع التباين	العامل	التباين	مربع التباين
المحور الأول: الممارسات الإدارية					
البعد الأول: التخطيط	0.78	0.61	البعد الثالث: التوظيف	0.84	0.71
البعد الثاني: التنظيم	0.82	0.67	البعد الرابع: المتابعة والتقييم	0.77	0.59
المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
البعد الأول: الرضا عن التخطيط	0.81	0.65	البعد الثالث: الرضا عن التوظيف	0.79	0.62
البعد الثاني: الرضا عن التنظيم	0.78	0.61	البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقييم	0.78	0.61

مما سبق يمكن القول بأن القائمة تتسم بصدق البناء.

ثانياً: الاتساق الداخلي: وقد قام الباحث بحساب قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة لمحوري القائمة ومجموع درجاتهم على المحور الذي تنتهي إليه: كمؤشر على اتساق مفردات المحاور، ويوضح ذلك جدول (6) على النحو التالي:

جدول (6). قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة لمحوري قائمة الممارسات الإدارية المدركة ومجموع درجاتهم على المحور الذي تنتهي إليه

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
المحور الأول: الممارسات الإدارية المدركة									
المحور الأول: (الخطيوط)									
1	**0.61	5	**0.59	9	**0.62	13	**0.59	17	**0.63
21	**0.64	25	**0.60						
المحور الثاني: (التنظيم)									
2	**0.65	6	**0.58	10	**0.66	14	**0.59	18	**0.65
22	**0.62	26	**0.61						
المحور الثالث: (التوظيف)									
3	**0.62	7	**0.63	11	**0.58	15	**0.62	19	**0.60
23	**0.61	27	**0.64						
المحور الأول: (المسكبة والتقديم)									
4	**0.67	8	**0.62	12	**0.57	16	**0.61	20	**0.65
24	**0.62	28	**0.62						
المحور الثاني									
البعد الأول: الرضا عن الخطيوط									
1	**0.71	5	**0.62	9	**0.62	13	**0.71	17	**0.69
البعد الثاني: الرضا عن التنظيم									
2	**0.73	6	**0.72	10	**0.68	14	**0.72	18	**0.71
البعد الثالث: الرضا عن التوظيف									
3	**0.69	7	**0.75	11	**0.69	15	**0.68	19	**0.70
البعد الرابع: الرضا عن المسكبة والتقديم									
4	**0.61	8	**0.69	12	**0.61	16	**0.66	20	**0.62
21	**0.64								

ومن الجدول (6) يتضح أن قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على مفردات الأبعاد المختلفة للمحور الأول للقائمة، ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتهي إليه دالة عند مستوى (0.01)، وتتراوح ما بين (0.57: 0.67)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على مفردات الأبعاد المختلفة للمحور الثاني للقائمة، ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتهي إليه دالة عند مستوى (0.01)،

وتتراوح ما بين (0.61: 0.75) مما يعد مؤشراً على اتساق مفردات الأبعاد المختلفة لمحوري القائمة، كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة لمحوري القائمة والمجموع الكلي لدرجات المحور الذي تنتهي إليه كمؤشر على اتساق القائمة، والجدول (7) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (7). قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة لمحوري قائمة الممارسات الإدارية المدركة والمجموع الكلي للدرجات

معامل الارتباط	المحور	معامل الارتباط	المحور
المحور الأول: الممارسات الإدارية المدركة			
*0.79	البعد الثالث: التوظيف	*0.78	البعد الأول: التخطيط
*0.71	البعد الرابع: المتابعة والتقويم	*0.71	البعد الثاني: التنظيم
المحور الثاني: الرضا الوظيفي			
*0.91	البعد الثالث: الرضا عن التوظيف	*0.88	البعد الأول: الرضا عن التخطيط
*0.79	البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقويم	*0.87	البعد الثاني: الرضا عن التنظيم

من الجدول (7) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الأبعاد المختلفة للمحور الأول للقائمة، والمجموع الكلي لدرجاتهم دالة عند مستوى (0.01)، وتتراوح ما بين (0.71: 0.79)، كما بلغت قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الأبعاد المختلفة للمحور الثاني للقائمة، والمجموع الكلي لدرجاتهم دالة عند مستوى (0.01)، وتتراوح ما بين (0.79: 0.91) مما يعد مؤشراً على اتساق محوري القائمة.

ثالثاً: ثبات القائمة:

طريقة معامل ألفا- كرونباخ: وقد قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد المختلفة لمحوري القائمة، والجدول (8) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (8). معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المختلفة لمحوري قائمة الممارسات الإدارية المدركة

البعد	معامل ألفا	البعد	معامل ألفا
المحور الأول: الممارسات الإدارية المدركة ($\alpha = 0.69$)			
البعد الأول: التخطيط	0.60	البعد الثالث: التوظيف	0.62
البعد الثاني: التنظيم	0.59	البعد الرابع: المتابعة والتقييم	0.63
المحور الثاني: الرضا الوظيفي ($\alpha = 0.76$)			
البعد الأول: الرضا عن التخطيط	0.71	البعد الثالث: الرضا عن التوظيف	0.73
البعد الثاني: الرضا عن التنظيم	0.75	البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقييم	0.71
لمجموع درجات القائمة	0.77		

2) بطاقة الأداء المتوازن للأداء المؤسسي المدرك: (إعداد الباحث).

الهدف من البطاقة: التعرف على درجة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، وبُعد الطلاب؛ وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم).

الهدف من البطاقة: التعرف على درجة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، وبُعد الطلاب؛ وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم).

وصف البطاقة: تتضمن البطاقة (40) مفردة في صورة تدرج خماسي: (أوافق تماماً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق في بعض الأحيان، معترض بدرجة كبيرة، معترض تماماً)، وزعت بالتساوي على أربعة أبعاد أساسية هي: (البعد المالي، وبُعد الطلاب؛ وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم).

إجراءات إعداد بطاقة الأداء المتوازن: قام الباحث باتباع الخطوات التالية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن:

➤ الاطلاع على الأطر النظرية والكتابات السابقة لكابلان ونورتون على اعتبار أنهما أول من عرض لبطاقة الأداء المتوازن: (Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2006) وذلك بهدف التعريف بالبطاقة، وأبعادها المختلفة.

➤ الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات المختلفة؛ والتركيز بصورة أساسية على تلك الدراسات التي اعتمدت عليها في تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات مثل دراسة:(عشبية، 2011؛ والضحاوي، 2011؛ Hammam, & Al-Jarihi, 2013؛ والهلايلي؛ 2018، وكمال الدين؛ وأبو زيد، 2019؛ وعمر، 2019)؛ وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي بها تم توظيف البطاقة في تقويم الأداء المؤسسي خصوصاً في المؤسسات التعليمية.

➤ تحديد الأبعاد المختلفة للبطاقة المتعلقة بأداءات أعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في: (البعد المالي، وُبعد الطلاب، وُبعد العمليات الداخلية، وُبعد النمو والتعلم)؛ وذلك من خلال اللاتحة الداخلية لجامعة تبوك، والإجراءات الإدارية المختلفة ذات الصلة بأداء أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة، والمهام المختلفة المناط بعضو هيئة التدريس القيام بها: (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع). إعداد مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن يعكس أبعادها المختلفة، ويوضح ذلك الشكل (1) على النحو التالي:

شكل (1). الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها المختلفة



➤ وضع مجموعة من المفردات لكل بعد من الأبعاد المختلفة، بحيث تدور تلك المفردات حول المؤشرات المختلفة للبعد.

➤ عرض بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها ومفرداتها المختلفة على (10) من المحكمين بهدف التعرف على درجة ملائمة المؤشرات للبعد، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم تعديل بعض المفردات، وحذف البعض الآخر.

➤ صياغة البطاقة في صورتها النهائية المتضمن البطاقة (40) مفردة موزعة على الأبعاد الأربعة الأساسية: (البعد المالي، والبعد الطلاب؛ والبعد العمليات الداخلية، والبعد النمو والتعلم).

➤ طريقة التصحيح: تصحح جميع مفردات البطاقة بطريقة: (5- 4- 3- 2-1).

➤ المؤشرات السيكومترية:

➤ أولاً: صدق البطاقة:

➤ الصدق التقاربي: والجدول (4) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (9). قيم التباينات المستخلصة AVE للأبعاد المختلفة لقائمة الممارسات الإدارية
المدركة

الأبعاد	AVE	الأبعاد	AVE
البعد المالي	0.69	البعد العمليات الداخلية	0.70
البعد الطلاب	0.71	البعد النمو والتعلم	0.67

ومن الجدول (9) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة AVE للأبعاد المختلفة للبطاقة تتراوح ما بين: (0.67: 0.71) مما يعد مؤشراً على انتماء المفردات للأبعاد المختلفة؛ ومن ثم الصدق التقاربي لها.

الصدق التباعدي: كمؤشر على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، من خلال مقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للبطاقة، والجدول (10) يوضح ذلك على النحو التالي:

ثانياً: الاتساق الداخلي: وقد قام الباحث بحساب قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة للبطاقة ومجموع

درجاتهم على البعد الذي تنتهي إليه؛ كمؤشر على اتساق مفردات الأبعاد، ويوضح ذلك جدول (11) على النحو التالي:

جدول (11). قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتهي إليه

المعززة	معامل الارتباط	المعززة	معامل الارتباط	المعززة	معامل الارتباط	المعززة	معامل الارتباط	المعززة	معامل الارتباط
البعد المالي									
1	**0.71	2	**0.74	3	**0.70	4	**0.71	5	**0.69
6	**0.78	7	**0.69	8	**0.71	9	**0.70	10	**0.69
بُعد الطلاب									
11	**0.78	12	**0.73	13	**0.74	14	**0.76	15	**0.76
16	**0.75	17	**0.78	18	**0.74	19	**0.74	20	**0.70
بُعد العمليات الداخلية									
21	**0.69	22	**0.62	23	**0.71	24	**0.65	25	**0.76
26	**0.74	27	**0.74	28	0.72	29	**0.74	30	**0.72
بُعد النمو والتعلم									
31	**0.69	32	**0.74	33	**0.74	34	**0.69	35	**0.71
36	**0.69	37	**0.75	38	**0.79	39	**0.74	40	**0.72

كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة والمجموع الكلي للدرجات كمؤشر على اتساق الأبعاد، والجدول (12) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (12). قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن والمجموع الكلي للدرجات

المعززة	معامل الارتباط	المعززة	معامل الارتباط
البعد المالي	**0.84	بُعد العمليات الداخلية	**0.85
بُعد الطلاب	**0.82	بُعد النمو والتعلم	**0.82

ثالثاً: ثبات البطاقة:

طريقة معامل ألفا- كرونباخ: وقد قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد المختلفة للبطاقة، والجدول (13) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (13). معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن

معامل ألفا	البعد	معامل ألفا	البعد
0.69	بُعد العمليات الداخلية	0.71	البعد المالي
0.71	بُعد النمو والتعلم	0.74	بُعد الطلاب

ومن الجدول (13) يتضح أن قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد المختلفة تتراوح ما بين: (0.69: 0.74)، وهي قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات. نتائج البحث: يتناول الجزء التالي الإجابة على أسئلة البحث، ورصد النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، كما يلي:

الإجابة على السؤال الأول: ما واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس التي يمارسها القادة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة لقائمة الممارسات الإدارية المستخدمة بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة قيم المتوسطات الحسابية بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، للحكم على درجة الممارسات الإدارية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والتي يمارسها القادة بجامعة تبوك الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ويوضح الجدول (14) مستويات التحقق المختلفة المستخدمة للحكم على كل بُعد من الأبعاد المختلفة على النحو التالي:

جدول (14). مستويات التحقق المستخدمة للحكم على الأبعاد المختلفة لقائمة الممارسات الإدارية المدركة

المستوى	مؤشر الحكم على البعد
متحقق ويتم ممارسته بدرجة مرتفعة	2.33
متحقق ويتم ممارسته بدرجة متوسطة	3.66 - 2.33
متحقق ويتم ممارسته بدرجة ضعيفة	4.99 - 3.66

كما يوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لكل بعد من الأبعاد كما يلي:

جدول (15). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للأبعاد المختلفة
لقائمة الممارسات الإدارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
البعد الأول: التخطيط	27.8	6.8	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الثاني: التنظيم	29.4	4.78	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الثالث: التوظيف	31.05	5.41	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الرابع: المتابعة والتقييم	22.7	8.97	متحقق بدرجة مرتفعة
المجموع الكلي للدرجات على محور الممارسات الإدارية المذكورة	120.7	19.4	متحقق بدرجة مرتفعة

ومن الجدول (15) يتضح أن هناك درجات مرتفعة من الممارسات الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والمتابعة والتقييم المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والتي يمارسها القادة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Sherr & Rogers, 2009)؛ الرمضان، 2009؛ منصور، 2018؛ الروقي؛ والشريف، 2019؛ الجحدلي، 2019؛ الحرملية وآخرون، 2020؛ الفهدي وآخرون، 2020) والتي توصلت أن درجة الممارسات الإدارية جاءت مرتفعة؛ وتتعارض تلك النتيجة ودراسة كل من: (أبو سمرة، 2012؛ مطاوع؛ ومرسي، 2014؛ سعيدي؛ ولعربي، 2019) والتي توصلت أن درجة الممارسات الإدارية جاءت ضعيفة.

وتعكس تلك النتيجة الجهود المبذولة من جانب القادة بجامعة تبوك في التطوير المستمر للإجراءات الإدارية بالجامعة بما يواكب التحديات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أثرت على جميع المؤسسات المجتمعية في كافة أنحاء العالم؛ وهو ما يؤكد (Kovac, 2016) من أن الممارسات الإدارية يجب أن تتطور بمرور الوقت، فلم يعد دورها مجرد فرض قرارات رسمية تتعلق

بالحقوق الفردية، وواجبات يجب القيام بها أثناء التفاعل مع السلطة الإدارية، بل يجب أن تشمل الممارسات الإدارية كافة الأنشطة الإدارية التي يتم ممارستها، وضمان المشاركة الفاعلية القائمة على تبادل وتقبل الآراء الأخرى، والاهتمام باللامركزية في اتخاذ القرارات.

الإجابة على السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي، ويوضح ذلك الجدول (16) كما يلي:

جدول (16). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للرضا الوظيفي

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
البعد الأول: الرضا عن التخطيط	22.7	9.52	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الثاني: الرضا عن التنظيم	19.8	8.37	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الثالث: الرضا عن التوظيف	21.04	4.62	متحقق بدرجة مرتفعة
البعد الرابع: الرضا عن المتابعة والتقييم	19.99	7.32	متحقق بدرجة مرتفعة
المجموع الكلي للدرجات على محور الرضا الوظيفي	89.05	12.64	متحقق بدرجة مرتفعة

ومن الجدول (16) يتضح أن هناك درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة. وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (آل محيا، 2020؛ Webber, 2019، القحطاني، 2019؛ زكي، 2017) والتي توصلت أن درجة الرضا الوظيفي جاءت مرتفعة؛ وتعارض تلك النتيجة ودراسة كل من: (حسين، 2006؛ Spivey, et al., 2009؛ سالم، وسلوار، 2017) والتي توصلت إلى أن درجة الرضا الوظيفي جاءت متدنية.

كما أن تلك النتيجة تمثل انعكاس طبيعي للممارسات الإدارية الإيجابية التي تمارسها القيادات الجامعية، كما أن تعكس تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة في التعاملات المختلفة.

الإجابة على السؤال الثالث: ما واقع الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة للأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة قيم المتوسطات الحسابية بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، ويوضح الجدول (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لكل بُعد من الأبعاد المختلفة على النحو التالي:

جدول (17). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للأبعاد المختلفة
لبطاقة الأداء المؤسسي المتوازن

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
البُعد المالي	39.8	8.54	متحقق بدرجة مرتفعة
بُعد الطلاب	37.52	4.78	متحقق بدرجة مرتفعة
بُعد العمليات الداخلية	42.68	7.98	متحقق بدرجة مرتفعة
بُعد النمو والتعلم	46.78	9.05	متحقق بدرجة مرتفعة
المجموع الكلي للدرجات على بطاقة الأداء المتوازن	159.8	14.87	متحقق بدرجة مرتفعة

ومن الجدول (17) يتضح أن الجامعة تمارس الأداء المؤسسي المتعلق بأعضاء هيئة التدريس بدرجات مرتفعة.

وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (الغزو، 2015؛ وعمر، 2019؛ وكمال الدين؛ وأبو زيد، 2019؛ والشرابية؛ والسرحان، 2019)، وتتعارض ودراسة: (الحجار، 2004) والتي توصلت أن درجة الأداء المؤسسي جاءت ضعيفة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار دراسة (العدلوني، 2002) والتي أشارت إلى أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل منها: الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، والممارسات الإدارية المتبعة، واستثمار جهود كافة العاملين داخل المؤسسة، والمشاركة الجماعية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وآليات تنفيذها، وبالتالي يمكن التأكيد على المسار الإيجابي الذي تخطوه جامعة تبوك نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

كما أن تلك النتيجة تعكس ما تقوم به القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمنسقون من خلال استيعابهم للمضامين الأكاديمية والتربوية والإدارية المرتبطة بأهداف المؤسسة أثناء أداء مهامهم القيادية؛ وهو ما يؤكد عليه (الغديوي؛ والفرجاني، 2019) من أن فاعلية الأداء المؤسسي تتحدد في إطار ما تقوم به القيادات الجامعية المختلفة.

الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي المرتبط بالممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، والرتبة العلمية)؟ وقد قام الباحث بدايةً بالتحقق من شروط الإعتدالية لاستخدام تحليل التباين، كما بجدول (18)

جدول (18). المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجات عينة البحث الأساسية على المتغير
التابع: (درجة الرضا الوظيفي بأشكاله المختلفة)

المتغير	ن	م	ع	الاختلاف للالتهاء	الخطأ المعياري للالتهاء	التفرطح المعياري للتفرطح	الخطأ المعياري للتفرطح
الرضا المرتبط بالتخطيط	350	22.7	9.52	0.103	0.137	0.589	0.215
الرضا المرتبط بالتنظيم	350	19.8	8.37	0.99	0.123	0.512	0.240
الرضا المرتبط بالتوظيف	350	21.04	4.62	0.106	0.109	0.478	0.145
الرضا المرتبط بالمناخ والتقويم	350	19.99	7.32	0.10	0.189	0.897	0.210

يتضح من جدول (18) أن قيمة الالتواء، والتفرطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهما، مما يعد مؤشراً على اعتدالية التوزيع (عزت عبد الحميد محمد، 2016: 233-234).

مما سبق يمكن القول أن درجات أفراد عينة الدراسة على قائمة الرضا الوظيفي تتسم بالاعتدالية، وهو ما دفع بالباحث إلى استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي، والتي تعزي إلى: عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، والجدول (18) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (18). نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي والتي تعزي إلى عاملي: طبيعة الكلية والرتبة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	التباين	قيمة ف	مستوي الدلالة
البعد الأول: الرضا المرتبط بالتحفظ					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	122.054	2	61.03	0.138	غير دالة إحصائياً P value= 0.407
داخل المجموعات	193542.6	437	442.89		
الخطأ	193664.654	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	1185.539	2	592.740	304.435	دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 P value= 000
داخل المجموعات	850.904	437	1.947		
الخطأ	2036.463	439			
البعد الثاني: الرضا المرتبط بالتوظيف					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	25.85	2	12.93	0.745	غير دالة إحصائياً P value= 0.591
داخل المجموعات	7578.489	437	17.34		
الخطأ	7604.339	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	267.666	2	133.833	87.657	غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 P value= 000
داخل المجموعات	667.206	437	1.527		
الخطأ	934.872	439			
البعد الثالث: الرضا المرتبط بالتحظيف					
عامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إنسانية وتربوية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	32.545	2	16.2725	0.938	غير دالة إحصائياً P value= 0.838
داخل المجموعات	7578.489	437	17.342		
الخطأ	7611.034	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	22.899	2	22.899	0.177	غير دالة إحصائياً P value= 0.838
داخل المجموعات	7578.489	437	78.943		
الخطأ	7601.388	439			
البعد الرابع: الرضا المرتبط بالمقاييس والقوائم					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	23.254	2	11.627	0.670	غير دالة إحصائياً P value= 0.838
داخل المجموعات	7578.489	437	17.342		
الخطأ	7601.743	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	22.899	2	22.899	0.177	غير دالة إحصائياً P value= 0.838
داخل المجموعات	7578.489	437	78.943		
الخطأ	7601.388	439			

وللتعرف على اتجاه تلك الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe، والجدول (19) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (19). نتائج استخدام اختبار شيفيه cheffe للتعرف على اتجاه الفروق في الرضا الوظيفي المرتبط بكل من: التخطيط، والتنظيم والتي تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية

الرضا الوظيفي المرتبط بالتخطيط			
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الأساتذة	مجموعة الأساتذة المشاركين	مجموعة الأساتذة المساعدين
مجموعة الأساتذة	22.58	20.45	18.97
مجموعة الأساتذة المشاركين	-----	2.13 ²	3.61 ^{**}
مجموعة الأساتذة المساعدين	-----	-----	1.84 [*]
مجموعة الأساتذة	22.58	دالة عند مستوى 0.05	دالة عند مستوى 0.01
مجموعة الأساتذة المشاركين	20.45	-----	دالة عند مستوى 0.05
مجموعة الأساتذة المساعدين	18.97	-----	-----
الرضا الوظيفي المرتبط بالتنظيم			
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الأساتذة	مجموعة الأساتذة المشاركين	مجموعة الأساتذة المساعدين
مجموعة الأساتذة	23.87	21.74	19.21
مجموعة الأساتذة المشاركين	-----	2.13 ²	4.66 ^{**}
مجموعة الأساتذة المساعدين	-----	-----	2.53 [*]
مجموعة الأساتذة	23.87	دالة عند مستوى 0.05	دالة عند مستوى 0.01
مجموعة الأساتذة المشاركين	21.74	-----	دالة عند مستوى 0.05
مجموعة الأساتذة المساعدين	19.21	-----	-----

ومن الجدول (19) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي المرتبط بالتخطيط، والرضا الوظيفي المرتبط بالتنظيم تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية لصالح مجموعة الأساتذة يليهم مجموعة الأساتذة المشاركين وأخيراً مجموعة الأساتذة المساعدين.

وتتفق تلك النتيجة جزئياً ودراسة كل من: (حسين، 2006؛ وSpivey, et al., 2009؛ والخثلان، 2018) والتي أشارت إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه متغير الرتبة العلمية في الأداء المؤسسي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار الخبرة بالحياة الجامعية لمجموعة الأساتذة مقارنة بالخبرة بالحياة الجامعية لدى كل من: الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين؛ فعمليتي التخطيط والتنظيم تحتاجان إلى خبرات إدارية وأكاديمية كبيرة مقارنة بعمليتي التوظيف والتقويم اللتان يتم ممارستها في إطار من اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار دراسة (العضائية، 2003) على اعتبار أن الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الإنتاجية في العمل كما وكيفاً، وهو ما يتوافق والنتيجة المتحصل عليها فجموعه الأساتذة أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي مقارنة بالأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين الأقل إنتاجية في الجانب العلمي والأكاديمي، والجانب الخبراتي في نطاق العمل الجامعي.

الإجابة على السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى: (طبيعة الكلية، والرتبة العلمية)؟ وقد قام الباحث بدايةً بالتحقق من إعتدالية التوزيع، ويوضح ذلك الجدول (19):

جدول (19). المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجات عينة البحث الأساسية على المتغير التابع: (درجة الأداء المؤسسي بأشكاله المختلفة).

المتغير	ن	م	ع	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للتقريب	الخطأ المعياري للتقريب
البعد المالي	350	39.8	8.54	0.854	0.298	0.254
بُعد الطالب	350	37.52	4.78	0.148	0.215	0.240
بُعد الصليات الداخلية	350	42.68	7.98	0.984	0.199	0.203
بُعد النمو والتعلم	350	46.78	9.05	0.451	0.178	0.305

يتضح من جدول (19) أن قيمة الالتواء، والتفرطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهما، مما يعد مؤشراً على اعتدالية التوزيع (عزت عبد الحميد محمد، 2016: 233-234).

مما سبق يمكن القول أن درجات أفراد عينة الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن للأداء المؤسسي تتسم بالاعتدالية، وهو ما دفع بالباحث إلى استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة الأداء المؤسسي والتي تعزى إلى:

عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)، وعامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، والجدول (20) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (20). نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة الأداء المؤسسي والتي تعزي إلى عاملي: طبيعة الكلية والرتبة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درج	التباين	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإيد الإداري					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	210.54	2	105.27		
داخل المجموعات	20145.354	437	46.099	2.284	داله إحصائيا عند مستوى 0.01
الخطأ	20355.894	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	2154.3	2	1077.150		
داخل المجموعات	8974.25	437	20.5360	52.452	داله إحصائيا عند مستوى 0.01
الخطأ	11128.55	439			
البعد الثاني: بُعد الطالب					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	12.56	2	6.28		
داخل المجموعات	1255.25	437	2.868	2.190	داله إحصائيا عند مستوى 0.01
الخطأ	1265.81	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	267.666	2	133.833		
داخل المجموعات	667.206	437	1.527	87.657	داله إحصائيا عند مستوى 0.01
الخطأ	934.872	439			
البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية					
عامل طبيعة الكلية: (كليات علوم إقتصادية وقانونية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	25.65	2	12.825		
داخل المجموعات	5542.63	437	12.683	1.011	غير داله إحصائيا $P\text{-value} = 0.985$
الخطأ	5568.28	439			
عامل الرتبة العلمية: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)					
بين المجموعات	24.56	2	12.28		
داخل المجموعات	7578.489	437	17.342	0.708	غير داله إحصائيا $P\text{-value} = 0.638$
الخطأ	7603.049	439			
البعد الرابع: بُعد التمر واقتراح					
عامل طبيعة الكلية: (كليات أدبية، وكليات علمية)					
بين المجموعات	25.874	2	12.937	0.716	غير داله إحصائيا $P\text{-value} = 0.845$

داخل المجموعات	7893.52	437	18.06	
الخطأ	7919.394	439		
عامل الرتبة العلمية: (استاذ مساعد، واستاذ مشارك، واستاذ)				
بين المجموعات	22.54	2	11.27	1.937
داخل المجموعات	2542.65	437	5.818	
الخطأ	2565.19	439		

ومن الجدول (20) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في البعد المالي يُعزى إلى كل من: عامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية، كما وجدت فروق كذلك في بُعد الطلاب يُعزى إلى كل من: عامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد العمليات الداخلية يُعزى إلى كل من: عامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية؛ وللتعرف على اتجاه تلك الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe، والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21). نتائج استخدام اختبار شيفيه Scheffe للتعرف على اتجاه الفروق في الأداء المؤسسي والتي تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية

البُعد المالي			
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الأساتذة	مجموعة الأساتذة المشاركين	مجموعة الأساتذة المساعدين
مجموعة الأساتذة	34.5	32.24	30.25
مجموعة الأساتذة المشاركين	-----	2.26*	4.25**
مجموعة الأساتذة المساعدين	32.24	-----	1.99*
مجموع الأساتذة المساعدين	30.25	-----	-----
بُعد الطلاب			
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الأساتذة	مجموعة الأساتذة المشاركين	مجموعة الأساتذة المساعدين
مجموعة الأساتذة	36.8	34.7	30.8
مجموعة الأساتذة المشاركين	-----	2.1*	6**
مجموعة الأساتذة المساعدين	34.7	-----	3.9**
مجموع الأساتذة المساعدين	30.8	-----	-----
بُعد النمو والتعلم			
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الأساتذة	مجموعة الأساتذة المشاركين	مجموعة الأساتذة المساعدين
مجموعة الأساتذة	45.7	41.5	39.78
مجموعة الأساتذة المشاركين	-----	4.2**	5.92**
مجموعة الأساتذة المساعدين	41.5	-----	1.72*
مجموع الأساتذة المساعدين	39.78	-----	-----

ومن الجدول (21) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: البُعد المالي، وبُعد الطلاب، وبُعد النمو والتعلم تُعزى إلى عامل الرتبة العلمية لصالح مجموعة الأساتذة يليهم مجموعة الأساتذة المشاركين وأخيراً مجموعة الأساتذة المساعدين؛ وللتعرف على اتجاه تلك الفروق التي تُعزى إلى عامل طبيعة الكلية قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe، والجدول (22) يوضح ذلك:

جدول (22). نتائج استخدام اختبار شيفيه Scheffe للتعرف على اتجاه الفروق في الأداء المؤسسي والتي تُعزى إلى عامل طبيعة الكلية

بُعد المالي		
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الكليات الأدبية	مجموعة الكليات العلمية
مجموعة الكليات الأدبية	29.5	38.9
مجموعة الكليات العلمية	38.9	38.9
دالة عند مستوى 0.01	-----	**9.4
بُعد الطلاب		
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الكليات الأدبية	مجموعة الكليات العلمية
مجموعة الكليات الأدبية	24.78	39.7
مجموعة الكليات العلمية	39.7	39.7
دالة عند مستوى 0.01	-----	14.92
بُعد النمو والتعلم		
المجموعات والمتوسطات	مجموعة الكليات الأدبية	مجموعة الكليات العلمية
مجموعة الكليات الأدبية	39.7	45.24
مجموعة الكليات العلمية	45.24	45.24
دالة عند مستوى 0.01	-----	**5.54

ومن الجدول (23) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: البُعد المالي، وبُعد الطلاب، وبُعد النمو والتعلم تُعزى إلى عامل طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية.

وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل: (الحجار، 2004؛ والشرابعة؛ والغزو، 2015؛ والسرحان، 2019) والتي توصلت إلى الدور الإيجابي الذي تقوم به العوامل الديموجرافية في الأداء المؤسسي؛ وتعارض ودراسة (بدير، 2020) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير للعوامل الديموجرافية؛ كما أنها تتعارض ودراسة (حناملة؛ ودراوشه، 2019) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الرتبة

الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات الإنسانية.

ويري الباحث أن تلك النتيجة تُعزى إلى طبيعة كليات جامعة تبوك، فالكليات العلمية تتسم بمعدلات أعلى من الإنتاجية العلمية مقارنة بالكليات الأدبية، كما أن العائد المادي الناتج عن تسويق الأبحاث العلمية والمشروعات البحثية للكليات العلمية أعلى بكثير عن نظيرتها الكليات الأدبية؛ كما أن عدد الساعات التي يقضيها طلاب الكليات العلمية داخل الجامعة أعلى بكثير عن تلك التي يقضيها طلاب الكليات الأدبية؛ ذلك أن الكليات العلمية تتطلب بعض المتطلبات الميدانية والتطبيقية والعملية قد لا تكون متوفرة بنفس القدر بالكليات الأدبية، وهو ما ينعكس على درجة ولاء الطلاب للكلية؛ فطلاب الكليات العلمية أكثر ولاءً مقارنة بطلاب الكليات الأدبية، وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على الأداء المؤسسي للكلية.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما قدمته من إطار نظري ودراسات وبحوث سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

(1) يجب على القائمين على جامعة تبوك الاهتمام بتقديم الدعم الفني والتقني لكل من: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة وخصوصاً الكليات الأدبية ككلية التربية، بما يساعد على تفهم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للممارسات الإدارية المختلفة التي يمارسها القادة بالجامعة، ودور تلك الممارسات في تحقيق أهداف الجامعة.

(2) يجب العمل على نشر رؤية ورسالة الجامعة، ونشر أهداف والخطة الاستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام المختلفة بكليات الجامعة، ذلك أنها تمثل الأساس للأداء المؤسسي الجامعي.

(3) يجب العمل على تلبية الاحتياجات التدريبية والنفسية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهنا يتأتى دور المراكز والوحدات الخاصة بالجامعة كمركز القياس والتقويم، ووحدة التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع الأقسام والعمادات المختلفة.

(4) تبني الجامعة للممارسات المرتبطة بإدارة التغيير في محاولة لمواجهة التغييرات والتحديات العالمية التي يمر بها المجتمع العالمي في الوقت الراهن، وما يفرضه من تحديات على المجتمعات المحلية؛ وخصوصاً الجامعات على اعتبار أنها تمثل حجرة الزاوية داخل المجتمع لتحقيق التطور والتقدم في شتي الميادين المختلفة.

البحوث المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يُوصي بإجراء البحوث والدراسات التالية:

- (1) إعادة إجراء الدراسة الحالية على أعضاء هيئة تدريس بجامعات أخرى محلية وإقليمية ودولية ومقارنة النتائج بما توصلت إليه الدراسة الحالية.
- (2) إجراء المزيد من الدراسات المسحية للتعرف على الاحتياجات النفسية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة.
- (3) التنبؤ بالأداء المؤسسي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي من خلال الرضا المهني والممارسات الإدارية المتعلقة بالإداريين.
- (4) وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات الجامعة وخصوصاً الكليات الأدبية.
- (5) دراسة العوامل المسهمة في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في إطار نظريات الدعم التنظيمي.

📌 قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إسماعيل؛ ممدوح مصطفى (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبي قعل بجامعة الملكف يصلب المملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة ، 36(1)، 341 - 307.
2. بسلم؛ خديجة؛ وخضر، إيمان (2010). تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس،

- بعنوان: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، خلال الفترة من 14 - 15 أبريل.
3. بطاينة؛ ماجدة محمود (2011). أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
4. بنى حمد؛ حسان عبدالله (2019). الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في منطقة نجران. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58(3)، 21-50.
5. جاد الرب؛ سيد محمد (2009). استراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس: مطبعة العشري.
6. حتملة؛ حابس؛ ودراوشة؛ نجوي (2018). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة دراسات، المجلد 46(2)، 269-281.
7. الحجار؛ رائد حسين (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى بغزة، 8(2)، 203-240.
8. الجبوري؛ عزيز جواد، والحاكم؛ على عبد الله (2019). تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية للجامعات الحكومية بمحافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 56-75.
9. الجحدلي؛ خلود عاتق (2019). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ. مجلة القراءة والمعرفة. كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 214 (عدد أغسطس)، 141-171.
10. حرب؛ محمد خميس (2019). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(4)، 159-252.

11. الحرملية؛ أمل عبدالله، والمعمرية؛ حمدة عيد، المقبالية؛ موزة عبدالله (2020). الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع إقتصاد المعرفة بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 16(عدد يونيو)، 251- 272.
12. حسين؛ عيدة أحمد (2006). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بأنتاجيتهم في جامعة عدن. رسالة دكتوراة، جامعة عدن باليمن.
13. حمدان؛ محمد (2008). مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. الأردن: دار كنوز.
14. الخثلان؛ ابتسام إبراهيم (2018). درجة رضا أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود عن متطلبات تحقيق الجودة والخدمات التي تقدمها الجودة لهم. 9(2)، 205- 242.
15. الخطيب؛ أحمد، ومعاينة؛ عادل (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات، أريد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
16. رشوان؛ حسين عبد الحميد (2006). الإدارة والمجتمع: دراسة في علم اجتماع الإدارة. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
17. الرمضان؛ عادل موسي (2009). نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإدارية الإبداعية لدى القادة الإداريين في ضوء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
18. الروقي؛ مطلق بن مقعد، والشريف، طلال بن عبد الله (2019). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دارس مات للدراسات والأبحاث، 8(8)، 151- 183.
19. الزهراني؛ ابتسام أحمد؛ غيث، نرفانا عبد الرحمن (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة

- الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، المجلد 3(1)، ص ص. 1-28.
20. زكي؛ على محمد (2017). درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء المجالس العلمية بجامعة نجران. (المجلة). التربوية الدولية المتخصصة، 6(10)، 16-30.
21. سالم؛ الفاتح أحمد؛ سلوار؛ أبو القاسم يوسف (2017). أثر الرضا الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بالسودان. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، جامعة غرب كردفان - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، 3 (عدد يوليو)، 145-178.
22. السر؛ أيمن (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
23. سليم؛ أحمد عبد السلام (2012). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
24. أبوسمرة؛ محمود، وهواش؛ أماني؛ وحلاوة؛ جمال (2014). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 273-304.
25. سعدي؛ طارق، ولعربي؛ سارة (2019). واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 3(1)، 201-210.
26. سمحان؛ منى عبد الله (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 2(3)، 459-504.

27. الشرايعه؛ أميرة عبد الجليل، السرحان؛ خالد على (2019). بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناء على نموذج التغيير والأداء المؤسسي. المجلة التربوية الأردنية، 4(3)، 212- 237.
28. الشخاترة؛ أمل، والطروانة؛ اخليف (2019). واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد 4(4)، ص ص. 190- 215.
29. الشريف، ريم عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، السعودية.
30. الصاوي؛ محمد وجية، وبستان؛ أحمد عبد الباقي (1999). دراسات في التعليم الجامعي: أهدافه وإداراته، ونظمه. الكويت: مكتبة دار الفلاح.
31. الطيطي؛ محمد عبد الإله (2013). واقع الممارسات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها أعضاء التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 33(1)، 427- 463.
32. عباسي؛ منتهى سليمان (2004). واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
33. عبد الحليم؛ حسين محمد (2019). تقويم الأداء المؤسسي لبعض الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية باستخدام التحليل البيئي. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 52(1)، 209- 281.
34. عبد الرحيم؛ محمد عبد الرحيم (2019). الخرائط الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية

- مقترحة. المجلة العربية للإدارة التابعة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 39(2)، 49-73.
35. عبد المحسن، توفيق محمد (2002). تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية: الاسكندرية، مصر.
36. عداوي؛ عائشة حسن، وبطينة؛ محمد محمود (2019). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 60 (عدد إبريل)، 141-179.
37. عساف؛ محمود عبد المجيد، والهور؛ نداء جمال (2020). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما. مجلة الدراسات المستدامة، 2(3)، 1-39.
38. غازي؛ وليد حليم (2011). دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
39. غنايم، مهني محمد & وسمحان، منى عبد الله (2014). واقع الأداء الجامعي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جامعة الملك سعود كما تراه طالبات الكلية وآليات تطويره، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 53 (عدد يناير)، 52-89.
40. الغزو (2015). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
41. العضيلة، عدنان عبد السلام (2003). مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم بالكليات الهندسية في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18 (6)، 299-324.

42. الفهدى؛ راشد سليمان؛ المهدي؛ ياسر الهنداقي؛ الشنفرى؛ عبدالله مبارك (2020). مؤشرات الأمن الفكري لدى الشباب والممارسات الإدارية الداعمة لها في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. 9(2)، 55-64.
43. كنعان، نواف(2007). العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في الأردن: اقتراح نموذج للتطوير، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
44. لبابنة؛ أحمد حسن (2014). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية أربد الجامعية وعلاقته ببعض المتغيرات. دراسات تربوية ونفسية، 83 (عدد أبريل)، 279-315.
45. مخيمر؛ عبدالعزيز جميل (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المرسى للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
46. مرسي؛ جمال الدين محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات القرن الواحد والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
47. آل محيا؛ عبد الله يحيى (2020). درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن التدريس الإلكتروني في جامعة الملك خالد. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عدد شهر رجب، 99-150.
48. مرقة؛ إكرام ذياب (1995). آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
49. النعيمي؛ عبد الله سالم (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والاجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية. رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

50. هلال؛ محمد(1998). مهارات قيادة الآخرين. مركز تطوير الأداء.
51. الهلالي؛ سها حمود (2018). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الأردنية، (4)3، 295-321.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abraham, C.& Asher, T. (2006). **The relative importance of the top management team's managerial skills**, *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited, 27(1), 9-36.
2. Ambrose, S.; Huston, T. and Norman, M. (2005). **A Qualitative Method for Assessing Faculty Satisfaction**. *Research in Higher Education*, 46 (7), 803- 830.
3. Buckman, R. (2004). **Building Knowledge in Organization Performance**. McGraw-Hill, Boston Publishing Co, 14-21.
4. Cărauşan, M. (2016). **Towards an Administrative Procedure of the European Union: Issues and Prospects**. *Journal of Acta Universitatis Danubius*,8(2), 79- 90
5. Chen, C., Silverthorne, C., and Hung, Y. (2006). **Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America**. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
6. Demir, F. (2009), **Avrupa İdari Alanı'nın Oluşumu ve Yansımaları (Orta ve DoğuAvrupa Ülkeleri ile Türkiye Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
7. Demir, F. (2011). **Türkiye’de Kamu Yönetiminin Demokratikleşmesi Bağlamında İdari Usul Yasa Tasarısının Değerlendirmesi**. *Social Sciences*, 7(14), 307- 323.
8. DEI “Danish Evaluation Institute”, (2003). *Quality procedures in European higher education*, ENQA.
9. Dragos, D. (2016). **Administrative Procedure, Switzerland**: Springer International Publishing.
10. Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, G., & Steiger-Mueller, M. (2010). **Leader-**

- member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 152- 169.
11. Frank, M. (2016). **Sustainability Performance Measurement with Analytic Network Process and balanced Scorecard: Cuban Practical Case**, 5(3), 3- 6.
 12. Gansemer-Topf, M., & Schuh, H. (2006). **Institutional selectivity and institutional expenditures: Examining organizational factors that contribute to retention and graduation**. *Research in Higher Education*, 47(6), 613–642.
 13. Ghislieri, D. (2014). **"Job satisfaction in an Italian university: difference between academic and technical administrative staff**, *G. Ital Med Lav Ergon*, Jul-Sep, 36 (3), 160-167.
 14. Graham, A., & Antony, J. (2017). **Academic leadership: Special or Simple**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (5). 15- 22.
 15. Graves, B. (2015). **Improving Institutional Performance through IT-EnabledInnovation**. *EDUCAUSE Review*, 40(6), 78–99.
 16. Hammam, A.; Al-Jarihi, I. (2013). **A Proposed Framework for the Use of Balanced Scorecard approach in Improving the Effectiveness of Performance Measurement and Management**, *Applied Study on the Pre-University Education Sector in Taif, Al-Mudir An-Najih Journal, Business Administration, Taif*, 83-75.
 17. Hoadley, J. (2016). **An Examination of Student Reengagement District Administrative Procedures: An Action Research Study**. Ph.D. Washington State University.
 18. Ibrahim, I., (2011). **Extent of Practicing of the Faculty Members for their Educational, Research, and a comprehensive Society Services Roles the Educational and Psychological Researches**,1(30): 193- 220
 19. Ireson, M. (2016) **A Preliminary Investigation into Upscaling of administrative procedures . Imperial College Report for United Kingdom Nirex Limited**, Imperial/NRP 020.

20. Kaplan, R.& Norton, D. (2001). **The strategy focus organization**. Boston: Harvard business school press
21. Kaplan, R.& Norton, D. (2004). **The strategy map: guide to aligning intangible assets**. Strategy& leadership, 32(5), 10- 17.
22. Kaplan, R.& Norton, D. (2006). **Alignment using the balanced score card to create corporate synergies**. Harvard business school press.
23. Kaplan, R.& Norton, D. (2007). **Using balanced scorecards as a strategic management system**. Harvard business review, 2(Jan-Feb), 75- 85.
24. Karnes, F.& Bean, S. (2009). **Methods and materials for teaching the gifted**, (3rd ed), Waco, TX: Prufrock press.
25. same to environment characteristics? Research in Higher Education, 55, 351–369
26. Kovac, P. (2016), **the requirements and limits of the codification of administrative procedures in Slovenia according to European trends**, review of central and east European law, 41(1), 426- 461.
27. Lawrence, J., Celis, S., & Ott, M. (2014). **Is the tenure process fair? What faculty think**. Journal of Higher Education, 85(2), 155–192
28. Lindsay, A. (2018). **Assessing Institutional Performance In Higher Education: A Managerial Perspective**. Higher Education, 10 (1), 687-706.
29. Loeffler, T.(2008). **Administrative Practices of AEE Accredited Programs**, 2nd Edition, Journal of Experiential Education, 30(3), 304- 305.
30. Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2011). **Educational administration: Concepts and practices**. California:Wadsworth Publishing
31. Mason, A., & Goulden, M. (2002). **Do babies matter? The effect of family formation on the lifelong careers of academic men and women**. Academe, 88(6), 21–27.
32. Pounder, J. (1999). **Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?** Quality Assurance in Education, 7(3), 156:163.

33. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). **Perceived organizational support: A review of the literature.** *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 898–712.
34. Rozsnyai, K. (2014). **Public Participation in Administrative Procedures: Possibilities And Recent Developments In Hungary,"** *Curentul Juridic, The Juridical Current*, Petru Maior University, Faculty of Economics Law and Administrative Science, 58(1), 50-66, available at: <https://ideas.repec.org/a/pmu/cjurid/v58y2014p50-66.html>.
35. Ruben, b. (2007). **Evaluating the Impact of organizational self-Assessment in Higher Education:** The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education Framework, leadership, organization Development Journal, 28(3), 225- 251
36. Sabharwal, M., & Corley, E. A. (2009). **Faculty job satisfaction across gender and discipline.** *The Social Science Journal*, 46(1), 539–556.
37. Saeed, R. (2013). **Ethical Behavior and institutional performance in education Sector of Pakistan,** *Middle EastJournal of scientific Research* , 18 (4): 524-529.
38. Scott, M., Bailey, T., and Kienzl, G. (2006). **Relative success? Determinants of college graduation rates in public and private colleges in the US** *Research in Higher Education*, 47(3), 249–279.
39. Sherr, M.& Rogers, R. (2009). **Administrative Practices in Religious Organizations: Describing Fundamental Practices.***Journal of the North American Association of Christians in Social Work*, 36(2), 125- 126.
40. Al.Shetehy, A.(2013) : **Evaluation of Administrative Planning in Popular sport clubs in Egypt** , *AJSSA, Assiut Journal of Sport Science and Arts* , Faculty of Physical Education , Assiut University , Egypt .
41. Shin, J.(2009). **Impacts of performance-based accountabilityon institutional performance in the U.S. higher education**, 60(1), 47-68.

42. Shibru, S.; Bibiso, M. and Ethiopia, S. (2017). **Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University**. Education and Practice, 8(7), 60- 66.
43. Simons, R. (2000). **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: PrenticePublishing Co.
44. Spivey, C.; Chisholm-Burns, M.; Murphy, J.; Rice, L. and Morelli, C. (2009). **Assessment of and recommendations to improve pharmacy faculty satisfaction and retention**. Am J Health-Syst Pharm, 66 (1), 54- 64.
45. Tannawi, E.(2016). **Effective teaching, planning skills**, strategies and evaluation. Dar al-Masirah for publication and distribution: Amman.
46. Titi, M.& Abu-Samra, M.(2010). **The Palestinian university administration in light of business process re-engineering approach**, the international journal of management in education, 4(3), 259- 278.
47. Thornton, H., & Audrey, J. (2008). **The role of culture in institutional and individual approaches to civic responsibility at research universities**. The Journal of Higher Education, 79 (2), 160-182.
48. Trujillo, C. (2020). **Claves para la comprensión de la interdependencia entre la cultura organizacional y el desempeño institucional: caso de la institución educativa Fe y Alegría, a N° 02**. Debates en Sociología, 48(1), 35- 64.
49. Vught, F. (2008). **Mission Diversity and Reputation in Higher Education**, Higher Education Policy, 21(2), 151–174.
50. Webber, K. (2019). **Does the environment matter?** Faculty satisfaction at 4-year colleges and universities in the USA. Higher education, 78(1), 323- 343.
51. Yelder, J., & Codling, A. (2004). **Management and leadership in the university**. Journal of Higher Education Policy and Management, 26 (3), 315-28

52. Zheng, D. (2015). **Education management and management science**. New York: CRC press, Taylor & Francis Group.