



Instructional and Administrative Workloads and Their Impact on Academic Performance Effectiveness

Awatif Husayn mohammed *

Department of Sociology, Faculty of Education-Nasser, University of Zawia, Libya

الأعباء التدريسية والإدارية وأثرها على فاعلية الأداء الأكاديمي

عواطف حسين محمد الصغير *
قسم علم الاجتماع، كلية التربية-ناصر، جامعة الزاوية، ليبيا

*Corresponding author: aw.asagheer@zu.edu.ly

Received: February 14, 2026

Accepted: April 03, 2026

Published: April 15, 2026

Abstract:

This study aims to investigate the impact of teaching and administrative workloads on the effectiveness of academic performance among faculty members at the Faculty of Education Nasser, University of Zawia. The research addresses the increasing pressures faced by academics, balancing instructional duties with administrative responsibilities, and how these factors influence the quality of educational outcomes. Using a descriptive-analytical approach, the study identifies the primary challenges hindering optimal performance, including overcrowded classrooms, extensive committee work, and bureaucratic requirements. The findings suggest that while teaching remains the core mission, excessive administrative burdens significantly detract from research productivity and pedagogical innovation. The study concludes with several recommendations, most notably the importance of achieving a balance in task distribution, automating administrative processes to save time, and enhancing the academic environment to support faculty members in fulfilling their roles effectively. These measures are essential for ensuring the sustainability of higher education quality and improving institutional performance.

Keywords: Teaching Workload, Administrative Burden, Academic Performance, Faculty Members, University of Zawia.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الأعباء التدريسية والإدارية على فاعلية الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ناصر بجامعة الزاوية. يتناول البحث الضغوط المتزايدة التي يواجهها الأكاديميون في الموازنة بين المهام التدريسية والمسؤوليات الإدارية، وكيفية تأثير هذه العوامل على جودة المخرجات التعليمية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تحدد الدراسة التحديات الرئيسية التي تعيق الأداء الأمثل، بما في ذلك كثرة أعداد الطلاب، والعمل المكثف في اللجان، والمتطلبات البيروقراطية. وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن التدريس يظل المهمة الجوهرية، إلا أن الأعباء الإدارية المفرطة تؤثر سلباً بشكل كبير على الإنتاجية البحثية والابتكار البيداغوجي. تخلص الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها

ضرورة تحقيق التوازن في توزيع المهام، وأتمتة العمليات الإدارية لتوفير الوقت، وتعزيز البيئة الأكاديمية لدعم أعضاء هيئة التدريس في أداء أدوارهم بفعالية، حيث تعد هذه الإجراءات أساسية لضمان استدامة جودة التعليم العالي وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الأعباء التدريسية، العبء الإداري، الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الزاوية.

المقدمة:

التدريس الجامعي أهم وظيفة لعضو هيئة التدريس ويتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بالعضو نفسه أو بالطالب الجامعي أو المقررات الجامعية أو ما يتعلق بالإدارة الجامعية وقدرتها على توفير البيئة التعليمية المناسبة. (زيتون، 1995).

وأشار (قطامي وآخرون، 2000) إلى أن تصميم التدريس وصياغة أهدافه ليست عملية عشوائية بل عملية منظمة تراعي فيها الأولويات حسب ما هو مخطط له وتم بعدة مراحل من بناء خطة الدرس إلى تحديد أهدافه واختيار استراتيجيات التدريس واختيار وتكنولوجيا التدريس الجامعي أهم وظيفة لعضو هيئة التدريس ويتأثر بالعديد من العوامل.

"كما تعد وظيفة التدريس الجامعي الوظيفة الرئيسية في أغلب الجامعات المرموقة في العالم، إذ تنصب على إعداد الطالب الجامعي إعداداً يمكنه من مواجهة تحديات المستقبل بكل ما تحمله من تطورات علمية وتقنية وتنظيمية وثقافية وغيرها (الثبتي وحريري، 1424 هـ).

يقف عضو هيئة التدريس أمام مشهد أكاديمي بالغ التعقيد، حيث تلاشت الحدود التقليدية التي كانت تفصل بين قاعة المحاضرات، ومختبر البحث، والمكتب الإداري. فبينما كانت الرسالة الجوهرية للأستاذ الجامعي تقوم على إنتاج المعرفة ونشرها، أصبحت المؤسسات التعليمية الحديثة تفرض واقعاً جديداً يطغى فيه "البيروقراطي" على "الأكاديمي"، مما أدى إلى نشوء أزمة صامتة تؤثر في جوهر جودة التعليم العالي واستدامة البحث العلمي.

إن المتأمل في طبيعة الأعباء التدريسية اليوم يجد أنها لم تعد تقتصر على إلقاء المحاضرات وتصحيح الاختبارات؛ بل امتدت لتشمل إدارة منصات التعلم الذكية، وتطوير المناهج الرقمية التفاعلية، والقيام بأدوار إرشادية ونفسية للطلاب تتجاوز حدود التخصص العلمي. هذا الاتساع في الدور التدريسي، ورغم أهميته في تحسين تجربة الطالب، وضع الأكاديمي تحت ضغط ذهني مستمر، خاصة مع توقعات الطلاب والمؤسسات بالاستجابة الفورية في بيئة تعليمية لا تنام.

وعلاوة على هذا الثقل التدريسي، برز غول "الأعباء الإدارية" كأحد أكبر التحديات التي تواجه الإنتاجية، فقد أدت معايير الجودة الصارمة، ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، والتقارير الدورية التي لا تنتهي، إلى تحويل جزء كبير من وقت الأستاذ الجامعي إلى مهام مكتبية إجرائية. وتؤكد الدراسات الميدانية الحديثة أن هذا "الهدر الزمني" لا يستهلك طاقة الأكاديمي فحسب، بل يلتهم الوقت المخصص للبحث والابتكار، وهو ما يُعرف في الأوساط الأكاديمية بالاحترق المهني الذي يهدد بهجرة الكفاءات من الجامعات نحو القطاع الخاص أو مراكز الأبحاث المستقلة.

إن التداعيات لا تتوقف عند حدود الفرد، بل تمتد لتصيب المؤسسة التعليمية في مقتل؛ فحين يقضي العالم والباحث نصف وقته في تعبئة الاستمارات ومتابعة الإجراءات الإدارية، فإن المجتمع يخسر فرصاً حقيقية للتطور المعرفي والاكتشافات العلمية. كما أن الإرهاق الناتج عن تضخم هذه الأعباء ينعكس سلباً على جودة الأداء داخل القاعة الدراسية، مما يجعل العملية التعليمية ميكانيكية تخلو من الإلهام والتحفيز الفكري. ختاماً، إن إعادة الاعتبار لمكانة الأكاديمي تتطلب وقفة جادة لإعادة هيكلة الوظيفة الجامعية. إننا بحاجة إلى "ثورة إدارية" تعيد استثمار التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتخفيف القيود البيروقراطية عن كاهل الأساتذة، وتوجيه جهودهم نحو الغاية الأسمى: صناعة الإنسان وإنتاج المعرفة. إن التوازن بين الإدارة والتدريس ليس ترفاً، بل هو ضرورة وجودية لضمان بقاء الجامعة منارة للإبداع لا مجرد مؤسسة لتراكم الأوراق والتقارير.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التزايد المطرد للأعباء غير الأكاديمية التي باتت تفرضها البيئة الجامعية المعاصرة على أعضاء هيئة التدريس، مما أحدث اختلالاً في التوازن الوظيفي بين الأدوار الأساسية (التدريس والبحث العلمي) والأدوار المساندة (الإدارة والجودة).

يواجه الأكاديميون ضغوطاً متزايدة ناتجة عن "البيروقراطية الرقمية" ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، حيث تشير التقارير إلى أن الأعباء الإدارية تستهلك ما يقرب من 40% إلى 50% من وقت العمل الفعلي. هذا الاستنزاف الزمني يأتي مباشرة على حساب النشاط البحثي والابتكاري، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية المعرفية للمؤسسات التعليمية.

لم تعد المشكلة محصورة في عدد الساعات التدريسية (النصاب)، بل في نوعية الأعباء المضافة إليها؛ مثل إدارة بيانات التعلم الافتراضية، وتصميم المحتوى الرقمي التفاعلي، والتقييم المستمر، مما أدى إلى تضخم ساعات العمل الفعلي خلف الشاشات، وهو ما يسبب إجهاداً ذهنياً يقلل من جودة التفاعل المباشر مع الطلاب. أدى التداخل بين المهام الإدارية والتدريسية إلى ظهور حالة من الشنات المهني أو "صراع الأدوار"، حيث يجد الأكاديمي نفسه مطالباً بالتميز كباحث عالمي، ومدرس ملهم، وإداري دقيق في آن واحد. هذا الضغط المزدوج أنتج مستويات عالية من الاحتراق الوظيفي، مما أثر على الرضا المهني والاستقرار النفسي لأعضاء هيئة التدريس.

أيضاً في أن أنظمة الترقية والتقييم الجامعي غالباً ما تركز على المخرجات البحثية فقط، بينما لا تمنح وزناً كافياً للأعباء الإدارية والتطويرية التي يستهلك فيها الأكاديمي جل وقته، مما يخلق شعوراً بعدم العدالة والإحباط الوظيفي.

تساؤل الدراسة:

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال التالي: "إلى أي مدى تؤثر الأعباء الإدارية والتدريسية المتزايدة على الأداء الأكاديمي؟" ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير حجم العبء التدريسي على كفاءة التدريس والالتزام بالساعات المكتبية؟
2. إلى أي مدى تعيق المهام الإدارية الروتينية عضو هيئة التدريس عن إنجاز البحوث العلمية الرصينة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأعباء الوظيفية وبين انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والأداء الأكاديمي؟
4. ما هي المعوقات التنظيمية التي تمنع تحقيق التوازن بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي؟

اهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في وضع إطار تحليلي وشامل لواقع العمل الأكاديمي، وتقديم حلول عملية لرفع كفاءة الأداء. ويمكن تلخيص الأهداف في النقاط التالية:

1. التعرف على الأعباء الإدارية والتدريسية الفعلية التي يتحملها عضو هيئة التدريس في ظل التحولات الجامعية المعاصرة.
2. معرفة العلاقة بين تضخم النصاب التدريسي والمهام المساندة (مثل الإرشاد وإدارة المنصات الرقمية) وبين مستوى التحصيل الدراسي والرضا لدى الطلاب.
3. التعرف على "صراع الأدوار" لدى الأكاديميين، وتحديد أثره على الاستقرار الوظيفي داخل الجامعة.
4. تقديم توصيات لجهات اتخاذ القرار لتطوير معايير ترقية وتقييم تأخذ بعين الاعتبار "الأعباء الخفية" والجهود الإدارية المبذولة، ولا تكتفي بالإنتاج البحثي فقط كمعيار وحيد.

اهمية الدراسة:

تكتسب دراسة الأعباء الإدارية والتدريسية للأكاديميين أهمية بالغة بالنظر إلى التحولات الجذرية في هيكلية التعليم العالي، ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

إثراء الأدب الأكاديمي: توفير مرجع علمي حديث يحلل واقع العمل الجامعي في ظل التحول الرقمي الكامل، مما يسد ثغرة معرفية حول كيفية تغيير طبيعة الوظيفة الأكاديمية.

1. المساهمة في بناء أطر نظرية جديدة تعيد تعريف "العبء الأكاديمي" ليتجاوز مجرد عدد الساعات التدريسية، ليشمل الأبعاد الرقمية، الإدارية، والعاطفية (إرشاد الطلاب).

2. تأصيل الفهم العلمي لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأكاديميين وعلاقتها بتداخل المهام، مما يساعد الباحثين في علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس المهني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. تزويد القيادات الجامعية ووزارات التعليم العالي ببيانات دقيقة تساعدهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقليص البيروقراطية التي تعيق التميز المؤسسي.

2. من خلال الكشف عن الأعباء التي تستهلك وقت الأكاديمي، تمكن الدراسة المؤسسات من تحرير طاقات الأستاذ الجامعي لتجويد العملية التدريسية والتركيز على الابتكار في المناهج.

3. تساعد نتائج الدراسة في وضع سياسات تضمن تخصيص وقت كافٍ للبحث العلمي الرصين، مما يساهم في رفع تصنيف الجامعات على المستويين الإقليمي والدولي.

4. تساهم الدراسة في لفت الأنظار إلى ضرورة تطوير أنظمة حوافز وترقيات عادلة تعترف بالجهود الإدارية والتطويرية التي يقوم بها الأكاديمي ولا تكتفي فقط بالنشر العلمي كمعيار وحيد للتقييم.

5. تقييم مدى نجاح الأنظمة الإلكترونية في تخفيف الأعباء، مما يوجه الاستثمار التقني القادم نحو أدوات أكثر كفاءة (مثل الذكاء الاصطناعي الإداري) لتقليل الهدر الزمني.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعمل على دراسة الظاهرة ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة البحث.

مصطلحات الدراسة:

تعريف الأعباء:

تُعرّف الأعباء والمهام المنوطة بالأكاديميين في المؤسسات الجامعية بأنها "مجموعة متكاملة من الأنشطة العلمية والمهنية التي تتوزع بين التدريس، والبحث العلمي، والعمل الإداري، وخدمة المجتمع". (جامعة قطر (2025): ص1)

أولاً: الأعباء التدريسية (Teaching Load)

■ تُمثل النصاب التدريسي الأسبوعي وتُقاس بـ الساعات المعتمدة أو ساعات الاتصال. يحدد الحد الأدنى بـ 12-15 ساعة معتمدة للفصل الدراسي. (جامعة رينولدز (2025) يوضح توزيع الساعات بين المحاضرات النظرية والإشراف العملي أسبوعياً. (جامعة دمنهور (2025) :

التعريف الإجرائي: الساعات التي يقضيها الأكاديمي في القاعات الدراسية، المختبرات، أو في التدريس عبر الإنترنت، إضافة إلى المهام المساندة مثل إعداد المحاضرات وتصحيح الاختبارات.

ثانياً: الأعباء الإدارية (Administrative Load)

تتعلق بالمهام التنظيمية التي تضمن استمرارية العمل المؤسسي وتُغفى مقابلها أجزاء من النصاب التدريسي:

التعريف الإجرائي: الأنشطة المرتبطة بالإدارة اليومية للأقسام العلمية، مثل رئاسة القسم، العمادة، العضوية في اللجان الأكاديمية، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

تُعرّف الإدارة بأنها "كافة الأنشطة المرتبطة بإدارة الوحدات والبرامج التعليمية والمالية". (جامعة نبراسكا (2025) "سياسة مسؤوليات الطاقم الأكاديمي"; تحدد العبء الإداري لرؤساء الأقسام بـ 20 ساعة عمل داخل الحرم الجامعي أسبوعياً. (جامعة ماكنيس الحكومية (2025)

ثالثاً: الأعباء الوظيفية والأكاديمية العامة (Functional Load) تتجاوز مجرد الحضور في الفصل الدراسي لتشمل التطوير المهني والمساهمة في الإنتاج المعرفي: التعريف الإجرائي: الالتزام بالبحث العلمي، الإرشاد الأكاديمي للطلاب، الإشراف على الأطروحات، والمشاركة في المؤتمرات. تنص على أن العبء يشمل التدريس، الإدارة، الإرشاد، البحث، وخدمة الجامعة والمجتمع. (جامعة قطر 2025 ص 1) يوضح الواجبات الوظيفية العامة بما يتوافق مع اللوائح المنظمة لشؤون الأكاديميين. ملخص الأوزان (نموذج 2025) وفقاً لإطار عمل تخصيص عبء العمل (WAM) لعام 2025، يُقدر العبء السنوي الكامل بـ 1000 نقطة (أو ما يعادل 1725 ساعة عمل سنوياً)، توزع بنسب متغيرة (مثلاً: 40% تدريس، 40% بحث، 20% إداري وخدمي) حسب الرتبة العلمية وطبيعة التعاقد. (جامعة المجمععة 2025)

الدراسات السابقة:

1. الحجيلي، نصر محمد (2010) آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري: سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع/تخصص الكلية. وقد صمم الباحث استبانة من (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (31) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (82%) من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: 1- أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (96) مهمة (91%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "هامّة" في تحقيق أهداف أقسامهم، منها (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(12) مهمة تتعلق بالتنظيم، و(12) مهمة تتعلق بالتخطيط، و(12) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و(11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و(10) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و(7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (9) مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية (9%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها هامّة في تحقيق أهداف أقسامهم. 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، وذلك فقط في مجال: مهمات التدريب والنمو المهني، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة. 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة على حدة، وعلى مستوى المجموع الكلي للمهمات.

2. العنزي، عمير يتيم (2018-1439) معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية والوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري مكونة من سبعة محاور و (33) فقرة. وقد تكونت عينة البحث من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية (عمداء – وكلاء – رؤساء أقسام) من الذكور والإناث وعددهم (60) قائداً. وقد توصل البحث إلى:

تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و (زيادة أعباء الدور كميًا) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات.

• أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إجراء دورات تدريبية للحث على الإبداع وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على متطلباته ومقوماته. النظر في تعيين القيادات الأكاديمية وفقا للمهارات الإبداعية في الإدارة.

3. دراسة أحمد، جاسم محمد، آخرين (2025) العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة: دراسة ميدانية في جامعة بغداد

يركز هذا البحث على دراسة تأثير الضغوط المهنية التي يتعرض لها أساتذة الجامعات على أدائهم الوظيفي، حيث تزايدت الضغوط نتيجة التحديات المتعددة التي يواجهها أعضاء الهيئة التدريسية مثل الأعباء الإدارية، ساعات العمل الطويلة، الالتزام بالبحث العلمي، وضغوط الترقية الأكاديمية، يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين هذه الضغوط ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال تحليل المسببات والعوامل التي تؤثر سلبا على الكفاءة المهنية، مثل انخفاض الدافعية، التوتر النفسي، وتدني الرضا الوظيفي، كما يناقش البحث أثر هذه العوامل على جودة التعليم الجامعي والإنتاجية الأكاديمية وأهمية توفير بيئة عمل داعمة تقلل من الضغوط وتدعم أداء الأساتذة، يعتمد البحث على منهج ميداني يهدف إلى جمع البيانات من عينة من أساتذة الجامعات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لتقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي وتخفيف الضغوط المهنية بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والجوانب النفسية والاجتماعية للأساتذة، ويوصي البحث بتطوير سياسات مؤسسية تدعم أساتذة الجامعات من خلال تقليل الأعباء الإدارية، تعزيز البرامج التدريبية والتأهيلية، وتوفير بيئة عمل مرنة تساعدهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. كما يقترح البحث أهمية زيادة الوعي بالممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تقليل التوتر وتحفيز الإبداع والإنتاجية، مع تسليط الضوء على دور الإدارة الجامعية في تقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

مباحث الدراسة:

المحور الأول: أعضاء الهيئة الأكاديمية:

1. تعريف الهيئة الأكاديمية
2. القيادة الأكاديمية

المحور الثاني: الأعباء التدريسية والإدارية

1. الأعباء الوظيفية للجامعات
2. الأعباء التدريسية:
3. الأعباء الإدارية

المحور الثالث: أهمية تحسين بيئة العمل الأكاديمي:

الخاتمة والتوصيات

المحور الأول: أعضاء الهيئة الأكاديمية:

- أعضاء هيئة التدريس: هم الأساتذة، الأساتذة المشاركون، الأساتذة المساعدون. ويلحق بهم المحاضرون والمعيدون.
- عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري: كل عضو هيئة تدريس صدر له قرار من رئيس الجامعة أو وكلاء الجامعة بتكليفه بعمل إداري.
- عضو هيئة التدريس المتعاقد: من يعمل في الجامعة من غير السعوديين بموجب عقد وفق لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات.

- الجدارات: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن عضو هيئة التدريس من أداء عمله بشكل فعال.
- ميثاق الأداء: نموذج لتحديد الجدارات والمجالات التي يقاس بها أداء عضو هيئة التدريس وفق أوزان نسبية محددة لكل جدارة أو مجال ويتم تعبئته من قبل الرئيس المباشر ويتم اطلاع عضو هيئة التدريس عليه.
- دورة الأداء: هي السنة الخاضعة لتقييم الأداء والتي تبدأ من الشهر الأول في السنة الميلادية ويكون انتهاؤها متزامنا مع نهاية السنة المالية للدولة. (الدليل الإرشادي لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم جامعة تبوك 2005: ص4)
- القيادات الأكاديمية: (Academic leaders) كما تعرف القيادات الأكاديمية: بأنهم كل عضو هيئة تدريس جامعي يحمل لقباً علمياً ويشغل موقعا قياديا في جامعة حائل سواء كان عميدا أو وكيل أو رئيس قسم ويمارس مهامه العلمية والإدارية. (المطيري ٢٠١٩)
- وتعرف القيادة الأكاديمية بأنها هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي (الرقب، 2018).
- كما عرفها جمال الدين والسودي وحسنين (2018) القيادات الأكاديمية بأنهم مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة:
- الممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناط بها إدارة المؤسسة الجامعية، فهم المسؤولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها".
- كما تعرف القيادات الأكاديمية بأنهم هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات. (الرويلي، 2019)
- كما تعرف بأنها: القيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمدات المساندة، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات. (العدنان، 2020).
- مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمديرين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

المحور الثاني: الاعباء الوظيفية للجامعات:

- تتمركز أدوار الجامعات في الوظائف الثلاث الأساسية التالية: (التدريس أو التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) (عبيدات، أبو السميد 1433 هـ. ص25)
- ويشير (الثبتي، 2000 م: ص 245) إلى أن أبرز وظائف الجامعات الأساسية تتمثل في نشر المعارف والتقنية عن طريق التدريس الجامعي الفعال، وثانيها إجراء البحوث العلمية بنوعها الأساسية والتطبيقية، وثالثها تقديم الخبرات والاستشارات العلمية والتقنية المتخصصة لقطاعات المجتمع المختلفة.
- ويشير Lucas، إلى أن الجامعة كي تستحق هذا المسمى لا بد أن تكون لها مساهمة بارزة في الإبداع المعرفي والفكري من خلال البحث العلمي الموضوعي الجاد والإفتعير مدرسة ثانوية. (Lucas, Christopher (1996) - p27
- التدريس الجامعي: إحدى الوظائف الأساسية للجامعات يتم من خلالها نقل المعرفة إلى طلاب الجامعة من أجل تحسين مستوى ونوعية حصيلتهم العلمية والمعرفية وتنمية قدراتهم الفكرية، وإكسابهم خبرات واتجاهات ومهارات ذات مردود إيجابي في حياتهم العلمية والعملية، ويشتمل على فعاليات وأنشطة و أساليب متنوعة.

البحث العلمي: أحد وظائف الجامعة الأساسية يتم عن طريق نشاط فكري منظم يقوم به المتخصصون في حقول المعرفة المختلفة وفق منهجيات علمية معينة، وذلك من أجل الإثراء المعرفي، وكذلك معالجة المشاكل والقضايا المختلفة للمجتمعات المحلية والعالمية (الثبتي، 2000 م: ص 246).

خدمة المجتمع: إحدى وظائف الجامعة الأساسية تتم من خلال نشاط فكري استشارات، أطروحات، أوراق عمل، إدارة لقاءات وندوات، (أو بدني) (أعمال تطوعية، مشاركة معارض، حملات ...). يقوم به عضو هيئة تدريس، أو فريق عمل من الجامعة بهدف الإسهام الفعلي لحلول علمية أو عملية، أو مواجهة مشكلات اجتماعية أو تعليمية أو اقتصادية أو سياسية. (مجلة كلية التربية، 2015 626)

المهام التي يمارسها عضو هيئة التدريس بالجامعات:
وتتمثل في المهام والواجبات التالية:

1. الأمانة والخلق القويم وأن يلتزم بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب المرعية. وأن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة.
2. متابعة ما يستجد في مجال تخصصه، وأن يسهم من خلال نشاطه العلمي في تطور تخصصه.
3. أن ينقل لطلابه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه، ويثير فيهم حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم.
4. أن يشارك بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان التي يكون عضواً فيها على مستوى القسم والكلية والجامعة وفي خدمة المجتمع.
5. أن يتفرغ لعمله في الجامعة، ولا يجوز له العمل خارج الجامعة إلا بعد موافقة مسبقة وفق الأنظمة واللوائح. (وزارة التعليم العالي، 1428 هـ)

مما سبق يتضح أهمية دور عضو هيئة التدريس في الجامعات عموماً خصوصاً فهي حلقة الوصل بين التعليم العالي والتعليم العام، وبحسب جودة مخرجات هذه الكليات المتمركزة حول دور عضو هيئة التدريس فيها تأتي تبعاً لها جودة المخرج في التعليم العام والذي هو مدخل فيما بعد للتعليم العالي. وعلى الرغم مما نصت عليه المادة (96) من قانون تنظيم الجامعات بانه على اعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم اصيلة، والعمل عل بثها في نفوس الطلاب، و عليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب، ورعاية شئونهم الاجتماعية والفنية والثقافية من خلال الريادة ونظام الاسر الا اننا نلاحظ: العبء التدريسي الكبير الذي تقوم به الموارد البشرية الاكاديمية، بالإضافة الي المسئوليات الإدارية المتعددة التي يزدحم بها وقتهم، وتزيد من ثقل اعبائهم، وفي هذا الصدد وضحت إحدى الدراسات ان نسبة 78,8% من اعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس يعملون عددا من الساعات التدريسية يفوق النصاب الرسمي المحدد، كما وضحت دراسة الأخرى ان متوسطات ساعات العمل لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة الي هذا الارتقاع الكبير فان هناك ساعات عمل غير متطورة كالتحضير للمحاضرات الذي لا يقل عن ساعتين يومياً، وتم المطالعات اليومية وغيرها عل النحو التالي:

- 55,6 ساعة للأستاذ بمتوسط 9,3 ساعة يومية.
- 63,3 ساعة للأستاذ المساعد بمتوسط 10,5 ساعة يومية.
- 51,3 ساعة للمدرس بمتوسط 8,6 ساعة يومية. (عبدالهادي، 2016-102)

اولا: الاعباء الادارية:

وإن من أهم أدوار القيادات الأكاديمية منها:

عميد الكلية مهام حددها له قانون تنظيم الجامعات والملائحة التنفيذية وفقاً هي:
إدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة، ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية متضمناً نشاطات الكلية المختلفة وشئون التعليم والطلاب والدراسات العليا والبحوث، الدعوة للاجتماعات مجلس الكلية واللجان المنبثقة عنه، ومجالس الأقسام العلمية وفقاً لأحكام القانون وعرض ما يرد إليه من رئيس الجامعة

وما يراه من موضوعات عليها، الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية للكلية، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية. (قانون تنظيم الجامعات واللائحة التنفيذية (٢٠٠٦) ومنها أيضا أدوار الوكلاء كما حددتها قانون تنظيم الجامعات واللائحة التنفيذية وفقا هي: المعاونة العميد في إدارة شؤون الكلية وما يسند له من أعمال ويقوم مقام العميد عند غيابه إذا كان أقدم الوكلاء في إدارة شؤون الدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس وشؤون الطالب الثقافية والرياضية والاجتماعية تحت إشراف عميد الكلية، له السلطات المخولة لرئيس المصلحة المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها بالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالكلية، تصريف شؤون الطالب في الكلية والإشراف على التدريب العملي لهم تحت إشراف عميد الكلية، دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية تحت إشراف عميد الكلية، تمهيدا لعرضها على مجلس الكلية، الإشراف على تدريس المقررات القومية والتربية العسكرية في الكلية تحت إشراف عميد الكلية بالإشراف على شؤون الطلاب الوافدين تحت إشراف عميد الكلية، إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه تحت إشراف عميد الكلية بالإشراف على الإدارات التالية (شؤون الطلاب - شؤون الخريجين - عامة الشباب - المعامل) (قانون تنظيم الجامعات واللائحة التنفيذية 2006)

١- رئيس القسم:

يختص رئيس القسم بالإشراف على جميع الأعمال الإدارية والتعليمية التي تخص القسم الأكاديمي، ففاءة وفاعلية القسم تتوقف على فاعلية القائد لهذا القسم الذي يعمل على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، فإذا أحسن اختيار رئيس القسم تحسن الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر رئيس القسم قائد لجميع العاملين بالقسم لذا يجب أن تكون لديه مهارات إدارية جيدة حتى يستطيع أن يحقق أهداف القسم وأن يتمتع بعلاقات إنسانية واجتماعية عالية مما يسهم في العمل بروح الفريق داخل القسم. (مجلة كلية التربية، 2017 ص 3)

ولقد أكدت عديد من الدراسات على أن قيادة رئيس القسم جزءا حيويا لنجاح الوحدة الأكاديمية حيث تؤثر قراراته على إجراءات العمل اليومية للقسم الأكاديمي، وتوصلت إلى أن مستقبل المؤسسات التعليمية في العصر الراهن يعتمد على وجود قيادة أكاديمية ذات ثقل في القسم العلمي وأن القيادة الأكاديمية الجيدة تصنع عمل أكاديمي ممتع لأعضاء القسم (أشرف محمد: 2009 ص 762)

-يقوم رئيس القسم الأكاديمي بمجموعة من الأنشطة والعمليات والمسئوليات لتحقيق الاهداف وإنجاز العمليات داخل القسم ومن خلال (قانون 103 لسنة 1961 : مادة 142، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية: مادة: 58)

يمكن تحديد مهام رئيس القسم فيما يلي:

- الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس القسم ومجلس الكلية.
 - تقديم تقرير في نهاية العام الجامعي إلى عميد الكلية يتناول فيه شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضا لأوجه النشاط في القسم وما حققه ومستوي أداء العمل به وشؤون الدراسة والامتحانات.
 - الإشراف على العاملين بالقسم والأجهزة والامكانيات المادية بالقسم.
- كما يقوم رئيس القسم بالعديد من الأعمال الإدارية واصدار القرارات من خلال مجلس القسم الذي يرفع إلى مجلس الكلية ومجلس الجامعة للاعتماد ولا يمكن تغييرها بدون الرجوع إلى القسم الأكاديمي ويمكن تحديد اختصاصات مجلس القسم فيما يلي:
- رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم.
 - وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
 - تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمي.
 - تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها.
 - وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.

- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم واعارتهم وايفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات او حلقات دراسية واقتراح الترخيص للأساتذة للتفرغ العلمي.
 - اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم واليه
 - اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعידين وندبهم وايفادهم في بعثات او على منح اجنبية وإعطائهم الأجازات الدراسية
 - اقتراح توزيع اعمال الامتحانات وتشكيل لجانها فيما يخص القسم
 - اقتراح منح مكافئات التفرغ للدراسات العليا
 - اقتراح تعيين المشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراه
 - مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه
 - متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث بالقسم (قانون تنظيم : قانون 103 لسنة 1961 : مادة 55، الجامعات ولائحته التنفيذية: مادة: 140)
- لذا على رئيس القسم الأكاديمي الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل حتي يتسنى له معرفة المهام والواجبات التي يقوم بها، وفيما يلي وصف الوظائف الإدارية لرئيس القسم.
- ٢- الوظائف الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي:
- يمكن توضيح الوظائف الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي بجامعة الأزهر فيما يلي:
- أ- وظيفة التخطيط

يقوم رئيس القسم بوضع الخطط المستقبلية لعمل القسم وهذه الخطط تشمل البرامج والمشاريع التي سيقوم بها القسم مستقبلاً، وطبقاً لقانون 103 لسنة 1961 م فإن رئيس القسم يعمل الخطط اللازمة للعمل بالقسم سواء كان في المجال التدريسي أو الجانب الإداري والمالي.

فمن خلال مجلس القسم يحدد سياسة القسم ويخطط لجميع الأعمال العلمية والدراسية والمالية وشئون الأعضاء بالقسم وتشكيل اللجان المختلفة ورسم الخطط الدراسية في القسم (قانون 103 لسنة 1961 : مادة 140)

ورسم الخطط التفصيلية والتأكيد من حسن سير العملية التعليمية (عاطف مقابلة: 2005 ص123)

ب- وظيفة القيادة

يعد رئيس القسم قائداً لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالقسم لذا يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة هي قدرة القائد على التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف. وتعرف القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم بقيادة القسم الناجحة هي (Marion Spendlove: 408)، (محمد العريشي: 57).

التي تعمل على توفير مناخ مناسب يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين بالقسم. والتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولي المسؤولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيه لإتمام الأعمال، أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ودفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم، وليكونوا لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم (عمر مرسي-محمد مصطفى: 2011: ص 108)

ويقوم رئيس القسم بتمثيل أعضاء هيئة التدريس في القسم بشكل ايجابي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم وتوفير الجو المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية بالقسم (عاطف مقابلة: 2005 ص 123)

ج- وظيفة التنظيم

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف الجامعة والكليات وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية ويعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (محمود عبدالرسول: 2015: ص 33)، وهو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهو تحديد من يقوم بكل عمل من الأعمال المتنوعة وتحديد العلاقات بين القائمين بهذه الأعمال وما يتمتع به كل منهم من سلطة

وما يتحمله من مسؤولية وكذلك كيفية إنجاز الأعمال (مروان المصري: 2007 ص 78) يقوم رئيس القسم : وطبقا) لقانون 103 لسنة 1961 م مادة: 140

بتوزيع المحاضرات والأعمال على أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس القسم و مجلس الكلية وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.
د- وظيفة المشاركة واتخاذ القرار:

تعتمد صناعة القرارات على وفرة المعلومات الدقيقة وسرعة الحصول عليها ولهذه الأسباب استخدمت التكنولوجيا الحديثة في تحليل المعلومات للوصول إلى القرار المناسب، والقرارات الرشيدة هي من أفضل الوسائل للوصول للأهداف المنشودة (مروان المصري: 2007: ص 80) ولكي يحقق القسم الأكاديمي أهدافه يجب أن يفوض رئيس القسم بعض صلاحياته لأعضاء القسم حتى يستطيع أداء الأعمال الأخرى بكفاءة، وتقضي تعدد المسؤوليات ضرورة تفويض السلطة إلى بعض الأعضاء بشرط 90 % من وقت رئيس - توافر الثقة بين الأعضاء وهو ما يؤدي إلى الأقتصار من (60 القسم (محمد رسمي: 1994: ص158)، ويفوض رئيس القسم صلاحياته لأعضاء القسم حتى يشعرهم بالأهمية والاستفادة من الإمكانيات التي لدي الأعضاء من جانب ومن آخر (Stanley, Christine A.; Algert 2007) تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأكدت دراسة أن رؤساء الأقسام يستهلكون 40 % من وقتهم في إدارة الصراع (Nancy E: 2007 داخل القسم.

ه- وظيفة التوجيه والإرشاد

يقوم رئيس القسم بتوجيه وإرشاد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم لكي يقوم كل منهم بالمهام والواجبات المكلف بها.

ويعرف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المنشود بما يتطلبه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن التحفيز والقيادة (موسي عبد الناصر-محمد قريشي: 2011 ص92)

و- وظيفة التقويم والرقابة

يقوم رئيس القسم بتوجيه أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم والتعرف على مستوي القوة والضعف في الأداء والعمل على تحسين ذلك لتحقيق الأهداف.

والرقابة التقليدية هي متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (يوسف أبو أمونه: 2009 ص60) كما تعرف بأنها التعرف على مدي كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال، وهذا القياس يمكننا من التعرف على الانحراف عن الخطة الموضوعية (مركز تطوير التعليم الجامعي: 2003 ص 251) فالرقابة التقليدية تركز على الماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة لتحديد الفجوة في الأداء.

وتعرف عملية التقويم بأنها عملية يتم التوصل من خلالها إلى بيانات ومعلومات صحيحة لاتخاذ قرارات سليمة وبالتالي اقتراح ما يلزم تحقيقه، فهي عملية تعكس مدي النجاح في تحقيق الأهداف (عمر مرسي- محمد مصطفى: 2011 ص 110)

ثانيا: الابعاء التدريسية:

نماذج من الابعاء التدريسية:

- جامعة سينا -كلية طب الاسنان- وحدة ضمان الجودة
- آلية الكلية لتوزيع أعباء العمل على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة 2023
- الاعتمادات: مدير وحدة ضمان الجودة عميد الكلية/ أ.د/ راندة حافظ
- اعتماد مجلس الكلية : 33 بتاريخ 2023/3/15
- إيماء الي قرار مجلس الجامعة بجلسته رقم (84) بتاريخ 16 فبراير 2023 وضعت وحدة ضمان الجودة

الدرجة العلمية	تدريس نظري (محاضرات)	تدريس تمارين/عربي	إشراف تمارين/عربي	إرشاد أكاديمي	ساعات مكتبية	أعمال الجودة	خدمة مجتمع	بحث علمي	المجموع
أستاذ	10	-	8	2	4	2	1	1	28
أستاذ مساعد	12	-	6	2	4	2	1	1	28
مدرس	14	-	6	2	2	2	1	1	28
مدرس مساعد	-	20	-	2	-	2	2	2	28
معيد	-	24	-	-	-	1	1	2	28

تتأكد لجنة معيار أعضاء هيئة التدريس من عدالة توزيع عبء العمل على أعضاء هيئة التدريس من خلال حصر عدد الساعات المحددة لكل عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة ومطابقتها بالحد الأقصى لعدد الساعات المحددة لكل نشاط وظيفي وإعداد تقرير بذلك كل فصل دراسي.
-على ألا يزيد ذلك على النصاب القانوني

توقيت التنفيذ

المسؤولية

متابعة التنفيذ

▪ برنامج كلية الهندسة الزراعية (2025) ص 43-50

5. أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

▪ يتوافر بالبرنامج الاعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس التي تسمح بتنفيذ الأنشطة التعليمية

بصورة فعالة لضمان جودة التعليم والاعتماد وبما يسمح بعبء وظيفي مناسب تبعاً للوائح

والقوانين

1. عدد أعضاء هيئة التدريس كاف لتغطية متطلبات العملية التعليمية للبرنامج تبعاً لمعايير الهيئة القياسية مع الإشارة الي التوازن بين الدرجات العلمية المختلفة يوجد لدى البرنامج عدد من اعضاء هيئة التدريس من كافة الدرجات والتخصصات العلمية لتغطية المجالات المختلفة للهندسة الزراعية كما يوجد توازن بين الدرجات العلمية المختلفة.

2. تم عمل مقارنة بين عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب في البرنامج وتبين ان العدد غير كافي تبعاً للمعايير القياسية للهيئة القومية للجودة والاعتماد وسوف تقوم إدارة البرنامج بالتعاون مع إدارة الكلية باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعالج النقص في عدد أعضاء هيئة التدريس.

3. حيث أن اللائحة الداخلية لبرنامج الهندسة الزراعية تتضمن ان يقوم الطالب بدراسة مواد من خارج التخصص فقد تم إضافة أعضاء هيئة التدريس للمواد التي تدرس خارج التخصص وذلك لرفع النسبة بين عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب لسد الفجوة بينهما.

▪ تناسب العبء التدريسي من واقع الجداول الدراسية المعتمدة والمعلنة بما يلائم أعباء الإرشاد والدعم الأكاديمي والأنشطة الإدارية والبحثية والمجتمعية وأنشطة التنمية المهنية المستمرة

1. تبعاً لجداول توزيع الإرشاد الأكاديمي على السادة اعضاء هيئة التدريس لطلاب الهندسة الزراعية للسنوات الاربع، فإن كل عضو هيئة تدريس يكون مشرفاً على ما لا يقل عن ٥٠ طالباً وهذا يعتبر عبئاً اضافياً بجانب العبء التدريسي.

2. تبعا للجدول الدراسية المعتمدة والمعلنة، فإن العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس من المحاضرات النظرية والإشراف على الدروس العملية والانشطة التعليمية يوضح ان كل عضو هيئة التدريس له ضعف النصاب القانوني المنصوص عليه في قانون تنظيم الجامعات تبعا للدرجة العلمية لكل عضو هيئة تدريس.
3. يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس في اللجان الخاصة بالأنشطة البحثية والمجتمعية وأنشطة التنمية المهنية المستدامة وذلك من خلال اللجان المختلفة للكلية وهذا يضاف إلي العبئ التدريسي وعبء الإرشاد الاكاديمي.

■ يتوافر للبرنامج الاعداد الكافية من الهيئة المعاونة التي تسمح بتنفيذ الأنشطة التعليمية بصورة فعالة طبقا للمعدلات المرجعية للهيئة القومية للجودة لضمان جودة التعليم والاعتماد بما يسمح بعبء وظيفي مناسب تبعا للوائح والقوانين.

■ عدد أعضاء الهيئة المعاونة كاف لتغطية متطلبات العملية التعليمية للبرنامج تبعا لمعايير الهيئة القياسية

1. يوجد لدى البرنامج عدد من اعضاء معاوني هيئة التدريس من كافة الدرجات والتخصصات العلمية لتغطية المجالات المختلفة للهندسة الزراعية كما يوجد توازن بين الدرجات العلمية المختلفة.
2. عدد أعضاء هيئة التدريس المعاونة مقارنة بعدد الطلاب في البرنامج يبين ان العدد غير كافي تبعا للمعايير القياسية للهيئة القومية للجودة والاعتماد وسوف تقوم إدارة البرنامج بالتعاون مع إدارة الكلية باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعالج النقص في عدد أعضاء معاوني هيئة التدريس.
3. حيث أن اللائحة الداخلية لبرنامج الهندسة الزراعية تتضمن ان يقوم الطالب بدراسة مواد من خارج التخصص فقد تم إضافة معاوني أعضاء هيئة التدريس للمواد التي تدرس خارج التخصص وذلك لرفع النسبة بين عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب لسد الفجوة بينهما.

■ تناسب العبء التدريسي من واقع الجداول الدراسية المعتمدة والمعلنة بما يلائم قواعد التفرغ العلمي والمهام الإدارية (مع الإشارة الي متوسط مدة الحصول على الدرجة العلمية كمؤشر لتناسب العبء)

1. تبعا للجدول الدراسية المعتمدة والمعلنة، فإن العبء التدريسي لأعضاء معاوني هيئة التدريس من الدروس العملية والانشطة التعليمية يوضح ان كل عضو له ضعف النصاب القانوني المنصوص عليه في قانون تنظيم الجامعات تبعا للدرجة العلمية لكل عضو هيئة معاونة.
 2. تبعا لجدول توزيع الارشاد الأكاديمي على السادة معاوني اعضاء هيئة التدريس لطلاب الهندسة الزراعية للسنوات الاربع، فإن كل عضو يكون مشرفا علي ما لا يقل عن ٢٥ طالبا وهذا يعتبر عبئا اضافيا بجانب العبئ التدريسي.
 3. بالإشارة الي مدة الحصول علي الدرجات العلمية الأعلى لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، فإنه نظرا للعبء التدريسي وعبء الإرشاد الأكاديمي فإن متوسط عدد سنوات الحصول علي الدرجة العلمية الاعلى يزيد عن المدة المقرر وهي خمس سنوات.
- قامت إدارة البرنامج بعمل خطابات انتدابات للسادة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المناظرة او من جامعة بنها (كليات لهندسة) لمواجهة العجز في أعداد هيئة التدريس وزيادة العبء التدريسي (جامعة بنها، كلية الزراعة برنامج الهندسة الزراعية، المعيار الخامس أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (2025))
- لأعضاء هيئة التدريس الذين علي راس العمل بالبرنامج ولم تتلقي إدارة البرنامج استجابة في الأعوام.. ٢٠٢٤/٢٠٢٥ السابقة وتم تكرار تلك المحاولة في العام الحالي
- فاعلية هذه الإجراءات خلال زيادة العبء التدريسي والدعم الأكاديمي والأنشطة الإدارية والبحثية والمجتمعية وأنشطة التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

بيان متوسط العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للعام 2021/2020م

م	اعضاء هيئة التدريس	الساعات
1	استاذ	24
2	استاذ مساعد	30
3	مدرس	36
4	مدرس مساعد	43
5	معيد	42
6	الهيئة المعاونة	-

المحور الثالث: الاداء الوظيفي: وأهمية تحسين بيئة العمل الأكاديمي:

اولا: الاداء الوظيفي:

اولا: الاداء:

يعد الأداء مصطلحا شائعا جداً في العالم المعاصر، على المستوى الفردي والتنظيمي وحتى على مستوى الدولة، لكن ما يمكن فهمه منه يختلف باختلاف البيئة التي يتم تحليله فيها، حيث يترجم أداء المؤسسة في تقييم البعد الاجتماعي لاستدامة الاداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استكشافية محمد بوعون نهاية المطاف من خلال الحصول على ربح وتحسين قيمة المؤسسة، وعلى العموم لا تعتبر طرق تحقيق الأداء وقياسه بالأمر الصعب، حيث أن الهدف الحالي والمستقبلي معروف ومحدد سلفا ويمكن قياسه بسهولة، لكن بعض المقاييس تتطلب نوع من التقدير الشخصي، فمثلا لا يمكن التنبؤ بردود فعل الموظفين بشكل كامل (Mihaiu, 2014, p. 50)، إن فهم مصطلح الأداء يتطلب حتما الإحاطة بمفاهيم أخرى كالفعاوية والكفاءة، فهو يستند إلى فكرة اساسية مفادها أن المؤسسة تقوم بتحويل اصولها، من موارد بشرية، مادية وغير مادية، لتحقيق هدف مشترك (Carton, 2004, p. 3). ويعرف الاداء عليه أن: سلسلة الانشطة، التي يقوم بها الموظف لتحقيق هدف ما (الملكاوي، 2009، ص29) اما حسب Daft فهو: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستعمال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية (Nikbin & al, 2010, p. 2). كما يعرفه أن: القيام بعمل ما للحصول على نتائج له، والتي من خلالها يتم تحقيق الاهداف في ميدان ما (Saint- Onge & haines, 2007, p. 61). إذن مما سبق فالأداء هو نتيجة تفاعل الإمكانيات المختلفة للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستعمال الأمثل لهذه الموارد.

ثانيا: اداء العاملين

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات والمهارات والخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء عملية تقييم الأداء هي من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتيه ومدى مساهمته في الإنتاجية.

مع أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة لأن الأداء يصعب قياسه وتقييمه خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية، إلا أن التطور العلمي أوجد وسائل موضوعية لحكم على كفاءة العاملين. طين وأصبح ينصب على نتائج الأداء) على رابعة، 2003، ص 85)

ثانيا: أهمية تحسين بيئة العمل الأكاديمي:

إن تحسين بيئة العمل يؤثر على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، فعندما يجد عضو الهيئة التدريسية بيئة عمل جيدة فذلك سوف يشعره بالانتماء لهذه الجامعة، وأنه مرغوب فيه، مما يجعله يقدم ما لديه من طاقات وقدرات، فالبيئة المناسبة للعمل تساهم في رفع كفاءة عضو الهيئة التدريسية ورفع مستوى إنتاجيته بصورة فعالة مما ينعكس على تطور الجامعة وازدهارها (الوذنياني، 2022: ص950)

الوذياني، بسمه (2022) بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، مجلة شباب الباحثين جامعة سوهاج. عدد (10) (942-982).

٢- مفهوم عضو هيئة التدريس الجامعي: يعتبر عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية لا نه يقود العمل التربوي والتعليمي ويتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل اعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق اهدافه. (سكر، 2013 ص 44)، وعضو هيئة التدريس الجامعي هو معلم وإنسان يربي ويرشد ويوجه، وكلما كان واعيا ومدركا بخبرات المتعلمين عرف رغباتهم وعلم بأمالهم واهتماماتهم، وهو الذي يعمل على نقل تراث الأجيال الحاضرة ويبنى الأمة ويصل على حفظ قيمها وعاداتها ويشكل رجل المستقبل. (سعيد، 2015، ص 239)

هذا ويعد اعضاء هيئة التدريس عماد العمل الاكاديمي في الجامعة لانهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس في الجامعة سواء علي مستوي الدراسة الجامعية او الدراسات العليا. (مرسي، 2011 ص 217)، كما ان عضو هيئة التدريس الجامعي بالإضافة لوظيفته في تدريس الطالب الجامعي، له رسالته التربوية والخلقية المهمة للطالب الجامعي، فيجب عليه أن يسعى لتعزيز القيم الخلقية وحماية طلابه. (سعيد، 2015 ص 14)، ويقصد بعضو هيئة التدريس الجامعي في الجامعة كل من يقوم بالتدريس في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه ويساهم في تحقيق اهداف الجامعة. (مرسي، 2011 ص 230)، كما يشير هذا المصطلح الي كل من يباشر التدريس والبحث العلمي بالجامعات بدءا من درجة مدرس وحتى أستاذ. (زيدان، 2012، ص 4)، هذا ويقصد بعضو هيئة التدريس الجامعي في إطار هذه الدراسة (الاساتذة والاساتذة المساعدين والمدرسين الذين يحملون شهادة الدكتوراه من الجنسين والذين يقومون بتدريس مقررات دراسية بقسم خدمة الجماعة بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان).

وتشير الي ذلك أن القيادة الأكاديمية كوحده تكون الجامعات، ويتضح ذلك من خلال كفاية القيادة الأكاديمية وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والعلمية لرئيسة، فهو قائد يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم والمقيم المستويات الأداء.

وتشكل القيادات الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، اذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القيادة الأكاديمية حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالقيادة الأكاديمية هي التي تولف الكليات والمعاهد، إن تكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من القيادات الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قيادة كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (السيد ومصطفى: 2002 ص 220).

وقد أصحت مكانة الجامعة تركز على أداء أقسامها، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي يتألف منها. (الحليبي النجار، 1999: 83 Wilson 1979) وتعرف القيادة الأكاديمية بأنها هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي (الرقب، 2018)

ويشير ذلك أن القيادات الأكاديمية مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي// بالجامعة الممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناط بها إدارة المؤسسة الجامعية، فهم المسؤولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها. (جمال الدين والسودي وحسنين، 2018)

فالقيادات الأكاديمية تشمل أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة التسيير الأعمال بالكليات. (الرويلي 2016)

فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات وهم عمداء الكليات والعميدات المساندة، وكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات (العردان 2020) مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمديرين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

ثالثاً: العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة

يتعرض جميع الموظفين في أي مهنة كانت للضغوط بشكل أو بآخر ولكنهم لا يتعرضون جميعاً لمخاطرها بالدرجة نفسها، لأن تأثير الضغوط يختلف من فرد إلى آخر وإن التهديد ومستواه يختلفان أيضاً من فرد إلى آخر، لذا فإن الاستجابة إليها تختلف تبعاً لنمط الشخصية وتكوينها، ونوع البيئة والوسط الاجتماعي الذي يتحرك فيه، ويؤثر في تشكيل شخصيته ونموها وتحديد أسلوب التعامل مع الحدث أو الضغط المهني، وكذلك الحيلة الدفاعية النفسية ومطالبة الشخصية في الرد لإحداث التوازن الداخلي (جاسم محمد احمد واخرون. 2025ص 10)

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء، بمدى إدراك الفرد وشعوره بها، فالفرد عندما يتعرض لمستوى منخفض من ضغوط العمل، فإنه لا ينشط ولا يثار ولا يبدي أي تحسن في أدائه. أما في حال زيادة مستوى الضغط يبدأ الجسم يستشعر وجود خطر، فيبدأ بإفراز (<https://ar.wikipedia.org>) هرمون الأدرينالين اللازمة لنشاط الجسم وحيويته، ويقوم الفرد بتوجيه وجمع كل إمكانياته وقوته من أجل حماية نفسه من ذلك الخطر، إلى أن تصل الضغوط إلى مستوى معتدل، وهنا فإن الضغوط المعتدلة تشكل تحدياً للفرد تحفزه وتستنير نشاطه وحماسة العمل، وتتصف هذه الضغوط بأنها مثيرات صحية، لأنها تزيد من دافعية الفرد للاستجابة للضغوط ورفع مستوى أدائه وتحسينه حتى يبلغ الذروة، وعندئذ يكون مستوى الأداء في أفضل صورة .

يتفق الباحث مع الطرح أعلاه بشأن أن بعض الضغوط المهنية قد تحفز الفرد لمواجهتها وتزيد من حماسه للعمل وقد تكون حافزاً على تغيير أسلوب حياته المهنية وتحسينها.

أما إذا عجز الفرد عن المواجهة وتجنب التصدي للمشكلات أو إيجاد الوسائل والأساليب المناسبة لحلها وفضل الإبقاء عليها من دون حل، فإنها ستزداد صعوبة وسوءاً، وبالتالي تصعب مواجهتها، وكلما كان تحديد المشكلة مبكراً بات من الممكن حلها وإيجاد الوسيلة للتخفيف عنها على الأقل، ويعدل طريقته إلى ما يراه مناسباً للحل (جاسم محمد احمد واخرون. 2025 ص 11)

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن تزايد الضغط المهني واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الأستاذ الجامعي فإن أدائه غير المنتج فضلاً عن عدم مبالاته في الأمور التعليمية، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط والإرهاق.

وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو ناتج ومحصلة لكل الجهود والأعمال، التي يقوم بها الأفراد في أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب منهم، فكل مؤسسة تسعى جاهدة لجعل الأفراد العاملين لديها يحققون أداء مهني فعال، لأن ذلك يعد مقياس نجاح أو فشل بالنسبة للمؤسسة (حياة بوكلبة وخدوج النابلي، 2013، ص 33)

ومن الجدير بالذكر إلى أن استراتيجيات العمل تلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا والحافزية تجاه الأعمال التي يؤديها الأستاذ الجامعي، وفي الوقت نفسه تخفف مستوى الضغوط التي من الممكن أن يعاني منها، فالرضا عن العمل يتوقف على عوامل عديدة منها: مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل وكيفية النظر لهذه النتائج، وهذه النتائج عديدة فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة، ومنها ما هو ذاتي (ناتجة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل)، ومنها ما هو خارجي (ناتجة عن جهد الفرد مصحوباً بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين غير معينين مباشرة بالعمل نفسه، كما تتضمن النتائج الذاتية، الشعور بالمسؤولية والتحدي والاعتراف والإنجاز، وقد تنتج هذه عن بعض خصائص العمل مثل التنوع والاستقلالية والأهمية، أما النتائج الخارجية فتشمل على الراتب وظروف العمل والإشراف والزملاء (سحراء حسين، 2013، ص 216)

فأكدت جميع الدراسات بهذا الشأن إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء المهني، حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للأستاذ الجامعي في العمل حيث يلجأ الفرد ولمواجهة هذه المعوقات إلى انفاق وقتاً كبيراً من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، كما يمكن تأثير هذه الضغوط المهنية على الأداء الجسمي والعقلي أو قد يلجأ الأستاذ الجامعي إلى العدوانية مع الزملاء والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط والتكيف معها مما يقوده إلى أن يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة كما أن الضغوط المهنية تخلق لديه نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب، لأن هذا الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط وبالتالي يستنفذ قدراتهم وهو ما يورقهم ويجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات (بن عدة محمد وآخرون، 2018 ص 288).

وهنا ترى الباحثة بأن ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي يمكن تقسيمها إلى ضغوط أفقية وضغوط عمودية، فالضغوط العمودية تتعلق بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن الضغوط الأفقية تتعلق بطبيعة العلاقة بين الفرد ومن يناظره في المهام والمسؤوليات، فضلاً عن ذلك هناك ضغوطات تتعلق بالأنظمة والقوانين التي يتم فرضها من الجهات المعنية من غير دراسة ومعرفة الآثار الجانبية التي من الممكن أن تترتب على الأستاذ الجامعي نتيجة فرض مثل تلك القوانين والتعليمات.

وتماشياً مع ما ذكر لا بد من الإشارة إلى أن هناك عدة أساليب للتعامل مع الضغوط المهنية، وهذه الأساليب تتضح على النحو الآتي:

1. الميل إلى المواجهة، والبقاء في حالة قلق وتوتر وتفكير حتى تصل إلى مواجهة هذا الضغط بأقل قدر من الخسائر والأضرار وأن سلاح من يواجهون رصيدهم من الثقة بالنفس والتوازن الانفعالي وتقبل الأزمات والضغوط كأحد قواعد الحياة بشكل عام والمهنية بشكل خاص والتفكير بأن الهروب لن يحل المشكلة بقدر ما يزيدا تعقيداً أو تشابكاً.
2. أشخاص تميل إلى الهروب، ويتصف هذا النوع من الأشخاص بالاعتمادية والخوف من مواجهة الآخرين وعدم الاتزان النفسي والإغراق في الأنانية والخوف من التواجد مع الآخر والتشتت.
3. التنفيس والتفريغ الانفعالي بالتعبير لفظياً عن المشاعر السلبية غير السارة، وفعالياً عن طريق المجهودات الفردية المباشرة لتخفيف التوتر (عبد الله الضريبي، 2010، ص 681) وتتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد كالانسحاب، التخيل، الإنكار، التعويض، النكوص، العقلنة (بحري صابر، 2021، ص 17)

ولابد من القول إلى وجود نموذجين يوضحان العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي وهما على النحو الآتي:

1. نموذج YERK- DADSON: يبين هذا النموذج أنه كلما زاد مقدار الضغط المهني الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب على أية زيادة في العمل يؤدي إلى نقص في الإنتاجية.

وتفسير ذلك أن الفرد عندما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية إذا زادت عليه مقدار الضغوط العمل فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزء كبير من جهده انصرف في عملية التكيف فالموقف المثالي هو مقدار معتدل من الضغط لأن الفرد حينها سوف يبذل طاقة ووقت مناسب لمواجهتها، وبالتالي يتحسن مستوى أدائه (إسلام أحمد العزام، 2009، ص 65)

2. نموذج MEGLINE: حيث يعد هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي فإن تعرض الفرد لبعض المشكلات والصعوبات في العمل تنتج أمامه فرصة للنشاط البناء الذي يساعده على تحسين مستوى أدائه.

ويفترض النموذج أنه عندما يتعرض الفرد لضغوط بسيطة فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه أما إذا كان مقدار الضغوط عالياً، فإن التحدي يقلل من عزيمة الفرد وتور همتة (إسلام أحمد العزام، 2009، ص 65)

ومما سبق يمكن القول إلى إن المهن تختلف حسب طبيعتها، إلا ان صعوبات مهنة التدريس تختلف عن صعوبات المهن الأخرى كما أن صعوبات مهنة التدريس في الجامعات الحكومية تختلف عنها الجامعات الأهلية، ولكن بشكل عام هناك مطالبات كثيرة من الأستاذ الجامعي خارج نطاق التدريس، وهذه المطالبات تكاد تكون شكلية وإدارية، وهناك مطالبات علمية يصعب على الأستاذ الجامعي تنفيذها نظراً لانشغاله بالمطالبات الإدارية مثل مطالبة الأستاذ الجامعي بالنشر في المستوعبات العالمية أو التسجيل في مواقع بحثية معينة لا يمكنه الاستفادة منها سوى التسجيل فيها وهذه كلها مشكلات تمثل ضغوط مهنية على الأستاذ الجامعي وتعيقه في الوقت نفسه من الأداء الوظيفي له.

- ثانياً: طرق التخفيف من حدة الضغوط المهنية

تعددت تصنيفات الباحثين لطرق التخفيف من حدة الضغوط واللجوء إلى أساليب محددة منها: أساليب المواجهة المتمركزة حول المشكلة في مقابل أساليب المواجهة المتمركزة حول الانفعال، وأساليب المواجهة الإيجابية في مقابل الأساليب السلبية، وأساليب المواجهة التشاركية في مقابل الأساليب التجنبية، وأساليب المواجهة الشعورية في مقابل اللاشعورية (وسام إبراهيم أحمد، 2023 ، ص 42 - 43) لذلك يلجأ الأستاذ الجامعي إلى وسائل عدة يحاول عن طريقها التخفيف من حدة الضغوط المهنية التي يتعرض لها، وذلك بهدف العيش بطريقة آمنة وخالية من المشكلات والتعب ومن أبرز تلك الطرق هي:

- أولاً: على مستوى الأستاذ الجامعي-

1. إدارة الوقت:

يمكن التحكم وتخفيف التوتر الناتج بفعل ضغط العمل، وذلك بإتباع أسلوبين هما: إدارة الوقت بفعالية وإدارة الوقت بكفاءة، وتعني بإدارة الوقت بفعالية أي القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح، أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة هو تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن (جاسم محمد احمد وآخرون. 2025 ص 15)

2. ممارسة الرياضة والهوايات:

إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف عنه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة ومحاولة تخفيف الوزن، كما أن ممارسة الرياضة تساعد على التقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط المهنية وذلك لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الضغط وبالتالي التقليل من الضغط العصبي ، وعليه يمكن القول بأن النشاط الرياضي وسيلة علاجية ناجحة وهادفة أكثر من كونها استمتاع بأوقات الفراغ فهو يكسب الفرد بشكل عام والموظف بشكل خاص خبرات تساعد على التمتع بالحياة (تقيق جمال وآخرون، 2019 ، ص 2)

3. الموازنة الاجتماعية:

وتتحقق بإقامة علاقات اجتماعية ودية ناجحة مع أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل، إذ يشعر الأستاذ الجامعي بالارتياح عند مجالستهم والحديث معهم، ويقنع بأرائهم ويثق في صحة حكمهم، فتكون هذه الدائرة فرصة لينفس عما يجول بخاطره من ضغوط مهنية فيشعر براحة نفسية، وهكذا فإن الأستاذ الجامعي سيكون أكثر قدرة على تحمل مثل تلك الضغوط المهنية مستقبلاً، لأنه يدرك أن بأن لديه عدد كاف من الأشخاص في حياته يمكنه أن يرجع إليهم عند الحاجة (سهيل مقدم وآخرون، 2016، ص 596)

- ثانياً: على مستوى الجامعة:

1. الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية (عمار حسن علوش، 2019، ص 19) حيث أن وجود نظام الحوافز المادية والمعنوية للأستاذ الجامعي يلعب دور هام ورئيس في تشجيعهم على الأداء المهني الفعال عن طريق ربط تلك الحوافز بالأداء المهني، إذ أن زيادة الفاعلية للحوافز تتطلب أن يشعر الأستاذ الجامعي بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، وعليه لا بد أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والشفافية لدى

الأفراد ويشكل لديهم أهمية كبيرة تنسجم مع رغبتهم وتطلعاتهم في تحقيق الإنجاز الفعال بغية الحصول على المكافأة المجزية لتلك الجهود المبذولة من قبله .

2. نشر ثقافة التقدير بين الموظفين:

عندما تقفل المؤسسات في بث الطاقة الإيجابية بين الموظفين؛ يزداد معدل المشكلات بينهم وتزداد نسبة التأخر والإحباطات مما يدفع بمجموعات العمل إلى التصرف بطريقة سلبية وبانفعال شديد، وعندما لا تهتم المؤسسات مطلقاً ببث الطاقة الإيجابية عن طريق إظهار التقدير والثناء، فلا يقوم أي شيء بتعويض الموظف عن إنجازاته التي لا يهتم أحد بها، أو تضحياته التي يقوم بها في سبيل أداء عمله على الوجه الأكمل (أنا ماريلاس، 2009، ص 381)

3. تحسين مستوى بيئة المؤسسة وتحقيق تواصل فعال ضمنها:

إن بيئة المؤسسة وما تمنحه للفرد من مكافآت تدفعه للعمل، وما تقدمه من تدريب وخبرة لا تتفاعل مع الشخصية فحسب، ولكن تتفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي ترشد السلوك إلى حد كبير، كما أن هذه البيئة لا تؤثر على السلوك فحسب، بل تؤثر على كل العناصر المكونة للأداء أي أن المناخ المؤسسي يؤثر على الأداء النهائي سلباً أو إيجاباً، وبالتالي يعد الأداء ليس فقط إدارة أداء الأفراد فقط بمعزل عن مكونات المنظمة الأخرى للحصول على الأداء المناسب، وعليه فإن الحصول على الأداء الفعال يبدأ بمستوى عالٍ من المهارة مع البيئة المؤسسية والأفراد (جاسم محمد احمد واخرون. 2025 ص 25)

وهنا لا بد من القول إلى أن هناك أساليب عدة لتحسين الأداء المهني، الذي يعد المصدر الرئيس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وبالتالي يجب على إدارة المؤسسة أن تدعّمه بالإمكانات البشرية وأن تهتم بإدارته وتطويره (محمد جمال محمد عبد الهادي، 2020، ص 613) ويتم ذلك عن طريق مراعاة الجوانب الآتية:

1. **بالنسبة للموظف:** وهو العنصر الأساسي في الأداء الوظيفي ومن المداخل التي يمكن استخدامها في تحسين أدائه عن طريق ما يلي:

أ. الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف والتركيز على نواحي القوة- لديه ومحاولة تنمية مواهب جديدة لديه، ومحاولة القضاء على نواحي الضعف عنده

ب. العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى رفع درجة الانسجام في العمل بين الموظفين، ومحاولة أداء كل موظف للعمل الذي يحبه قدر الإمكان.

ت. وجود الانسجام ما بين أهداف الموظف الشخصية ومجهودات تحسين- الأداء.

2. **بالنسبة للوظيفة:** من المعلوم أنه إذا كانت الوظيفة مملّة أو فوق قدرات الموظف، أو إذا احتوت على مهمات غير مناسبة أو غير ضرورية فإن هذا سوف ينعكس سلباً على الأداء المهني، ومن أبرز الأساليب التي تساعد على تحسين الوظيفة:

أ. دراسة جوانب ومهام المهنة ومدى ضرورتها ومن ثم الاكتفاء بالعناصر- الرئيسة لها

ب. توزيع المهمات المهنية على الموظفين حسب قدراتهم العقلية والذهنية- والعضلية، أي تحديد الموظف الأنسب للقيام بمهام المهنة.

ت. تبادل الوظائف: وذلك من أجل إزالة الملل المهني وتجديد حماس- الموظف.

ث. تكليف الموظف بمهام خاصة مثل فرق العمل والدراسة والاشتراك في- اللجان المختلفة مما يوفر الفرصة المناسبة للموظف في حل مشكلات المؤسسة.

3. تحسين الموقف: وذلك عن طريق

أ. اختيار مكان مناسب للمؤسسة مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى مكان- العمل من أجل القضاء على الوقت الضائع وهدر المال.

ب. تجديد الأجهزة والآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للموظف- .

ت. إعادة النظر في برامج العمل عن طريق تغييرها ومراقبتها وذلك لخدمة- مصلحة العمل.

ث. عدم المبالغة في عملية الإشراف على الموظفين- .

ج. منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين (سحراء حسين، 2013، ص 222)

نستنتج مما سبق بأنه لا بد من تطبيق طرق واستراتيجيات مختلفة لتخفيف أي نوع من الضغوط المهنية من الممكن أن يواجهها الأستاذ الجامعي، وذلك لأن وجود أي مقدار غير مناسب من هذه الضغوط تؤدي إلى

انخفاض دافعيته للتدريس ويتجلى ذلك في عدم القدرة على التركيز وارتفاع معدل النزاعات والخلافات ومعدل التأخير في انجاز العمل وزيادة معدل الغياب.
خاتمة الدراسة

الدراسة في جوهرها هي "صرخة بحثية" تهدف إلى حماية هوية الأستاذ الجامعي كباحث ومعلم، ومنع تحوله إلى موظف إداري، وذلك من خلال تقديم أدلة إحصائية تثبت أن "الإفراط في الأعباء يقتل الإبداع الأكاديمي".

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية قوية بين تضخم الأعباء (التدريسية والإدارية) وبين جودة الأداء الأكاديمي؛ فبينما تسعى الجامعات لتحقيق معايير الجودة والاعتماد، أدى الإغراق في المهام البيروقراطية والرقمية إلى استنزاف "الوقت البحثي" للأستاذ الجامعي، مما تسبب في ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي وتراجع الإنتاجية العلمية الرصينة. كما أكدت النتائج أن الأعباء الإدارية أصبحت تمثل "العبء الخفي" الذي لا يتم تعويضه زمنياً أو مادياً، مما يهدد كفاءة المنظومة التعليمية ككل.
التوصيات

1. ضرورة تفعيل أنظمة الذكاء الاصطناعي لإدارة المهام الروتينية (مثل رصد الغياب، الجدولة، وتوثيق ملفات الجودة) لتقليل العبء الورقي عن كاهل الأكاديمي
2. تطبيق نظام "النصاب المرن" الذي يوازن بين الرتبة العلمية والمهام الإدارية، بحيث ينخفض النصاب التدريسي لمن يتولى مهام إدارية جسيمة أو بحوثاً علمية مدعومة.
3. تعيين مساعدين إداريين في الأقسام العلمية لتولي المهام السكرتارية والتنظيمية، مما يفرغ عضو هيئة التدريس للبحث والتدريس فقط.
4. التحول من التقييم الكمي (عدد الساعات واللجان) إلى التقييم النوعي الذي يركز على "الأثر الأكاديمي" والابتكار في التدريس والنشر العلمي المتميز.
5. إطلاق مبادرات لتعزيز "جودة الحياة الوظيفية" وتقديم دورات في إدارة الضغوط لمواجهة ظاهرة الاحتراق الأكاديمي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

- [1] أبو أمونه، يوسف محمد يوسف. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- [2] أحمد، جاسم محمد، وآخرون. (2025). العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة: دراسة ميدانية في جامعة بغداد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (160)، 3-313.
- [3] أحمد، وسام إبراهيم. (2023). أساليب مواجهة الضغوط المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل جائحة كورونا في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، 29، 43-42.
- [4] بحري، صابر. (2021). طرق التعامل مع الضغوط النفسية في بيئات العمل: قراءة تحليلية في استراتيجيات التعامل لدى الأفراد والمنظمات. مجلة الأكاديمية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفوانيا، (1)، 17.
- [5] بوكلية، حياة، والنايلي، خدوج. (2013). الضغط المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقلة [رسالة ماجستير]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- [6] بن عدة، محمد، والعربي، فراح، والحبيب، ثابتي. (2018). تأثير الضغوط المهنية على أداء المرأة العاملة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، (1)، 32، 288.
- [7] الثبتي، جويبر، والحري، هاشم بكر. (1424). إعادة الهندسة الكلية الشاملة لعمل الجامعة. معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى.

- [8] جامعة الزقازيق (2021). معيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لعام 2021/2020م. وحدة ضمان الجودة، كلية الطب البيطري.
- [9] جامعة دمنهور (2025). نموذج العبء التدريسي. (QAU5)
- [10] جامعة رينولدز (2025). دليل الأعباء التدريسية والمسؤوليات.
- [11] جامعة قطر (2025). سياسة عبء العمل الأكاديمي. (PL-ACADEMIC-001)
- [12] جامعة نيراسكا (2025). إرشادات عبء العمل الأكاديمي.
- [13] الحجيلي، نصر محمد. (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 26، 59-92.
- [14] الرقب، توفيق زايد. (2018). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الرسمية للحرية الأكاديمية. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ.
- [15] الرويلي، سعود بن برد. (2019). درجة وعي القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع السعودي بمعلومات الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية المتخصصة، 2(4)، 57-72.
- [16] زيدان، أسامة محمود. (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (32)، 13.
- [17] زيتون، عايش. (1995). أساليب التدريس الجامعي. دار الشروق.
- [18] سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب. (2015). دور عضو هيئة التدريس الجامعي في تعزيز القيم الخلقية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي. مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (166)، 239.
- [19] سكر، أحمد رياض. (2013). دور أعضاء هيئة التدريس في كليات الإعلام ونظيرتها بالجامعات الفلسطينية في تعزيز ثقافة الحوار لدى طلبتهم وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.
- [20] سحراء، أنور حسين. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (6)، 216.
- [21] الضريبي، عبد الله. (2010). أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق. مجلة جامعة دمشق، 26(4)، 681.
- [22] العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (13).
- [23] علوش، عمار حسن. (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية.
- [24] العزام، إسلام أحمد. (2009). أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت.
- [25] العنزي، عمير يتيم. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 177(1)، 402-439.
- [26] قطامي، يوسف، وآخرون. (2000). تصميم التدريس. دار الفكر للطباعة والنشر.
- [27] كلية الزراعة - جامعة بنها. (2025). برنامج الهندسة الزراعية لتحسين الأداء وتخفيف الأعباء لأعضاء هيئة التدريس: المعيار الخامس.
- [28] مارفيلاس، أنا. (2009). كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل العمل (ترجمة دار الفاروق). دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
- [29] المطيري، خالد بن مبروك. (2019). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحالية المعاصرة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر.
- [30] عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 613.

- [31] المصري، مروان وليد سليمان. (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- [32] مصطفى، مجدي محمد. (2002). تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية: دراسة تطبيقية على مجالات التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية بمدينة العين. مجلة التربية - جامعة الأزهر، (129)، 7.
- [33] مرسي، عمر محمد محمد، ومصطفى، محمد مصطفى محمد. (2011). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط. مجلة الثقافة والتنمية.
- [34] مرسي، وفاء حسن. (2011). العدالة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس: مدخل لتحقيق جودة الأداء الأكاديمي. مجلة رابطة التربية الحديثة، 4(9)، 218.
- [35] مركز تطوير التعليم الجامعي. (2003). الحقيبة التدريبية لتطوير كفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات العربية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (5).
- [36] مقدم، سهيل، وهوارية، قدور بن عباد، وأحمد، محمد بن. (2016). المساندة الاجتماعية كاستراتيجية إيجابية في مواجهة الأحداث الصاغطة لدى المرأة الجزائرية العاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (27)، 596.
- [37] مقابلة، عاطف يوسف. (2005). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظرهم. مؤتمرات للبحوث والدراسات، 20(7).
- [38] موسى، عبد الناصر، وقريشي، محمد. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر. مجلة الباحث.
- [39] محمد، أشرف السعيد أحمد. (2009). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر الدولي السابع للتعليم، جامعة القاهرة.
- [40] محمود، أبو النور عبد الرسول. (2015). تطوير العمل الإداري بكليات التربية بمصر في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة كلية التربية النوعية جامعة القاهرة. مجلة الإدارة التربوية، (4).
- [41] وزارة التعليم العالي - جمهورية مصر العربية. (2006). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
- [42] Stanley, C. A., & Algert, N. E. (2007). An exploratory study of the conflict management styles of department heads in a research university setting. *Innovative Higher Education*, 32(1), 49-65.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.