



# تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ/ هند محمد عبد الحفيظ أحمد

محاضر مساعد بكلية التربية جامعة طرابلس

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

## تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية

إعداد

د / عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بنها

أ / هند محمد عبد الحفيظ أحمد

محاضر مساعد بكلية التربية جامعة طرابلس

## مقدمة:

ترتكز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. ويعد موضوع الأداء هو من بين الموضوعات التي شغلت بال المفكرين والكتاب الاجتماعيين بحيث تعددت تعاريفه من باحث لآخر ومن نظرية لأخرى ومن تخصص لآخر. وهو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (١)

فالجامعات هي إحدى هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفق التيارات المعاصرة، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة ومتعددة فيها أعداد لا بأس بها من أفراد يعملون وفق أهداف قد تتفق أهدافهم مع أهدافها داخل نطاق العمل، فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه، وبذل جهد أكبر بالبقاء فيه، ويتجلى ذلك إلى أدائه الوظيفي.

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون عنصراً محورياً لجميع حقوق المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية في المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. (٢)

فالأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين مما يفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرص لهؤلاء

العاملين من فرص الترقية وهذا يساعد من إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإشباع الذات واحترام الآخرين، ويمكن القول بأنه ظل جزء هاماً في منظومة الإدارة العلمية وأحدى أهم البرامج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، بل وسيلة هامة في الارتقاء بالأداء ورفع مستوى العاملين.<sup>(3)</sup> ومن خلال ما سبق قد تبين أنه أصبح من الضروري على الجامعات وبالتحديد الجامعات الليبية تحديد أساليبها الإدارية وذلك بإدخال النظم الحديثة في كل مستوى إداري في الجامعات حتى تضمن البقاء والاستمرار، والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات الإقليمية والعالمية.

### مشكلة البحث:

إن الأداء الوظيفي في الجامعة من المتغيرات المهمة التي تعكس على جودة التعليم الجامعي، ومن هنا فلا بد من تحسين مخرجات التعليم الجامعي لمعرفة مستوى الأداء، وأن يمتد التحسين إلى مكونات النظام الجامعي كافة، ابتداء من العاملين لمعرفة مدى فاعليتهم وتحديدها في مهامهم الوظيفية، لذا سيتم التقييم ليصل إلى تحسين أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة موضوع هذا البحث، ذلك هو العضو الذي يقع على عاتقه مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمي إليها، ومن ثم فإن المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ رؤى الجامعة وخططها وبرامجها، مرتبط بكفاءة هذه الفئة من العاملين وفعاليتها في أداء مهامهم، وتمثل بالتالي كفاءة الجامعة وفعاليتها بوصفها نظاماً متكاملًا، ويعد عضو هيئة التدريس قائداً إدارياً وتعليمياً، غير أنه بحكم موقعه يعتبر حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية ومسؤولاً تجاهها عن تيسير أمور القسم، وضبط وتنفيذ تعليمات الإدارة، وهو يمثل أعضاء قسمه اتجاه الإدارة العليا كما يقوم بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بقسمه.

وعليه، فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي الآتي:

✧ ما طرق تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الليبية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للأداء الوظيفي؟
- ٢- ما طرق تحسين الأداء الوظيفي؟
- ٣- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية؟

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- الأسس النظرية للأداء الوظيفي.
- أهم طرق تحسين الأداء الوظيفي.
- التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً غاية في الأهمية الا وهو الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، كما تكمن أهميته بأنه يمكن أن يفيد الجهات المختصة للقيام بما يلزم من برامج توعية تساعد على التحسين من أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة وبذلك برفع مستوى أدائه وتحقيق أهداف الجامعة على أكمل وجه، كما يساعد إدارة الجامعة والجهات المعنية بالتخطيط للتعليم الجامعي بمعلومات قد تفيد في تقديم معلومات عن مستوى فاعلية التدريس بالجامعة.

**مصطلحات البحث:****١- الأداء الوظيفي:**

يعرف بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".  
كما يعرف أيضاً بأنه "نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبلاستخدام المعقول للموارد".

**٢- جامعة طرابلس:**

"وهي هي أحد المؤسسات التعليمية في ليبيا تأسست في عام ١٩٥٧م، والتي تضم تسع عشرة كلية وتقدم برامج علمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس للكليات التطبيقية ودرجة الليسانس للكليات الإنسانية، كما تقدم جامعة طرابلس برامج للدراسات العليا تمنح فيه درجة الدبلوم العالي ودرجة الماجستير والدكتوراه في بعض الكليات".

### ٣- عضو هيئة التدريس:

"هو الإنسان الذي ينتمي إلى الهيئة الأكاديمية في الجامعة ويحمل رتبة مساعد محاضر، محاضر، دكتور، أستاذ دكتور، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك".

### الدراسات السابقة:

#### أ) الدراسات العربية:

#### ١- دراسة خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١)

بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية في وجهة نظر رؤساء الأقسام بها".<sup>(٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة ثم طبقت على عينة مكونة من (٧٧) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ودلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها وان تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها.

#### ٢- دراسة طالم أحمد أمين عباينة (٢٠١٢)

بعنوان "تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراته- ليبيا".<sup>(٥)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/ مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعاً لبعض المتغيرات، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول على النتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (٤٦) فقرة إلى (٦٠) عضو هيئة تدريس، وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب/ مصراته متوسطة، ووجود (١٥) فقرة تمارس بدرجة كبيرة، و(٢٠) فقرة تمارس بدرجة متوسطة، و(١١) فقرة تمارس بدرجة منخفضة، وأخيراً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنسية، ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد

سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة (١-٣) سنوات، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق معايير الجودة والاعتماد التي بدأتها الكلية، وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين، وتزويد الكلية بالمستلزمات الضرورية، وتم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات.

### ٣- دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣)

بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي".<sup>(٦)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة، ومعرفة تأثير التطوير على أداء العاملين، وكذلك معرفة التحديات التي تواجه عمالية التطوير وطرق التغلب عليها، ومعرفة الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الأهداف قامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وبلغ عددهم (٢٤١) موظفة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي : قيام إدارة التطوير الإداري بالدور التي تسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وتحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وكذلك تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي (طول الإجراءات المتبعة داخل العمل تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين).

### (ب) الدراسات الأجنبية :

#### ١- دراسة (٢٠١٥)

بعنوان " القيادة التحويلية والأداء الوظيفي: دراسة على التعليم العالي".<sup>(٧)</sup>

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. وتركز الدراسة على استكشاف دور العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. كما تختبر الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والعلاقة بين القائد والمرؤوس والأداء الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي وذلك باستخدام

قوائم الاستبيان لتجميع البيانات اللازمة للدراسة من بين المبحوثين من العاملين في قطاع التعليم العالي في محافظتي جامو وكشمير في شمال الهند. حيث تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين في قطاع التعليم العالي بالمحافظتين محل الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من إجمالي (٢٠٦) أستاذًا و(٦٠) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي في المحافظتين محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والرضا عن القائد يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للأساتذة في الجامعات محل الدراسة وتبين نتائج الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تلعب دورا محوريا في قطاع التعليم العالي وذلك لأن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تجعل المرؤوسين يعملون بصورة أكثر كفاءة لأنها تخلق فهما أفضل بين القادة والمرؤوسين، وتؤدي إلى وضوح علاقات الدور بين القادة والمرؤوسين.

### ٣- دراسة (٢٠١٧)

بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في التعليم العالي: حالة جامعة الأردن".<sup>(٨)</sup> هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف أداء إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في جامعة الأردن، وتختبر الدراسة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام قوائم الاستبيان لتجميع البيانات اللازمة للدراسة من المبحوثين من بين المحاضرين العاملين بالجامعة محل الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من إجمالي ٢٠٧ مبحوثًا من بين المحاضرين العاملين بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين عملية إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة. كما تبين نتائج الدراسة أن المقاييس السبعة لإدارة المعرفة والمتمثلة في التعرف على المعرفة وخلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لها علاقة ايجابية ذات دلالة بالأداء الوظيفي للمحاضرين في جامعة الأردن. كما تبين نتائج الدراسة أنه يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمحاضرين والعاملين بالجامعة ارتكازا على بيئة إدارة المعرفة الداعمة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يرتفع مستوى الأداء الوظيفي للمبحوثين ارتكازا على الحفاظ على ومشاركة المعرفة والخبرة المهنية مع الأعضاء الآخرين العاملين بالجامعة محل الدراسة.

## ثانياً: الإطار النظري:

## مقدمة:

ترتكز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ويعد موضوع الأداء هو من بين الموضوعات التي شغلت بال المفكرين والكتاب الاجتماعيين بحيث تعددت تعاريفه من باحث لآخر ومن نظرية لأخرى ومن تخصص لآخر، وهو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.

## ١- مفهوم الأداء الوظيفي:

يختلف الأفراد والعاملون في المنظمات الإنسانية في مستويات أدائهم تبعاً لعوامل عديدة كالانتماء، والمؤهل العلمي، والخبرة وغيرها فالأفراد في المجتمعات المتقدمة يختلف أدائهم عن نظرائهم في المجتمعات النامية.<sup>(٩)</sup> ولذلك فإن إدارة المنظمات الناجحة تعمل على حث العاملين وحفزهم لإنجاز المهام المعرّقة إليهم، كما تعمل على الارتقاء بمستويات أدائهم بغية تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وتمكينها من أداء رسالتها المجتمعية، وذلك في إطار إدراكها لمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره مجملاً لسلوك الأفراد وتصرفاتهم أثناء العمل، بهدف إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم، في إطار المناخ التنظيمي للمنظمة.<sup>(١٠)</sup>

ويرتبط الأداء الوظيفي بأداء الوظيفية وهو وسيلة الوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفية أو الدور أو المنظمة وليس النتائج الفعلية للإجراءات التي يتم القيام بها في الوظيفة، وقد أكد Campbell على أن الأداء الوظيفي ليس إجراءً وحيداً ولكنه نشاط معقد، والأداء في الوظيفة هو منفصل عن نتائج الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح والانتاجية.<sup>(١١)</sup>

فالأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.<sup>(١٢)</sup>

وهو أيضاً المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>(١٣)</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلا".<sup>(١٤)</sup>

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

هناك عوامل مشتركة تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما يتصف من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.<sup>(١٥)</sup>

إذا فإن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد. إذا هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

## ٢- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة منها:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتقعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا.<sup>(١٦)</sup>

وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء علي إي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي إي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. وترجع أهمية الأداء لما يحققه من فوائد للمنظمة منها: (١٧)

- ١- يعتبر الأداء الوظيفي مؤسرا لدرجة رؤية ورسالة المنظمة.
- ٢- يعبر الأداء الوظيفي على مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ٣- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية وتطوير وتحسين أداء المنظمة، لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ٥- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

عليه نجد أن الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي في قياس فاعلية العملية الإدارية، ونجد أن السلوك الإداري للفرد يتأثر مباشرة في نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة وقدرة القيادة الإدارية في توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة على الأرض والعلاقة الوثيقة بين معدل إنجاز الأهداف الكلية للمنظمة ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بقدرة القيادة على الاتصال والتفاعل مع المرؤوسين بشكل يؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

### ٣- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (١٨)

- ١- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته في الأداء.
- ٢- **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

٣- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها في المؤسسة.<sup>(١٩)</sup>

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .  
وتتمثل محددات الأداء في: القيم الشخصية والحوافز والمعرفة بالتخصصات الأكاديمية، والثقافة التنظيمية التعاونية، والفاعلية الذاتية والكفاءة، ومشاركة المعرفة، والالتزام التنظيمي، والتعلم الجماعي أو تعلم الفريق، والبراعة الشخصية، والرؤية المشتركة.<sup>(٢٠)</sup>  
ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

#### ٤- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي للدولة ، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر إحدى مقومات الإنتاج الأساسية.  
من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:<sup>(٢١)</sup>

#### غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

#### عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجامعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

### اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير منتج.

### مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها فضلا عن ذلك فإن هذه القيادة سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم على احترام الوقت، وإلى جانب القيادة الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف، فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبدل الجهد لإنجازه.<sup>(٢٢)</sup>

## ٥- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

أن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الدراسة الشاملة لعناصره والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل. ويرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>(٢٣)</sup>

وتنقسم أهم استراتيجيات أو طرق تحسين الأداء إلى أربعة مجموعات وهي:

- ١- تحسين الأداء من خلال تطوير العاملين ويشتمل على التخطيط والتنمية المهنية وتدريب العاملين والتدريب والإرشاد والتغذية العكسية حول الأداء.
- ٢- تحسين الأداء من خلال المكافآت وتشتمل على المكافآت المالية ومشاركة الربح والاعتراف بالإنجازات والبيئة التنظيمية.
- ٣- تحسين الأداء من خلال تعديل الوصف الوظيفي، وذلك من خلال التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي ومرونة العمل (التوازن بين العمل والحياة) والترقية.
- ٤- تحسين الأداء من خلال مشاركة العاملين في المنظمة وتضم المشاركة في وضع الأهداف وتفويض الصلاحيات والتكامل الاجتماعي والمهني في العمل.<sup>(٢٤)</sup>

اعتماد مبدأ التدرج العلمي حيث يأخذ كل أستاذ مكانه المناسب واللائق ضمن الهيكل الجامعي، بما يوازي ما يتمتع به من مكانة علمية توفرها درجته في سلم التدرج العلمي، مما يحفز ذلك هذا الفاعل على الجد والمثابرة وتطوير الذات والبحث العلمي للوصول إلى مثل هذه المكانة المناسبة في سلم التطوير والتدرج العلمي.<sup>(٢٥)</sup>

إن تطوير وتحسين الأداء الجامعي والارتقاء بمستوى الخريجين لم يعد مجرد اختيار، وإنما أصبح ضرورة يفرضها المجتمع، الأمر الذي يتطلب مراجعة صريحة لعمل الجامعات العربية وقيامها بخطوات إجرائية منها:<sup>(٢٦)</sup>

- تعمل الجامعة في ظل رؤية ورسالة وإطار مفاهيمي واضح المعالم.
- خفض نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب ليقارب المستويات العالمية.

- تنظيم دورات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتزويدهم بالمعارف المتجددة والتدريس على التقنيات التعليمية الحديثة.
- تنظيم برامج لربط أعضاء هيئة التدريس بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات كوسيلة لفتح آفاق المعرفة لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع التدريس والتأليف الفردي والمشارك بحيث يشارك أكثر من عضو هيئة التدريس في إعداد المادة التعليمية، الأمر الذي يسمح بتكامل خبراتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم.
- التدريب على استخدام الوسائط التقنية المعتمدة.
- اعتماد نظام متكامل لتقييم أعضاء هيئة التدريس يقيس كفاءاتهم في التدريس ويرصد إنجازاتهم البحثية، والتطوير في مستوياتهم العلمية والمعرفية وبالقياس إلى المعايير المحلية والإقليمية والدولية المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي وجهات الاعتماد المعترف بها.
- وأكدت دراسة النور عبد الرحمن وأبو بكر عثمان أن الارتقاء بأداء عضو هيئة التدريس ليصبح مبدعاً يتم من خلال امتلاكه لمهارات التدريس المعاصرة، وذلك من خلال النقاط التالية: (٢٧)
- توافر الثقة بالنفس والقدرة على الثبات الانفعالي.
- التواصل مع أحداث القضايا المعاصرة في كل ما يتعلق باختصاصه العلمي وذلك لتطوير قدراته الذاتية والعلمية.
- تهيئة مناخ نفسي للطلاب يبعث فيهم الأمان والاستقرار والارتياح النفسي.
- استخدام المناقشة والحوار العلمي بدلا من المحاضرة التقليدية النمطية.
- توظيف التقنيات العلمية المعاصرة في التدريس.
- اختيار الطرائق والأساليب التدريسية المناسبة.
- مراعاة الاختلاف والتنوع بين الطلاب.
- احترام الوقت العلمي للمحاضرة والالتزام به.
- إجادة صياغة الأسئلة بحيث تتناسب مع الوقت المحدد للامتحان التحريري أو الاختبار الشفهي.

## ٦- توصيات البحث :

- يوصي البحث الحالي إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن تبنيها من أجل المساعدة في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية وهي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية والقيادة لرسم السياسات وصنع القرارات مما لذلك من أثر في زيادة ثقتهم وتوعيتهم مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.
  - على الجامعات ضرورة توفير متطلبات القيادة الديمقراطية إذا ما أرادت تحسين ورفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس .
  - ينبغي على القيادات الجامعية معرفة العوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ومحاولة الاستفادة منها في تحسينه.
  - أن تتبنى القيادات الجامعية إعادة هيكلة نظم الحوافز الحالية بحيث ترتقي بالرغبة في الأداء وبما يسهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - تقليل الأعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع وذلك لتحقيق الأداء الجامعي في جوانبه المختلفة.

## المراجع

- ١- أحمد حسين اللقاني، على أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ط٣، ٢٠٠٣، ص ٢١.
- ٢- سالم الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة المنية بمدین الرياض، رسالة دكتوراه، السعودية، جامعة نايف العربية، ٢٠٠٨، ص ٢١.
- ٣- طاهر الغالبي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧، ص ٧٦.
- ٤- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧- العدد الأول+ الثاني، ٢٠١١.
- ٥- صالح أحمد أمين عبابنة، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراته- ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٨، المجلد الرابع، ٢٠١٢، ص ٢.
- ٦- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) رسالة ماجستير في الإدارة العامة، ٢٠١٣.
- ٧- عبد الحكيم الخزامي، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، ط٢، عمان، ٢٠٠٦، ص ٥٦٧.
- ٨- عبد الغفار الحنفي وآخرون، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٥-٦.
- ٩- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة، ٢٠٠٤، ص ٣٤.
- ١٠- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ٤٤.
- ١١- المنتصر محمد بشير، أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، ٢٠١٦، ص ٤٧.
- ١٢- عصمت القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٥١.
- ١٣- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٦٧.
- ١٤- أحمد حسين المشهراوي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٣، ص ٣٤.
- ١٥- رابوة محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٢١٠.
- ١٦- خالد عودة أحمد خشيش، درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين ٢٠١٣، ص ٥٧.

- ١٧- أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، ٣١-١٢-٢٠١٧.  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
- ١٨- محمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٣، ص ٦٩.
- ١٩- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٠.
- ٢٠- محمد عوض، أغادير جويحان، إدارة الموارد الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ٣٤٥-٣٤٦.
- ٢١- جيدوري صابر، تصور مقترح لإعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ٦٧٧.
- ٢٢- النور عبد الرحمن و أبوبكر عثمان، سبل الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة، دراسة تحليلية نظرية، مجلة كلية التربية بأسبوط، مصر، المجلد ٣١ عدد ٣، ٢٠١٥.

#### المراجع الاجنبية :

- 1- Jyoti, Jeevan, and Sonia Bhau . "TRANSFORMAL LEADERSHIP AND JOB 23- PERFORMANCE:A STUDY OF HIGHER EDUCATION," Journal of Services Research 15.2(2015):77.
- 2- Ra,ed Masa,deh, Rifat Shannak, Mahmoud Maqableh, Ali Tarhini,(2017) "The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of Univesity of Jordan ", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30 Issue:2, pp244-262.
- 3- Karen Jacobs, Miranda Hellman, Jacqueline Markowitz and Ellen Wuest, Job Analyses, M.D. Gellman & J.R. Turner (eds.), Encyclopedia of Behavioral Medicine, Springer Science+Business Media New York 2013.p1132.
- 4- McCarthy, Dermot C., Hong Bui, and Vinh Sum Chau. "Assessing Performance Determinants of Higher Education Academics in Developed and Emerging Economies: UK vs. Vietnam." *Strategic Change* 22.5-6 (2013):pp 374-371
- 5- Patricia, Rapiu, and Suci Leonina-Emilia. "Performance improvement strategies used by managers in the private sector." *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*22.1 (2013):p1616.