

الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز

عبدالله عبدالعزيز السهلاوي* و خالد رشيد النويصر**

* أستاذ مساعد، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، و** محاضر، قسم التربية وعلم النفس، كلية إعداد المعلمين، الدمام، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تعتبر عملية تقويم إنتاجية عضو هيئة التدريس والعوامل المؤثرة فيها أهم الوسائل التي تمكن الجامعة من الحكم على مستوى أدائها وبالتالي مدى تحقق أهدافها. وفي هذا الاتجاه أجريت هذه الدراسة لتقويم إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وتحديد العوامل المؤثرة فيها في كليتي التربية في جامعة الملك فيصل بالأحساء وجامعة الملك عبدالعزيز بالمدينة المنورة.

وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠٣ أعضاء من هيئة التدريس في الكليتين، طُلب من أفرادها الإجابة عن استبانة صمّمها الباحثان استنادًا على أداة مصممة من قبل ثلاثة باحثين من الولايات المتحدة الأمريكية. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١ - أن غالبية عينة الدراسة (٧٥٪) تضمن تعريفها للإنتاجية القيام بالبحث.
- ٢ - أن عينة الدراسة توقعت أن تكون إنتاجيتها المستقبلية أعلى من الإنتاجية الحالية.
- ٣ - أن الإنتاجية الحالية في جانب البحث العلمي كانت الأقل من بين الجوانب الثلاثة.
- ٤ - رأت عينة الدراسة أن العوامل التالية: الحضور أو المشاركة في المؤتمرات العلمية، والمشاركة في قرارات الكلية، ووسائل النشر والتأليف والخدمات المتعلقة بعملية البحث غير متوافرة بالقدر المطلوب، علمًا بأن هذه العوامل قد اعتبرت ذات تأثير في إنتاجية أعضاء هيئة التدريس.

المقدمة

إن أحد الجوانب المهمة التي يجب أن تنصرف إليها جهود أية أمة من الأمم الساعية إلى تحقيق آمالها في النهوض والتقدم هو النظام التعليمي وعلى الأخص التعليم الجامعي ومؤسساته.

فالجامعات تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التنمية الشاملة في مجتمعها، ولا يمكن لنا أن نختلف مع من يقول: إن الجامعة هي عقل المجتمع. فطبيعة الجامعة ونوعية الأنشطة التي تدور داخلها ونوعية مخرجاتها هي عون المجتمع في بناء خططه واتخاذ قراراته لتحقيق ما يهدف إليه.

لذا فمن الضروري دراسة ذلك العقل (الجامعة) بصفة دورية بغية فهمه وتطويره وإزالة ما يعوقه عن أدائه لوظيفته، فالنفقات الاجتماعية والنفقات الاقتصادية التي يدفعها المجتمع من ثرواته للجامعات يتوقع أن يحصل على مردود لها. وهنا تزيد مسؤولية الجامعة والقائمين عليها في استخدام مواردها استخداماً أمثل وبأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وإلا فإن استمرار الإنفاق عليها سيُعد هدراً غير مبرر خاصة في ظل الظروف الراهنة حيث لا مجال للهدر والتراخي. وحيث إن الإنتاجية تعد المقياس الأول الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز، رأينا أن التعرف على مدى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والعوامل المؤثرة فيها في بعض جامعات المملكة أمر جدير بالبحث.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاختلاف بين المنظمات في نوعية نشاطها ومنتجاتها وعلى الرغم من الاختلاف بين المنظرين الإداريين في تحديدهم وتعريفهم للإنتاجية كمفهوم. على الرغم من هذا وذاك، إلا أن هناك اتفاقاً على أن إنتاجية المنظمة — أية منظمة — من أهم المعايير التي يحكم من خلالها على فعالية تلك المنظمة ونجاحها.

وللجامعة — كغيرها — من المنظمات مدخلات ومخرجات، ولاشك أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أهم مدخلاتها إن لم يكونوا الأهم على الإطلاق. فبهم وبنشاطهم تتفاعل المدخلات فتتحقق المخرجات: الأهداف. ومع أن عضو هيئة التدريس عنصر فعال ومؤثر، إلا أنه عنصر يتأثر أيضاً بمتغيرات تزيد أو تقلل من فعاليته.

إن أية محاولة لتقويم دور الجامعة وتطويره لا بد — في البدء — أن تتناول عضو هيئة التدريس باعتبار أن مستوى إنتاجيته يعد أحد أهم المعايير لقياس كفاءة الجامعة وفعاليتها. يرى الجلال [١، ص ١٥٩] وهو أحد المهتمين بدراسة نظم التعليم بمنطقة الخليج، أن التعليم العالي يعاني ما يشبه الأزمة. وأن الثروات الطائلة التي تدفقت على المنطقة والسعي

المستمر لتلبية الطلب الاجتماعي المتزايد «لنشر» التعليم العالي قد أدت إلى إهمال الإنتاجية . والظروف الاقتصادية التي تمر بها المنطقة الآن تفرض — أكثر من أي وقت مضى — نوعاً من المراجعة وإخضاع الأنظمة التعليمية بعامة والجامعات بخاصة لعملية تقويم شاملة يكون من أهم عناصرها الكفاءة والإنتاجية والمحاسبة الإدارية .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية :

- ١ - ماذا تعني الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس في الكليتين؟ ومتى يعتبرون أنفسهم منتجين؟
- ٢ - كيف يقوم أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز إنتاجيتهم الحالية والمتوقعة في ثلاثة جوانب من عمل الأستاذ الجامعي هي البحث العلمي ، والتدريس ، وخدمة المجتمع؟
- ٣ - ما العوامل التي تؤثر في الإنتاجية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الكليتين؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإنتاجية نفسها، فكل ما تسعى إليه أية منظمة هو زيادة إنتاجيتها وتحسينها إضافة إلى أنها تعدّ مؤشراً على مدى كفاءة المنظمة وشرطاً لاستمرارها . كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من حداثة الموضوع وافتقار المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة في المملكة بصفة خاصة إلى هذا النوع من الدراسات، وأن مثل هذه الدراسة سيثري المكتبة بأدبيات ذات صلة بمفاهيم إدارية، مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي، فعلى الرغم من أهمية دور عضو هيئة التدريس في عملية تقويم فعالية الجامعة وكفاءتها، إلا أن هناك قلة ملحوظة في الدراسات التي عنيت بعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية وإنتاجيته والعوامل المؤثرة فيها . ونستثني هنا الدراسة التي قام بها توفيق وزاهر [٢] بتكليف من مكتب التربية العربية لدول الخليج وكان عنوانها: الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي .

أخيراً، فإن هذه الدراسة ستزود صانعي القرار في الجامعتين محل الدراسة ببيانات ومعلومات ذات فائدة عن مستوى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بهما والعوامل المؤثرة في هذه الإنتاجية سلباً أو إيجاباً، مما يسهم في أية عملية تطوير للأداء أو لتحسين ظروف العمل وبيئته.

الفرضيات

في ضوء تساؤلات الدراسة صاغ الباحثان الفرضيات التالية:
 أولاً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الإنتاجية المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعتين في:

- (أ) جانب البحث العلمي .
- (ب) جانب التدريس .
- (ج) جانب الخدمات .

ثانياً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل في:

- (أ) جانب البحث العلمي .
- (ب) جانب التدريس .
- (ج) جانب الخدمات .

ثالثاً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز في:

- (أ) جانب البحث العلمي .
- (ب) جانب التدريس .
- (ج) جانب الخدمات .

رابعاً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين جامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز فيما يتعلق بآراء أعضاء هيئة التدريس حول إنتاجيتهم الحالية في:

- (أ) جانب البحث العلمي .
- (ب) جانب التدريس .
- (ج) جانب الخدمات .

خامساً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين جامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز فيما يتعلق بآراء أعضاء هيئة التدريس حول إنتاجيتهم المتوقعة في:

(أ) جانب البحث العلمي .

(ب) جانب التدريس .

(ج) جانب الخدمات .

سادساً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نسبة أولئك الذين أجابوا بمتاح ونسبة أولئك الذين أجابوا بغير متاح في الجامعتين فيما يتعلق بالخمسة عشر عاملاً .

سابعاً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نسبة أولئك الذين أجابوا بمتاح ونسبة أولئك الذين أجابوا بغير متاح في جامعة الملك فيصل فيما يتعلق بالخمسة عشر عاملاً .

ثامناً: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نسبة أولئك الذين أجابوا بمتاح ونسبة أولئك الذين أجابوا بغير متاح في جامعة الملك عبدالعزيز فيما يتعلق بالخمسة عشر عاملاً .

مصطلحات الدراسة

عضو هيئة التدريس: يقصد به الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون في كليتي التربية بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز.

جانب البحث العلمي: أي القيام بالدراسات والتأليف والنشر.

جانب التدريس: أي إعطاء المحاضرات وبناء المناهج وتطويرها.

جانب الخدمات: أي تقديم خدمات للجامعة والمجتمع كالمشاركة في اللجان والندوات والمحاضرات العامة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

استعارت المؤسسات الأكاديمية (كالجامعات ومراكز البحث) مصطلح الإنتاجية من المؤسسات الصناعية لقياس فعاليتها وتقويمها. وهذه الاستعارة لم تلغ الفارق بين نوعية مخرجات الجامعة كمنظمة إنتاجية ومخرجات المصنع أو المشغل على الرغم من اختلاف مواصفات تلك المخرجات. ولهذا فقد فرق روبنز Robbins بين مصطلح الإنتاجية في المجال التجاري وبينه في المؤسسات غير الربحية (كالجامعات والمدارس)، ففي حين تقاس الإنتاجية في المؤسسات التجارية والصناعية بنسبة الأرباح نجده في النوع الآخر من

المؤسسات، أي غير الربحية، يقاس بإنتاج طلاب حاصلين على درجات عالية في امتحانات التحصيل المقننة. ثم يصل روبنز إلى تعريف عام للإنتاجية بقوله: «مقدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وبأقل تكلفة ممكنة» [٣، ص ١٣١]. أما السلمي [٤، ص ٢١]، فيعرّف الإنتاجية بأنها «العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.» فهو يرى أن هناك علاقة طردية بين الكفاءة الإنتاجية ونسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. ولعل السلمي ينحو الاتجاه نفسه الذي اتبعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تعريفها للإنتاجية «بأنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج» [٥، ص ٧٩].

إلا أن هناك اتجاهًا فلسفيًا في دلالاته لتعريف الإنتاجية أكثر مناسبة لموضوع هذا البحث وهو الذي طرحته الوكالة الأوروبية عندما عرّفت الإنتاجية بأنها «قبل كل شيء موقف يقوم على البحث الدائم عن التطوير وبقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من الأمس، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم. إذ أن جهودًا كبيرة يجب أن تبذل لتكثيف الأنشطة الاقتصادية من أجل تأمين شروط أحسن لتطبيق النظريات والطرق الجديدة» [٥، ص ٨]. ويتضح من التعاريف الواردة أنه من الصعوبة بمكان تحديد تعريف للإنتاجية يمكن الإجماع عليه فقد انعكست هذه الصعوبة على عملية قياس الإنتاجية التي تعتبر من أهم معايير الحكم على كفاءة المنظمة، فستيرز Steers توصل في دراسة له عن قياس فعالية المنظمة إلى أن الإنتاجية هي ثاني أكثر المعايير المستخدمة في قياس كفاءة المنظمة، إذ سبقها عامل التكيف والمرونة. [٦، ص ٤٧٩].

هذا بالنسبة للمنظمات ذات الطابع الاقتصادي وفعاليتها، فماذا عن الجامعات؟ هنا تبرز خصوصية الجامعات واختلافها كمؤسسات إنتاجية تختلف أساليب ومعايير قياس إنتاجيتها وإنتاجية العاملين فيها، نظرًا لاختلاف الأنشطة التي تدور بداخلها واختلاف أهدافها. ولو ألقينا نظرة سريعة على تاريخ الجامعة لوجدنا تطورًا في أهدافها. فجامعة الأمس كانت تهدف إلى حفظ التراث العلمي وجمعه ونشره؛ أما جامعة اليوم والغد، فلها أهداف أشمل من ذلك وبجمل حسن [٧، ص ٥٠] أهداف الجامعة في ثلاثة أهداف رئيسة هي:

١ - إعداد وتخريج كفاءات بشرية متخصصة.

٢ - إعداد وتقديم البحوث والدراسات .

٣ - تنمية خدمة المجتمع .

وفي ورقة تقدمت بها إحدى الجامعات العربية لندوة «عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية»، التي عقدت بجامعة الملك سعود بالرياض في عام ١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣م، تم تصنيف المهام إلى ثلاثة اتجاهات:

١ - نشر المعرفة: ويشمل التدريس والتدريب .

٢ - تنمية المعرفة: ويشمل البحث العلمي .

٣ - تطبيق المعرفة: ويشمل خدمة المجتمع [٨، ص ١].

وإن كان من البديهي عدم مناقشة أهمية دور عضو هيئة التدريس في تحقيق تلك الأهداف الثلاثة لوضوحه، إلا أنه من الضروري تحديد ومناقشة العوامل المؤثرة في إنتاجيته سلباً أو إيجاباً. ونرى أن هناك نوعين من العوامل المؤثرة في إنتاجية عضو هيئة التدريس:

١ - العوامل الذاتية .

٢ - العوامل الخارجية (المؤسسية) .

وتشمل العوامل الذاتية كل ما له علاقة وارتباط مباشر بعضو هيئة التدريس كمرتبته العلمية، وسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي، والعمر، والمفهوم الذاتي للإنتاجية، والتخصص، وصفة الارتباط بالجامعة التي يعمل بها (هل هو مؤقت — أم متعاقد — أم دائم؟) .

أما النوع الثاني — ونعني به العوامل الخارجية — فيقصد بها العوامل ذات الارتباط بالجامعة وسياساتها وأنظمتها الإدارية وهي: فرص المشاركة في اتخاذ القرار، والحرية الأكاديمية، والعوائد المادية والمعنوية، والعبء التدريسي، وتوافر الإمكانيات والخدمات كالمكتبة والقاعات والوسائل التعليمية .

الإنتاجية والرضا الوظيفي

يعرّف بدر الرضا الوظيفي بأنه «شعور الفرد بدرجة معينة من الإشباع لحاجاته النفسية والمادية من خلال ممارسته لوظيفة معينة» [٩، ص ٦٣]. أما معجم التراث الأمريكي فقد عرّف الرضا الوظيفي بأنه «تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو ميل» [١٠، ص ٩٤].

وقبل الحديث عن الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لابد أولاً من تحديد العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي، ويمكن حصرها في: سياسة المنظمة، وأسلوب الإشراف، ونوع العلاقة مع زملاء العمل، والأمن الوظيفي، والعائد المادي، وظروف العمل، وفرص النمو والارتقاء، وتأثير المهنة في حياة الفرد الخاصة، والإنجاز، وممارسة المسؤولية [١١]، ص ٧٤].

لاشك أن تعدد المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي يزيد من صعوبة تحديد علاقته بالإنتاجية، وهذا أعطى مشروعية للاعتقاد بتأثير كل منهما في الآخر، واعتبار أن أيا منها مسبب للآخر، فهل الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟ أم هل زيادة الإنتاجية تقود إلى الرضا الوظيفي؟ إن نتائج دراسات هوثورن Hawthorne المشهورة ترى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية. إلا أننا، وفي المقابل، نجد دراسات أخرى ترى عكس ذلك، فبروتر ولولر Porter and Lawler توصلا في دراسة لهما إلى أن الرضا الوظيفي هو ناتج لارتفاع الإنتاجية وليس سبباً لها [١٢، ص ٢٧١].

علاوة على ذلك، فإن هناك فريقاً ثالثاً من الدراسات تؤيد نتائجها القول بعدم وجود علاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي. ففي دراسة مسحية قام بها فروم Vroom لثلاث وعشرين دراسة منفصلة من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي وارتفاع المعنوية، لم يتوصل إلى ما يشير بوجود علاقة موجبة مرتفعة بينهما إلا في خمس منها فقط [١٢، ص ٢٧١].

إن الطبيعة البشرية واختلافها تجعل من الصعب — إن لم يكن من المستحيل — ضبط وتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الإشباع الوظيفي والروح المعنوية. إلا أنه من المؤكد أن الرضا الوظيفي أمر في غاية الأهمية للإداريين لعلاقته بسلوكيات مرءوسيههم. فالموظف الراضي لديه نسبة غياب أقل، وهو يميل بدرجة أقل إلى ترك وظيفته أو تغييرها؛ أما اللامبالاة والتخريب، فهما تعبيران يلجأ إليهما الموظف غير الراضي.

الإنتاجية والدوافع

يتفق علماء النفس والباحثون في السلوك، في أن الإنسان، عندما يسلك سلوكاً معيناً، إنما يستجيب لعوامل دفعته لذلك السلوك. وتلك العوامل هي ما يطلق عليها دوافع

السلوك. ولعل أبرز النظريات التي حاولت تقديم نموذج مقبول ومبسط لتفسير الدوافع وعلاقتها بالسلوك الإنساني هي نظرية إبراهيم ماسلو Maslow .

ويرى ماسلو أن الإنسان يولد مزوداً بخمسة مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً: حاجات فسيولوجية كالطعام والماء، وحاجات الأمن، وحاجات الحب والتقبل، وحاجات الاحترام والإنجاز، وأخيراً، حاجات تحقيق الذات. وعندما تتحقق مجموعة واحدة من الحاجات تحمل محلها مجموعة أخرى جديدة وفقاً لذلك الترتيب الذي وضعه ماسلو [١٣، ص ص ٤٤٠-٤٤١].

وهناك نظرية أخرى لتفسير الدوافع وعلاقتها بالسلوك الوظيفي وضعها هيرزبرغ Herzberg ، الذي توصل من خلال دراسته إلى تحديد فئتين من العوامل سمى الأول منهما: العوامل الدافعية، مثل: أهمية العمل الذي يقوم به الفرد، وشعوره بإتقانه، والإنجاز فيه، وشعوره بالمسؤولية، والتطور والنمو الشخصي والتقدم الوظيفي وغيرها. والثانية عوامل وقائية مثل: سياسة المؤسسة الإدارية، والنمط الإشرافي السائد، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمرتب، وظروف العمل، والأمن الوظيفي وغيرها.

ومن خصائص العوامل الدافعة أنها تحقق الحاجة للنمو عند الفرد وأنها ذات علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به. أما العوامل الوقائية، فمن خصائصها أنها تحقق حاجة الفرد لتجنب كل ما يؤدي إلى عدم الرضا، وهي مرتبطة بالطريقة التي يعامل بها الفرد في عمله وهي أخيراً خارجة عن العمل نفسه [٦].

ولعل نظرية فروم المسماة نظرية التوقع هي أحدث المحاولات الرامية إلى تفسير الدوافع وأكثرها انتشاراً وقبولاً. وترى هذه النظرية أن رغبة الفرد في الإنتاج في وقت ما تعتمد على الأهداف التي يسعى لتحقيقها في ذلك الوقت وعلى إدراكه للقيمة النسبية للأداء كوسيلة لتحقيق تلك الأهداف. أي أن الإنتاجية ليست هدفاً نهائياً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف معينة. فإذا أدرك العاملون أن الإنتاجية المرتفعة تحقق أهدافهم، فستكون إنتاجيتهم مرتفعة والعكس صحيح، فلو أدركوا أن الإنتاجية المنخفضة وسيلة لتحقيق أهداف معينة فسيسعون إلى خفض إنتاجيتهم [٣، ص ٣١٣].

ومن تعدد النظريات التي تفسر الدوافع يمكن القول بعدم وجود اتفاق على نوعية الدوافع المشكلة للسلوك الإنساني ولا على كيفية تشكيله. وينتج عن هذا صعوبة في تحديد

طريقة معينة يمكن بها دفع العاملين لزيادة إنتاجيتهم. فما يمكن أن يكون دافعاً لزيادة إنتاجية فرد معين قد يكون في الوقت نفسه دافعاً لقلّة الإنتاج عند فرد آخر. ويؤيد هذا القول نتائج مراجعة قام بها هرزبرغ وزملاؤه لسبع وعشرين دراسة عن العلاقة بين الإنتاجية والاتجاه نحو العمل، ووجدوا أربع عشرة دراسة منها فقط تشير إلى علاقة إيجابية بين الاتجاه نحو العمل والإنتاجية، أي أن الدراسات الثلاث عشرة الأخرى لم تقرر وجود علاقة بينهما [٦].

الإنتاجية وسياسة الجامعة الإدارية

إن مخرجات الجامعة تفرض أنماطاً من الأطر المنظمة للأنشطة ذات الطبيعة العلمية والتربوية بداخلها بشكل يضمن فعاليتها. وما يهمننا هنا هو السياسة الإدارية السائدة في الجامعة (الرسمية والشخصية) لدى المسؤولين عن اتخاذ القرار. إن أسلوب وإجراءات صنع القرار له أهمية وتأثير بالغان في فعالية المنظمة. ويرى كثير من أصحاب الاتجاه الإنساني في الإدارة أهمية مشاركة المرءوسين في صنع القرار لاسيما ذلك النوع من القرارات ذات المساس المباشر بشؤونهم. ويرون أن الموظفين الذين يعملون في منظمة يتيح نظامها فرصاً أكبر لهم للمشاركة في صنع القرار هم موظفون فعالون.

وهذا المذهب مبني في الأساس على الاعتقاد بأن إسهام الموظفين شخصياً في تخطيط مهامهم يجعل من تنفيذ تلك المهام — في ذاته — إشباعاً لبعض حاجاتهم النفسية من العمل [١٢، ص ٢٣٠]. وكثيراً ما يتم استثمار هذا المعتقد عند الشروع في إجراء تغييرات في المنظمة، حيث يشعر الموظفون بنوع من المشاركة في إحداث تلك التغييرات مما يدفعهم للعمل بجهد لرؤيتها وقد أصبحت واقعاً ملموساً.

لقد قام كل من كوش Coch وفرنش French [١٢، ص ٢٣٠] بدراسة تجريبية على أربع مجموعات، الأولى وهي المجموعة الضابطة فلم يسمح لها بالمشاركة ولم تناقش معها التغييرات، وإنما طلب منها التنفيذ فقط. أما المجموعة الثانية فقد سمح فيها للموظفين بترشيح عدد قليل من زملائهم لتمثيلهم للمشاركة في التخطيط للتغيير الجديد في المنظمة. وفي المجموعتين الثالثة والرابعة، فقد سمح لجميع أعضائها بمناقشة التغييرات الجديدة مع الإدارة والتخطيط لإجراءات تنفيذها وظروفه، وكانت النتائج حاسمة:

- ١ - في المجموعة الأولى التي لم يسمح فيها بالمشاركة إطلاقاً وجدت مقاومة شديدة للتغيير، تدمر الموظفين، وترك بعضهم للعمل .
- ٢ - في المجموعة الثانية لوحظ تحسن طفيف في الإنتاجية .
- ٣ - وجد في المجموعتين الثالثة والرابعة حيث المشاركة المطلقة مايلى : قبول التغيير وعدم مقاومته، وارتفاع في الإنتاجية، ولم يتم تسجيل أية حالة ترك للعمل .
وقطعاً فإن نتيجة هذه الدراسة تدعم الاتجاه القائل بأن المشاركة في صنع القرار تشبع الحاجة للإنجاز وتزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية .
وهذا تؤيده نتائج الدراسة التي قام بها معهد الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة العلاقة بين الإنتاجية والأسلوب القيادي في عدد من المؤسسات الصناعية . وخلصت هذه الدراسة إلى ملاحظة أن ستة أقسام من مجموعة سبعة كانت ذات إنتاجية مرتفعة لأنها كانت تخضع لإشراف قادة يعطون أهمية للموظفين لا للإنتاج . كما وجد أيضاً أن سبعة أقسام من مجموع عشرة ذات إنتاجية منخفضة لأن القيادة الإدارية فيها كانت تركز اهتمامها على الإنتاج لا على الموظفين [١٤، ص ٦١٠] .

الإنتاجية وزملاء العمل

هناك الكثير من الأدلة التي تدعم الفكرة القائلة بأن إنتاجية الفرد تتحدد بمعايير الجماعة التي يعمل معها . فعلى سبيل المثال، قام كل من زلزنيك وكريشينسن Zaleznick and Christiansen [١٥، ص ١٤٢] باختبار مجموعة من الفرضيات التي يعينها منها هنا الفرضية رقم ١٩ وهي :

- تختلف إنتاجية الفرد بناء على العائدات التي يحصل عليها من الإدارة وجماعة العمل :

- ١ - عندما يكافأ الفرد من الإدارة وجماعة العمل، فإن إنتاجيته ستكون قريبة من معايير الجماعة .
- ٢ - عندما يكافأ الفرد من الإدارة فقط، فإن إنتاجيته ستكون أكثر من معدل إنتاجية الجماعة .

- ٣ - عندما لا يُكافأ الفرد من الإدارة، وإنما من جماعة العمل فقط، فإن إنتاجيته ستكون قريبة أو أقل بقليل من معدلات الجماعة.
- ٤ - عندما لا يُكافأ الفرد من الإدارة ولا من جماعة العمل، فإنه سينتج بمعدل أقل من معايير الجماعة.

لقد انفتحت النتائج جزئياً مع افتراضات الدراسة، إذ إن أولئك الأفراد الذين يتلقون مكافآت من زملائهم في العمل كانت إنتاجيتهم قريبة من إنتاجية بقية أفراد الجماعة، كما كانوا متوافقين مع معايير الجماعة، بغض النظر عن موقف الإدارة منهم. وخلافاً لما كان مفترضاً فإن الأفراد الذين يحصلون على مكافآت من الإدارة فقط، فإن إنتاجيتهم كانت أقل من المعدل. ومن اللافت للنظر أن هذه الدراسة قد توصلت إلى أن الأفراد الذين لا يحصلون على مكافأة لا من الإدارة ولا من زملائهم، كانت إنتاجيتهم أكثر من المعدل، مخالفة بذلك ما كان مفترضاً. وعلى أية حال، فإن هذه الدراسة تظهر لنا مدى التأثير الذي يحدثه زملاء العمل في إنتاجية الفرد حتى إن بعض الأفراد يسعى إلى تقييد إنتاجه سعياً منه إلى المحافظة على انتمائه للجماعة. إن معايير جماعة العمل محدد مهم لسلوك الفرد ولاشك.

الإنتاجية والحرية الأكاديمية

مما لا خلاف عليه أن عضو هيئة التدريس الجامعي أحد أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، وإنتاجيته وفعاليتها يتأثران بعوامل عدة، كما أن خصوصية دور الجامعة في المجتمع تمنح أعضاء هيئة التدريس فيها تميزاً في مسؤولياتهم حيال مجتمعهم. فالتغيير والمعالجة العلمية لمشكلات المجتمع تتطلب منحهم قدرًا كبيراً من الحرية الفكرية.

وهذا ما رمى إليه أحد المهتمين بالتنمية في منطقة الخليج العربي عندما حدد دور مؤسسات التعليم العالي في عملية التنمية الشاملة قائلاً: «إن الحرية الأكاديمية والمناخ الملائم للبحث والإبداع لا يصدران بقانون أو نظام ولكنها محصلة قيم اجتماعية وسياسية وثقافية راسخة الجذور. ولا يمكن في ظل التفوق وعدم الشعور بالأمان أن يكون هناك بحث علمي حقيقي وإن رصدت الملايين باسم البحث وشيئت المباني الضخمة باسم البحث وتم شراء أحدث الأجهزة باسم البحث... لأن العلماء هم نتاج وثمره الجو الفكري الحر، ومثل هذا الجو غير متوافر في واقع الحياة العربية الراهنة. فإذا نبغ عالم بين

ظهرانينا فإن ذلك يكون في العادة بالرغم من الظروف المحيطة وليس بفعلها» [١٦] ، ص ٢٣٨].

والحرية الفكرية التي يتطلبها جو العمل الأكاديمي تعني عند بعض العلماء سهولة الحصول على المعلومات ومعالجتها وتبني مواقف مستقلة تجاهها، كل ذلك دون مساس بأمنهم على أنفسهم وممتلكاتهم. ويعرف بعضهم الآخر الحرية الأكاديمية بأنها «حرية الأستاذ الجامعي في تدريسه وفي بحثه وفي التعبير عن آرائه ونظرياته تعبيراً حرّاً ودون أن يكون عرضة للاضطهاد بسبب الآراء التي يعلن عنها أو يقوم بتدريسها» [١٧] ، ص ٣٦].

وفي دراسة عن الحرية الأكاديمية في إحدى جامعات الخليج (جامعة الكويت)، قام فيها الباحث بتحليل معلومات استقاها من استجابة ما يقرب من ١٦٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (ذكور وإناث)، وتوصل إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة، على اختلاف تخصصاتهم وسنوات خبرة كل منهم في التعليم الجامعي، يوافقون على أهمية الحرية الأكاديمية للتعليم الجامعي كواحدة من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها الصرح الجامعي لأنها تساعد على تحقيق أغراض بالغة الأهمية بالنسبة للفرد والمجتمع والجماعة على حد سواء [١٧] ، ص ٥٠]. وفي جزء آخر من الوطن العربي أكد أحد كبار مسؤولي دولة عربية مغاربية على أهمية الحرية الأكاديمية وأثرها في إنتاجية عضو هيئة التدريس، مشبهاً الحرية للباحث والعالم وأستاذ الجامعة بالماء والأكسجين للشجرة أو النبتة [١٨] ، ص ٢٣٩].

وفي هذا الاتجاه فرّق مرسي بين إنتاجية رجال الجامعة العرب في بلدانهم وبين إنتاجيتهم في الجامعات الأجنبية معتقداً أن العرب عندما تهاجر أجسادهم وعقولهم إلى جامعات أجنبية يبتكرون ويصلون إلى مستوى جائزة نوبل وغيرها من الجوائز العالمية، كما أن الشخص نفسه في العالم العربي وفي العالم الثالث بصفة عامة يذبل كما تذبل الشجرة المحرومة من الأكسجين أو الماء، فإذا فر بحريته وكرامته وهاجر واستوعبته جامعات أجنبية انتعش وانكب على البحث بنشاط وتألّق نجمه، وأصبح من المبدعين اللامعين الذين يشار إليهم بالبنان [١٨] ، ص ٢٣٩].

مما تقدم نخلص إلى حتمية الاعتقاد بوجود علاقة موجبة بين الحرية الأكاديمية وإنتاجية عضو هيئة التدريس الجامعي من حيث الكم والكيف.

إجراءات البحث

أولاً: أداة البحث

لقد اعتمد الباحثان في جمع بيانات الدراسة على الأداة المسماة The Faculty Career Survey المصممة من قبل ثلاثة من الأساتذة من جامعة كليفلاند بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام الباحثان في شهر ديسمبر ١٩٨٩م، بمكاتبة أصحاب الأداة، طالبين منهم السماح باستخدام الأداة وإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لجعلها ملائمة لبيئة الدراسة. وقد حصل الباحثان على موافقة خطية تتضمن السماح باستخدام الأداة وإجراء التعديلات الضرورية. قام الباحثان بترجمة الأداة بمساعدة متخصصين من قسم اللغات الأجنبية في كلية التربية بجامعة الملك فيصل، وأجريت بعض التعديلات على الأداة لتكون موافقة لبيئة الجامعة في المملكة. ثم عرضت الأداة في شكلها قبل النهائي على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك فيصل للتحقق من صدق الأداة في التعبير عن العوامل المؤثرة في الإنتاجية ووضوح هذه العوامل وقدرتها على الكشف عن آراء ومواقف أفراد العينة منها. وقد أجرى الباحثان تعديلات تم اقتراحها من قبل هؤلاء الأساتذة. بعد ذلك، وزعت الأداة على عينة صغيرة للوقوف على مدى وضوح الأداة وسهولة فهمها. وأجريت تعديلات طفيفة مستندة على ملاحظات وتساؤلات أفراد هذه العينة. أما فيما يتعلق بثبات الأداة فقد اكتفى الباحثان بإجراءات الثبات التي قام بها مصمموا الأداة الأصلية، حيث إن التغييرات التي أدخلت عليها كانت طفيفة.

وتتكون الأداة في صورتها النهائية من أربعة أجزاء هي:

- ١ - الجزء الأول، ويهتم بالبيانات الديمغرافية كاسم الجامعة، والكلية، والجنسية، والمرتبة العلمية، والعمر، وسنوات الخبرة الأكاديمية.
- ٢ - الجزء الثاني، ويتكون من خمسة عشر عاملاً يحدد المستجيب ما إذا كان كل عامل منها متاحاً أو غير متاح له في بيئة عمله ونوع تأثير كل عامل في إنتاجية المستجيب (إيجابي، لا تأثير، سلبي).
- ٣ - الجزء الثالث، ويشمل ثلاثة جوانب رئيسة لعمل عضو هيئة التدريس هي جانب البحث العلمي، وجانب التدريس، وجانب الخدمات. ويطلب من المستجيب تقييم إنتاجيته الحالية والمتوقعة في كل جانب من هذا الجوانب الثلاثة، وذلك باختيار قيمة

من ١-٥، حيث ١ = إنتاجية منخفضة تتدرج في الارتفاع إلى ٥، والتي تدل على إنتاجية مرتفعة، وفيما يتعلق بالإنتاجية المتوقعة فقد حددت بفترة ثلاث سنوات.

٤ - الجزء الرابع، ويتكون هذا الجزء من سؤال مفتوح حول تعريف معنى الإنتاجية ومتى يعتبر عضو هيئة التدريس نفسه منتجاً.

ثانياً: عينة البحث

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مؤلفة من مائة وثلاثة أعضاء هيئة تدريس، منهم سبعة وخمسون يعملون في كلية التربية بجامعة الملك فيصل بالأحساء، وستة وأربعون يعملون في كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز بالمدينة المنورة. وتمثل هاتان الكليتان منطقتين جغرافيتين رئيسيتين في المملكة، هما المنطقة الشرقية والمنطقة الغربية. وقد كان في نية الباحثين أن تضم عينة الدراسة ثلاث كليات تمثل المناطق الرئيسة الثلاث في البلاد، إلا أن اعتذار كلية التربية بجامعة الملك سعود عن المشاركة في الدراسة اضطر الباحثين إلى قصر دراستهما على هاتين الكليتين فقط. ويبين جدول رقم ١ التوزيع الإحصائي لأفراد العينة.

جدول رقم ١. توزيع أفراد العينة حسب الجنسية والعمر وسنوات الخبرة.

المتغير	الجنسية		النسبة
	سعودي	غير سعودي	
الجامعة			
جامعة الملك فيصل	٣٣	٢٤	٥٥,٣%
جامعة الملك عبدالعزيز	٢٥	٢١	٤٤,٧%
المجموع	٥٨	٤٥	
النسبة	٥٦,٣%	٤٣,٧%	
العمر	الفئة		النسبة
	العدد	النسبة	
الخبرة	٣٥ سنة فأقل	٢٢	٢١,٤%
	٣٦ - ٤٠	٣٧	٣٥,٩%
	٤١ - ٤٥	١٧	١٦,٥%
	٤٦ - ٥٠	١٢	١١,٧%
	أكثر من ٥٠	١٥	١٤,٦%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٤	٤٢,٧%
	٥ - ١٠	٢٥	٢٤,٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٣٣%

ثالثاً: جمع البيانات

قبل البدء في جمع البيانات، قام الباحثان بالحصول على الموافقة على تطبيق الدراسة على عينة الدراسة بكلية التربية. بعد ذلك قام الباحثان بتوزيع ٧٠ استمارة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك فيصل، عاد منها ٥٧ استمارة تمثل ٨١٪ من مجموع الاستمارات الموزعة. كما أرسل الباحثان ٧٠ استمارة لكلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز أيضاً، رجع منها ٤٦ استمارة، وتشكل ٦٦٪ من مجموع الاستمارات المرسله.

عرض نتائج البحث

أولاً: الفروق بين الإنتاجية الحالية والمتوقعة في كل جانب على حدة كما يراها أفراد العينة ككل ولكل جامعة على حدة.

١ - للعينة ككل

باستخدام اختبارات للمجموعات المترابطة لاختبار الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الإنتاجية الحالية ومتوسط الإنتاجية المتوقعة في جانب البحث العلمي، كما يراها جميع أفراد العينة، يظهر لنا من جدول رقم ٢ أن قيمة $t(4,88)$ كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يعني رفض الفرضية السابقة وعليه فإن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة في هذا الجانب.

كذلك يتضح لنا من الجدول نفسه أن هناك فرقاً له دلالة إحصائية بين تصور عينة الدراسة لمستوى إنتاجيتهم الحالية ومستوى إنتاجيتهم المتوقعة في جانب التدريس، حيث بلغت قيمة $t(2,51)$ وهي قيمة كافية لرفض الفرضية الصفرية. وبالنظر إلى الجدول نفسه يظهر لنا أن متوسط الإنتاجية الحالية في جانب الخدمات كان ٣,١١؛ أما متوسط الإنتاجية المتوقعة في هذا الجانب فإنه ٣,٥٥، وبإجراء اختبارات للمجموعات المترابطة حصلنا على قيمة $t(2,62)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

٢ - جامعة الملك فيصل

يوضح لنا جدول رقم ٢ نتائج اختبارات ت لدلالة الفروق بين المتوسطات المترابطة.

ففي جانب البحث العلمي كانت قيمة اختبارات تساوي ٤,٣٦ ، مما يعني أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين تصور أفراد العينة من جامعة الملك فيصل لمستوى إنتاجيتهم الحالية ومستوى إنتاجيتهم المتوقعة في هذا الجانب. إذ إن الإنتاجية المتوقعة كانت أعلى من الإنتاجية الحالية.

أما في جانب التدريس والخدمات، ينظر من جدول رقم ٢ أن قيمتي اختبارات هما ١,٣٨ ، ١,٨٥ على التوالي، وهما قيمتان غير كافيتين لرفض الفرضية الصفرية. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإنتاجية الحالية ومستوى الإنتاجية المتوقعة في هذين الجانبين.

جدول رقم ٢. نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات تقديرات الإنتاجية الحالية والمتوقعة.

الوضع الحالي		الوضع المتوقع			
س	ع	س	ع	الجانب	الفئة
٢,٩٠	١,٢٨	٣,٦٩	١,٠٣	البحث	الجامعتان معاً
٤,٠٤	,٩٧	٤,٣٥	,٧٩	التدريس	(ن = ١٠٣)
٣,١١	١,٢٧	٣,٥٥	١,١٠	الخدمة	
٢,٦٤	١,١٢	٣,٥٢	١,٠١	البحث	جامعة الملك فيصل
٤,٠٠	,٩٤	٤,٢٢	,٨٠	التدريس	(ن = ٥٧)
٢,٩٢	١,١٩	٣,٣٣	١,١٢	الخدمة	
٣,٢١	١,٤١	٣,٩١	١,٠٢	البحث	جامعة الملك عبدالعزيز
٤,١٠	١,٠١	٤,٥٢	,٧٥	التدريس	(ن = ٤٦)
٣,٣٤	١,٣٣	٣,٨٢	١,٠٣	الخدمة	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $> 0,05$.

س: المتوسط الحسابي.

ع: الانحراف المعياري.

ن: حجم العينة.

٣ - جامعة الملك عبدالعزيز

يظهر لنا من جدول رقم ٢ نتائج اختبارات للمجموعات المترابطة لثلاث فرضيات حول الفرق بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز في الجوانب الثلاثة - ففي جانب البحث العلمي، كانت نتيجة لاختبار دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ت ٢,٦٩، مما يعني أن أفراد العينة يتوقعون أن تكون إنتاجيتهم المتوقعة، أعلى مما هي عليه الآن.

أما من حيث جانب التدريس، فكانت قيمة اختبارات تساوي ٢,٢١ وهي ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني وجود فروق حقيقية بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة في صالح الأخيرة.

وعلى خلاف هذا، لم تكن قيمة اختبارات ١,٩١ في جانب الخدمات ذات دلالة إحصائية، مما يعزو الفروق الملاحظة بين الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة إلى الصدفة.

ثانياً: الفروق في الإنتاجية بين الجامعتين في الجوانب الثلاثة

باستعراض جدول رقم ٣، نجد أن قيمة اختبارات للمجموعات المستقلة للفرق بين الجامعتين في الإنتاجية الحالية في جانب البحث العلمي كانت ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود فرق جوهري بين الجامعتين في الإنتاجية الحالية في هذا الجانب. حيث إن متوسط الإنتاجية الحالية في جامعة الملك عبدالعزيز أكبر منه في جامعة الملك فيصل.

كما يبين الجدول نفسه نتائج اختبارات للمجموعات المستقلة في الجانبين الآخرين، جانب التدريس وجانب الخدمات. ويلاحظ أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين فيما يتعلق بالإنتاجية الحالية في هذين الجانبين.

بالنظر إلى جدول رقم ٣، تظهر لنا نتائج اختبارات للمجموعات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين الجامعتين في الإنتاجية المتوقعة في كل جانب من الجوانب الثلاثة. ففي جانبي البحث العلمي والتدريس، كانت نتيجة اختبارات غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود فرق حقيقي بين الجامعتين في الإنتاجية المتوقعة. أما في الجانب الثالث، أي جانب الخدمات، فإن نتيجة اختبارات كانت ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود فرق له دلالة إحصائية بين الجامعتين في الإنتاجية المتوقعة في هذا الجانب. حيث كان متوسط

الإنتاجية المتوقعة لأعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك عبدالعزيز أعلى من متوسط الإنتاجية المتوقعة لزملائهم من جامعة الملك فيصل .

جدول رقم ٣. نتائج اختبارات «ت» للفروق بين التقديرات في الجامعتين لكل من الإنتاجية الحالية والإنتاجية المتوقعة .

نوع الإنتاجية	جامعة الملك فيصل (ن = ٥٧)	جامعة الملك عبدالعزيز (ن = ٤٦)
الحالية	الجانب س ٢,٦٤ ع ١,١٢	س ٣,٢١ ع ١,٤١ ت *٢,٢١
التدريس	س ٤,٠٠ ع ٠,٩٤	س ٤,١٠ ع ١,٠١ ت ٠,٥٥
الخدمة	س ٢,٩٢ ع ١,١٩	س ٣,٣٤ ع ١,٣٣ ت ١,٦٥
المتوقعة	الجانب س ٣,٥٢ ع ١,٠١	س ٣,٩١ ع ١,٠٢ ت ١,٩٠
	س ٤,٢٢ ع ٠,٨٠	س ٤,٥٢ ع ٠,٧٥ ت ٠,٥٥
	س ٣,٣٣ ع ١,١٢	س ٣,٨٢ ع ١,٠٣ ت *٢,٣٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $> 0,05$.

س: المتوسط الحسابي .

ع: الانحراف المعياري .

ن: حجم العينة .

بالنظر إلى جدول رقم ٤ ، الذي يوضح ترتيب العوامل المؤثرة في الإنتاجية كما يراها جميع أفراد العينة ، نرى أن جميع العوامل قد حصلت على نسب عالية جداً من حيث كونها تؤثر في الإنتاجية . حتى العامل الأخير في الترتيب ، نجد أنه حصل على ٥٥٪ من مجموع أفراد العينة ، أيضاً يبين لنا الجدول أن العامل الذي احتل المرتبة الأولى من حيث التأثير هو عامل وسائل النشر والتأليف ، إذ رأى ٩٤ فرداً من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم ١٠٣ ، وهو ما يشكل ٩١٪ من مجموع أفراد العينة ، أن هذا العامل يؤثر في إنتاجيتهم . وجاء في المرتبتين الثانية والثالثة وبالنسبة نفسها عاملاً الخدمات المتعلقة بعملية البحث والحرية الأكاديمية ، حيث حصل كل منهما على ٨٨٪ من مجموع أفراد العينة . أما العوامل التي

ثالثاً: العوامل من حيث تأثيرها في الإنتاجية

جدول رقم ٤. ترتيب العوامل من حيث تأثيرها في الإنتاجية كما رأتها عينة الدراسة في كل جامعة على حدة وفي الجامعتين معاً.

م	العوامل	جامعة الملك فيصل		جامعة الملك عبدالعزيز		الجامعتان معاً	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	وسائل النشر والتأليف	٥٠	٪٨٨	٤٤	٪٩٦	٩٤	٪٩١
٢	الخدمات المتعلقة بعملية البحث	٥٢	٪٩١	٣٩	٪٨٥	٩١	٪٨٨
٣	الحرية الأكاديمية	٥٠	٪٨٨	٤١	٪٨٩	٩١	٪٨٨
٤	الخدمات المتعلقة بعملية التدريس	٤٥	٪٧٩	٤٢	٪٩١	٨٧	٪٨٤
٥	فرص الترقى والنمو الوظيفي	٤٧	٪٨٢	٣٩	٪٨٥	٨٦	٪٨٣
٦	الموضوعية في تعامل الرؤساء	٤٤	٪٧٧	٤١	٪٨٩	٨٥	٪٨٢,٥
٧	عبء التدريس المناسب	٤٧	٪٨٢	٣٨	٪٨٣	٨٥	٪٨٢,٥
٨	دعم الإدارة للإبتكار والتجديد	٤٨	٪٨٤	٣٥	٪٧٦	٨٣	٪٨٠,٥
٩	عدد الطلاب المناسب في قاعة الدرس	٤٢	٪٧٤	٤١	٪٨٩	٨٣	٪٨٠,٥
١٠	المشاركة في قرارات القسم	٤٠	٪٧٠	٤٢	٪٩١	٨٢	٪٨٠
١١	الحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	٤٨	٪٨٤	٣٤	٪٧٤	٨٢	٪٨٠
١٢	المكتب المناسب	٥٠	٪٨٨	٣١	٪٦٧	٨١	٪٧٩
١٣	المسكن المناسب	٤٥	٪٧٩	٣٣	٪٧٢	٧٨	٪٧٦
١٤	المرتب والعوائد المالية المناسبة	٤٤	٪٧٧	٣٤	٪٧٤	٧٨	٪٧٦
١٥	المشاركة في قرارات الكلية	٣٢	٪٥٦	٢٤	٪٥٢	٥٦	٪٥٥

حصلت على أدنى ثلاث نسب، فهي على التوالي عامل المسكن المناسب، وعامل المرتب والعوائد المالية المناسبة، وأخيراً عامل المشاركة في قرارات الكلية، وكانت نسب هذه العوامل كالتالي: ٪٧٦، ٪٧٦، ٪٥٥.

كما يوضح لنا جدول رقم ٤ تقويم أفراد العينة من كلية التربية بجامعة الملك فيصل لخمسة عشر عاملاً من حيث التأثير وعدم التأثير في إنتاجيتهم. وقد رأى ٪٩١ من أفراد العينة من جامعة الملك فيصل أن عامل الخدمات المتعلقة بعملية البحث يؤثر في إنتاجيتهم.

وجاءت ثلاثة عوامل في المرتبة الثانية بالنسبة نفسها، ٨٨٪، وهي عامل وسائل النشر والتأليف وعامل الحرية الأكاديمية وعامل المكتب المناسب.

هذا وقد جاءت العوامل الثلاثة الآتية — عدد الطلاب المناسب في قاعة الدرس، والمشاركة في قرارات القسم والمشاركة في قرارات الكلية — في المراتب الثلاث الأخيرة، حيث حصلت هذه العوامل على أدنى ثلاث نسب، وهي على التوالي ٧٤٪، ٧٠٪، ٥٦٪. ويظهر من جدول رقم ٤ تقويم أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز لمجموعة من العوامل من حيث كونها مؤثرة أو غير مؤثرة في إنتاجيتهم. وباستعراض الجدول، نجد أن العوامل الثلاثة الأولى التي حصلت على أعلى نسب من حيث إنها مؤثرة في الإنتاجية كانت عامل وسائل النشر والتأليف، وعامل المشاركة في قرارات القسم، وعامل الخدمات المتعلقة بعملية التدريس. وقد حصلت على النسب التالية: ٩٦٪، ٩١٪، ٩١٪ على التوالي.

وقد رأى المشاركون في الدراسة من جامعة الملك عبدالعزيز أن عوامل المسكن المناسب، والمكتب المناسب، والمشاركة في قرارات الكلية هي الأقل تأثيراً في إنتاجيتهم من بين العوامل الخمسة عشر، حيث حصلت هذه العوامل على النسب التالية: ٧٢٪، ٦٧٪، ٥٢٪.

وقد تم حساب معامل الارتباط الرتبي للكشف عن التوافق في تأثير العوامل بين الجامعتين، وكانت نتيجة الاختبار ٠,٠٦، مما يعني وجود علاقة منخفضة جداً بين الجامعتين فيما يتعلق بتأثير العوامل الخمسة عشر في الإنتاجية.

رابعاً: تقويم العوامل من حيث كونها متاحة أو غير متاحة

يظهر جدول رقم ٥ خمسة عشر عاملاً مرتبة وفقاً لكونها متاحة في بيئة عمل أفراد العينة وبالتمعين في هذا الجدول يتضح لنا أن العوامل الثلاثة الأكثر إتاحة كما يراها جميع أفراد العينة هي على التوالي: المشاركة في قرارات القسم، والخدمات المتعلقة بعملية التدريس، والمسكن المناسب، حيث حصلت هذه العوامل على أكبر ثلاث نسب: ٨٩٪، ٨٠٪، ٧٨٪.

كذلك يتضح من الجدول أن العوامل الأقل إتاحة كما يراها جميع أفراد العينة هي: دعم الإدارة للابتكار والتجديد والحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وأخيراً

جدول رقم ٥ . ترتيب العوامل وفقاً لكونها متاحة كما رأتها عينة الدراسة في كل جامعة على حدة وفي الجامعتين معاً .

م	العوامل	جامعة الملك فيصل	جامعة الملك عبدالعزيز	الجامعتان معاً
		العدد النسبة الرتبة	العدد النسبة الرتبة	العدد النسبة الرتبة
١	المشاركة في قرارات القسم	٤٧ %٨٢ ١	٤٥ %٩٨ ١	٩٢ %٨٩ ١
٢	المسكن المناسب	٤٥ %٧٩ ٢	٣٥ %٧٦ ٥	٨٠ %٧٨ ٣
٣	الخدمات المتعلقة بعملية التدريس	٤١ %٧٢ ٣	٤١ %٨٩ ٢	٨٢ %٨٠ ٢
٤	عبء التدريس المناسب	٣٧ %٦٥ ٤	٣٠ %٦٥ ١٠	٦٧ %٦٥ ٤
٥	الموضوعية في تعامل الرؤساء	٣٤ %٦٠ ٥	٣٢ %٧٠ ٧	٦٦ %٦٤ ٥
٦	المرتب والعوائد المادية المناسبة	٣٠ %٥٣ ٦	٣٥ %٧٦ ٥	٦٥ %٦٣ ٧
٧	الحرية الأكاديمية	٣٠ %٥٣ ٦	٣٦ %٧٨ ٣	٦٦ %٦٤ ٥
٨	فرص الترقى والنمو الوظيفي	٢٨ %٤٩ ٨	٣٦ %٧٨ ٣	٦٤ %٦٢ ٨
٩	عدد الطلاب المناسب في قاعدة الدرس	٢٧ %٤٧ ٩	٢٥ %٥٤ ١١	٥٢ %٥٠ ١٠
١٠	المكتب المناسب	٢٤ %٤٢ ١٠	٣٢ %٧٠ ٧	٥٦ %٥٤ ٩
١١	الخدمات المتعلقة بعملية البحث	٢٤ %٤٢ ١٠	٢٤ %٥٢ ١٢	٤٨ %٤٧ ١١
١٢	دعم الإدارة للابتكار والتجديد	١٨ %٣٢ ١٢	٢١ %٤٦ ١٤	٣٩ %٣٨ ١٣
١٣	وسائل النشر والتأليف	١٦ %٢٨ ١٣	٣١ %٦٧ ٩	٤٧ %٤٦ ١٢
١٤	المشاركة في قرارات الكلية	١٢ %٢١ ١٤	١٨ %٣٩ ١٥	٣٠ %٢٩ ١٥
١٥	الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	٩ %١٦ ١٥	٢٢ %٤٨ ١٣	٣١ %٣٠ ١٤

المشاركة في قرارات الكلية، وقد حصلت على النسب التالية: ٣٨٪، ٣٠٪، ٢٩٪ على التوالي .

كما يتضح من جدول رقم ٥ العوامل المؤثرة في الإنتاجية مرتبة وفقاً لعدد ونسبة الأفراد الذين أجابوا بأن هذه العوامل متاحة لهم . وبالنظر إلى الجدول، نجد أن ٨٢٪ من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك فيصل يرون أن المشاركة في قرارات القسم متاحة لهم، وقد جاء هذا العامل في المرتبة الأولى بهذه النسبة، يليه عامل المسكن المناسب الذي حصل على

ثاني أعلى نسبة بلغت ٧٩٪. أما العامل الذي احتل المرتبة الثالثة فكان عامل الخدمات المتعلقة بعملية التدريس وحصل على ٧٢٪ من مجموع أفراد العينة.

أما العوامل التي حصلت على أدنى نسبة من حيث كونها متاحة، فقد كانت على التوالي: عامل وسائل النشر والتأليف بنسبة ٢٨٪، يليه عامل المشاركة في قرارات الكلية ٢١٪، وأخيراً عامل الحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية ونسبته ١٦٪.

كذلك يبين لنا جدول رقم ٥ ترتيب العوامل من حيث كونها متاحة أو غير متاحة كما يراها أفراد العينة من جامعة الملك عبدالعزيز. وبالتدقيق في الجدول يظهر لنا أن من بين العوامل الخمسة عشر حصل عامل المشاركة في قرارات القسم على أعلى نسبة حيث رأى ٩٨٪ من مجموع أفراد العينة من جامعة الملك عبدالعزيز، أن هذا العامل متاح لهم في بيئة عملهم. وقد جاء عامل الخدمات المتعلقة بعملية التدريس في المرتبة الثانية بنسبة ٨٩٪. وفي المرتبة الثالثة جاء عامل فرص الترقى والنمو الوظيفي، وعامل الحرية الأكاديمية بالنسبة نفسها، حيث رأى ٧٨٪ من المشاركين في الدراسة من جامعة الملك عبدالعزيز أن هذين العاملين متاحان لهم.

أما من حيث العوامل التي حصلت على أدنى ثلاث نسب من حيث إتاحتها، فقد كانت عامل الحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية الذي حصل على ٤٨٪. وبنسبة ٤٦٪ جاء عامل دعم الإدارة للابتكار والتجديد. وأخيراً جاء عامل المشاركة في قرارات الكلية في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها ٣٩٪.

وقد تم حساب معامل الارتباط الرتبي للكشف عن التوافق في مدى الإتاحة للعوامل في الجامعتين. وكانت نتيجة الاختبار ٧٧,٠، ما يعني وجود علاقة مرتفعة بين الجامعتين فيما يتعلق بإتاحة العوامل الخمسة عشر.

يظهر لنا جدول رقم ٦ نتائج اختبار مربع كاي للخمسة عشر عاملاً، كل على حدة، لجميع أفراد العينة، ولكل جامعة على حدة، يتضح أن هناك فرقاً له دلالة إحصائية في العوامل ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٣، ١٤ بين آراء أولئك الذين يرون أن هذه العوامل متاحة في بيئة عملهم وأولئك الذين يرون أن هذه العوامل غير متاحة. أما فيما يتعلق بالعوامل ٧، ٩، ١١، ١٥، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم ٦ . نتائج فحص فروق النسب باستخدام اختبار عينة الدراسة حول إتاحة أو عدم إتاحة الخمسة عشر عاملاً .

م	العوامل	العينة ككل (ن = ١٠٣)			جامعة الملك فيصل (ن = ٥٧)			جامعة الملك عبدالعزيز (ن = ٤٦)		
		متاح	غير متاح	كا ^٢	متاح	غير متاح	كا ^٢	متاح	غير متاح	كا ^٢
١	المشاركة في قرارات الكلية	٣٠	٧٣	*١٧,٩	١٢	٤٥	*١٩,١٠	١٨	٢٨	٢,١٧
٢	المشاركة في قرارات القسم	٩٢	١١	*٦٣,٧	٤٧	١٠	*٢٤,٠١	٤٥	١	*٤٢,٠٨
٣	فرص الترقى والنمو الوظيفي	٦٤	٣٩	*٦,٠٦	٢٨	٢٩	٠,٠١	٣٦	١٠	*١٤,٦٩
٤	دعم الإدارة للابتكار والتجديد	٣٩	٦٤	*٦,٠٦	١٨	٣٩	*٧,٣٧	٢١	٢٥	٠,٣٤
٥	الحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	٣١	٧٢	*١٦,٣	٩	٤٨	*٢٦,٦	٢٢	٢٤	٠,٠٨
٦	الحرية الأكاديمية	٦٦	٣٧	*٨,١٦	٣٠	٢٧	٠,١٥	٣٦	١٠	*١٤,٦٩
٧	الخدمات المتعلقة بعملية البحث	٤٨	٥٥	٠,٤٧	٢٤	٣٣	١,٤٢	٢٤	٢٢	٠,٠٨
٨	الخدمات المتعلقة بعملية التدريس	٨٢	٢١	*٣٦,١	٤١	١٦	*١٠,٩	٤١	٥	*٢٨,١٧
٩	وسائل النشر والتأليف	٤٧	٥٦	٠,٧٨	١٦	٤١	*١٠,٩٦	٣١	١٥	*٥,٥٦
١٠	الموضوعية في تعامل الرؤساء	٦٦	٣٧	*٨,١٦	٣٤	٢٣	٢,١٢	٣٢	١٤	*٧,٠٤
١١	المكتب المناسب	٥٦	٤٧	٠,٧٨	٢٤	٣٣	١,٤٢	٣٢	١٤	*٧,٠٤
١٢	المسكن المناسب	٨٠	٢٣	*٣١,٥	٤٥	١٢	*١٩,١٠	٣٥	١١	*١٢,٥٢
١٣	عبء التدريس المناسب	٦٧	٣٦	*٩,٣٣	٣٧	٢٠	*٥,٠٧	٣٠	١٦	*٤,٢٦
١٤	الرتب والعوائد المالية المناسبة	٦٥	٣٨	*٧,٠٧	٣٢	٢٧	٠,١٥	٣٥	١١	*١٢,٥٢
١٥	عدد الطلاب المناسب في قاعة الدرس	٥٢	٥١	٠,٠٩	٢٧	٣٠	٠,١٥	٢٥	٢١	٠,٦٩

* فروق النسب الدالة إحصائياً على مستوى $> ٠,٠٥$.

بالنظر إلى جدول رقم ٦ ، يتبين لنا أن اختبار مربع كاي لدلالة الفروق قد أجري لخمسة عشر عاملاً لمعرفة الفرق في آراء الدراسة من جامعة الملك فيصل بين إتاحة هذه العوامل وعدم إتاحتها . ويتضح من نتائج هذه الاختبارات أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية للعوامل ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، ١٢ ، ١٣ ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل ٣ ، ٦ ، ٧ ، ١٠ ، ١١ ، ١٤ ، ١٥ .

كذلك من استعراض نتائج اختبار مربع كاي في جدول رقم ٦ يتضح لنا أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية للعوامل ٢، ٣، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ولم تكن لها دلالة إحصائية للعوامل ١، ٤، ٥، ٧، ١٥.

خامساً: تحديد مفهوم الإنتاجية

لقد خصص الجزء الرابع من الأداة لتحديد مفهوم الإنتاجية كما يراه المشاركون في الدراسة. حيث طلب منهم في سؤال مفتوح أن يحددوا معنى الإنتاجية من منظور مهنتهم كأعضاء هيئة تدريس. وبعد القيام بتحليل المحتوى للإجابة ظهرت النتائج التالية:

إن ٧٥٪ من المشاركين في الدراسة تضمن تعريفهم للإنتاجية القيام بالبحوث. أما القيام بالتدريس، فقد ورد ضمن تعريف الإنتاجية لدى ٧١٪ من المشاركين. ورأى ٤٣٪ من المشاركين في الدراسة أن الإنتاجية تعني لهم القيام بخدمة المجتمع بجانب أشياء أخرى.

إضافة إلى هذه الجوانب، فقد تضمنت تعريفات عينة الدراسة للإنتاجية جوانب أخرى، كت تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الرضا والإشباع والسعادة. في حين عرف آخرون الإنتاجية بأنها القدرة على إنشاء جيل صالح سوي علمًا وسلوكًا.

مناقشة النتائج

أولاً: تقويم الإنتاجية

من استعراض نتائج الدراسة يظهر لنا أن المشاركين في الدراسة يرون أن إنتاجيتهم الحالية في جانب التدريس هي الأعلى من بين الجوانب الثلاثة، فيما حصل جانب البحث العلمي على أدنى متوسط إنتاجية. وتأتي هذه النتيجة متمشية مع الأهمية الكبيرة التي توليها جامعات المملكة لجانب التدريس قياساً بالجوانب الأخرى. كذلك فإن هذه النتيجة تعززها نتائج دراسات أخرى جرت في المنطقة، كتلك التي قام بها جاسم الكندري، وعلي إبراهيم لتحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، التي توصلت إلى أن أكثر من نصف الوقت مخصص للتدريس [١٩]. ويعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة ٨٠٪ ترى أن الخدمات المتعلقة بعملية

التدريس متاحة لها. إضافة إلى أن ٨٤٪ من عينة الدراسة رأَت أن هذا العامل يؤثر في إنتاجيتهم إيجابياً. كذلك فإن حصول جانب البحث العلمي على أدنى تقويم للإنتاجية الحالية يأتي منسجماً مع رأي عينة الدراسة حول مدى توافر بعض العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فقد رأى ٥٣٪ من المشاركين في الدراسة أن الخدمات المتعلقة بعملية البحث غير متاحة، في حين اعتقد ٥٤٪ من المشاركين في الدراسة عدم توافر وسائل النشر والتأليف؛ أما جانب الخدمات، فقد احتل المركز الثاني من بين الجوانب الثلاثة.

هذا فيما يتعلق بتقويم الإنتاجية الحالية، أما تقويم الإنتاجية المتوقعة، فقد اختلف إلى حد ما، حيث كان أكثر تفاوتاً، إذ ارتفعت متوسطات الإنتاجية المتوقعة عن مثيلاتها الحالية في الجوانب الثلاثة. ففي جانب البحث العلمي ارتفع متوسط الإنتاجية للعينة ككل من ٢,٩٠ إلى ٣,٦٩، وفي جانب التدريس ارتفع من ٤,٠٤ إلى ٤,٣٥. في حين ارتفع في جانب الخدمات من ٣,١١ إلى ٣,٥٥. وحدث هذا الارتفاع عند عينة الدراسة من جامعة الملك فيصل وكذلك من جامعة الملك عبدالعزيز.

ويلاحظ أن جانب البحث العلمي قد احتل المركز الثاني في تقويم الإنتاجية المتوقعة بعد أن شغل المركز الأخير في تقويم الإنتاجية الحالية. وكان ذلك على حساب جانب الخدمات الذي أصبح في المركز الثالث. ويرى الباحثان أن هذا التغيير كان في الاتجاه المتوقع نظراً لما توليه الجامعات من اهتمام لجانب البحث العلمي في ترقية عضو هيئة التدريس، وشعور أعضاء هيئة التدريس بأهمية هذا الجانب كأحد أهم معايير ترقيتهم، وإن كان في هذا الربط بين البحث العلمي والترقية تغييب للهدف الأساسي من البحث والتأليف وهو الإسهام في تقدم المجتمع وخدمته.

ومما يلفت النظر أن متوسطات الإنتاجية الحالية والمستقبلية في جامعة الملك فيصل كانت أدنى من تلك في جامعة الملك عبدالعزيز في الجوانب الثلاثة: البحث العلمي والتدريس والخدمات. علماً بأن بعض الفروق لم تكن دالة إحصائياً. وقد يكون مرد ذلك هو أن العوامل الخمسة عشر متاحة في جامعة الملك عبدالعزيز أكثر من إتاحتها في جامعة الملك فيصل، كما يبين جدول رقم ٥، حيث إن أدنى عامل من حيث الإتاحة في جامعة الملك عبدالعزيز قد حصل على نسبة ٣٩٪، بينما لم يحصل أدنى عامل في جامعة الملك فيصل إلا على ١٦٪ فقط.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

في هذا المجال طلب من المشاركين في الدراسة إبداء رأيهم في خمسة عشر عاملاً من حيث كونها تؤثر أو لا تؤثر في إنتاجيتهم . وبعد استعراض النتائج للتقسيمات الرئيسة الثلاثة التي شكلت عينة الدراسة وهي نتائج العينة ككل ، ونتائج العينة من جامعة الملك فيصل ، وعينة الدراسة من جامعة الملك عبدالعزيز . اتضح فيما يتعلق بالعينة ككل أن عامل وسائل النشر والتأليف حصل على أكبر نسبة ٩١٪ من الأفراد الذين رأوا أنه يؤثر في إنتاجيتهم ، يليه عامل الخدمات المتعلقة بالبحث العلمي بنسبة ٨٨٪ ، وجاء عامل الحرية الأكاديمية بالنسبة نفسها ٨٨٪ . وهذه العوامل تندرج تحت جانب البحث العلمي ، وهي عوامل ذات أهمية عالية في إنتاجية عضو هيئة التدريس ، وهو الأمر الذي أكدت عليه دراسات كثيرة مثل دراسة محمد مرسي [١٨] الذي اعتبر أن نقص المراجع وعدم العناية بالمكتبة الجامعية العلمية المتخصصة وندرة المجلات العلمية لنشر بحوث أساتذة الجامعات من أخطر المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية . أما فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية ، فهو ما أكدت عليه دراسة عبدالمحسن حمادة [١٧] ودراسة محمد مرسي [١٨] .

ويجب أن ننبه إلى أن العوامل الأخرى قد حصلت على نسب عالية مما يؤكد أهميتها وأثرها في إنتاجية عضو هيئة التدريس وأن إتاحة هذه العوامل ولو بدرجات متفاوتة من الممكن أن تؤثر إيجابياً في إنتاجية عضو هيئة التدريس . وبناءً عليه ، فإننا سنذكر هنا العوامل التي حصلت على أقل ثلاث نسب وهي على التوالي: المسكن المناسب (٧٦٪) ، والمرتب والعوائد المالية المناسبة (٧٦٪) ، وأخيراً المشاركة في قرارات الكلية (٥٤٪) . وبالتمعن في العاملين الأولين نجد أنهما من العوامل التي تتعلق بظروف العمل وهما اللذان ، بناءً على نظرية هيرزبرغ ، يصنفان على أنهما ضمن عوامل الوقاية .

أما العامل الثالث وهو المشاركة في قرارات الكلية ، فعلى الرغم من أهمية المشاركة في القرار وتأثيرها الإيجابي في الإنتاجية ، فإنها حصلت على أقل نسبة من بين العوامل الخمسة عشر ، ونعزو ذلك إلى سببين ، أولهما أن الممارسة العملية ولوائح الجامعات السعودية تقصران المشاركة في قرارات الكلية على أعضاء مجلس الكلية فقط . وثانيهما أن وجود عامل المشاركة في قرارات القسم قد أشعر أعضاء هيئة التدريس بنوع من التعويض في تحقيق المشاركة في القرار . وإذا ما نظرنا إلى نتائج الدراسة بالنسبة لأفراد العينة من جامعة الملك فيصل ، اتضح

لنا أن العوامل الثلاثة الأولى الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وهي عامل الخدمات المتعلقة بعملية البحث ٩١٪، يليه بالنسبة نفسها عاملاً الحرية الأكاديمية ٨٨٪ ووسائل النشر والتأليف ٨٨٪. ونلاحظ هنا الأهمية الكبيرة المعطاة لهذه العوامل وينسحب عليها ما قيل عن العينة ككل.

أما العوامل الثلاثة الأقل تأثيراً في إنتاجية أفراد العينة من جامعة الملك فيصل، فكانت على التوالي عدد الطلاب المناسب في قاعة الدرس ٧٤٪، المشاركة في قرارات القسم ٧٠٪، وأخيراً المشاركة في قرارات الكلية ٥٦٪. ويلاحظ أنه من بين الخمسة عشر عاملاً جاء عاملاً المشاركة في قرارات الكلية والمشاركة في قرارات القسم في المرتبة الأدنى من حيث التأثير في الإنتاجية. حيث رأى ٣٠٪ من المشاركين في الدراسة من جامعة الملك فيصل أن المشاركة في قرارات القسم لا تؤثر في إنتاجيتهم، وتعتبر هذه النسبة عالية نسبياً، خلاف ما كان متوقعاً. فمن المعلوم أن المشاركة في قرارات القسم هي من صلب العملية الأكاديمية، وهي القناة الوحيدة التي يستطيع عضو هيئة التدريس التعبير من خلالها عن مشاركته في القرار. وأكدت دراسات كثيرة على العلاقة بين المشاركة في القرار والرضا الوظيفي الذي ينعكس على الإنتاجية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين المشاركة في القرار والإنتاجية، ومنها دراسة كل من كوش وفرنش Coch & French [١٢]، حيث أظهرت النتائج علاقة طردية بين المشاركة في القرار والإنتاجية إلا إذا اعتبرت تلك المشاركة شكلية.

أما بالنسبة لأفراد العينة من جامعة الملك عبدالعزيز، فقد اختلف الوضع نوعاً ما. حيث نجد أن العوامل الثلاثة الأولى التي حصلت على أكبر نسبة من حيث تأثيرها في الإنتاجية هي عامل وسائل النشر والتأليف ٩٦٪، يليه بالنسبة نفسها عاملاً المشاركة في قرارات القسم والخدمات المتعلقة بعملية التدريس ٩١٪. وهي عوامل — ولاشك — ذات ارتباط وثيق بإنتاجية عضو هيئة التدريس، خاصة لأولئك الذين يرون أن الإنتاجية تعني لهم القيام بالبحوث والدراسات والتأليف والتدريس. كذلك فإن حصول عامل المشاركة في القرار على هذه النسبة العالية من الأفراد الذين يرون أنه يؤثر في إنتاجيتهم له ما يعززه في دراسات سابقة أكدت على أهمية المشاركة في القرار وعلاقتها بالإنتاجية [١٢].

أما من حيث العوامل التي حصلت على أدنى نسبة من حيث تأثيرها في الإنتاجية، فهي على التوالي: المشاركة في قرارات الكلية ٥٢٪، المكتب المناسب ٦٧٪، والمسكن المناسب ٧٢٪. وكما قلنا سابقاً، فإن هذه النسب تعتبر نسباً مرتفعة. إلا أنه بمقارنتها مع نسب العوامل السابقة، نجد أنها هي الأدنى. ولانخفاض نسبة عامل المشاركة في قرارات الكلية ما يبرره، حيث إن مشاركة عضو هيئة التدريس في قرارات الكلية تعتبر محدودة جداً. أما العاملان الآخران، فيندرجان ضمن العوامل المتعلقة بظروف العمل التي يرى هيرزبرغ أنها عوامل وقائية لا تؤدي إلى رفع الإنتاجية، ولكن وجودها يمنع حالة عدم الرضا عند الموظف.

ونخلص إلى القول: إن العوامل الخمسة عشر المذكورة حظيت بأهمية كبيرة من حيث تأثيرها في الإنتاجية، وإن كانت بنسب متفاوتة. وقد تصدرت العوامل المتعلقة بعملية البحث والتدريس ووسائل النشر والتأليف والحرية الأكاديمية بقية العوامل، لما لهذه العوامل من ارتباط وثيق بعمل عضو هيئة التدريس.

خلاصة البحث

الجامعة منظمة أنشأها المجتمع لتحقيق وظائف معينة من خلال قيامها بأهداف محددة، وإن كانت أهداف الجامعة ووظائفها قد اعتورها التغيير والتطور نتيجة لتطور المجتمع المحيط، فإن الحاجة لدراسة الجامعة وتقويمها تظل ماسة ولا يمكن الاستغناء عنها لزيادة فعاليتها وكفاءتها.

وقد حاولت هذه الدراسة الاستجابة لهذه الحاجة من خلال التعرف على استجابات عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية في جامعتين سعوديتين هما: جامعة الملك فيصل بالأحساء وجامعة الملك عبدالعزيز - فرع المدينة المنورة. وقد احتوت أداة هذه الدراسة على أسئلة عن مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجاباً. ويمكن القول إن نتائج هذه الدراسة لا تختلف - إجمالاً - عن نتائج دراسات كثيرة عربية وأجنبية حول موضوع الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها. ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

١ - إن مفهوم الإنتاجية يعني عند معظم عينة الدراسة القيام بالبحث والتدريس.

- ٢ - إن الإنتاجية الحالية لأعضاء هيئة التدريس في الكليتين في جانب البحث العلمي تعتبر متدنية قياساً بالجانبين الآخرين (التدريس - وخدمة المجتمع).
- ٣ - إن العوامل الأكثر تأثيراً في إنتاجية عضو هيئة التدريس هي: وسائل النشر والتأليف، والخدمات المتعلقة بعملية البحث، والحرية الأكاديمية.
- ٤ - إن العوامل الأقل تأثيراً في إنتاجية عضو هيئة التدريس هي: المشاركة في قرارات الكلية، والمرتب والعوائد المالية، والمسكن المناسب، والمكتب المناسب.
- ٥ - إن العوامل المتاحة أكثر من غيرها في بيئة عمل عينة الدراسة هي: المشاركة في قرارات القسم، والخدمات المتعلقة بعملية التدريس، والمسكن المناسب.
- ٦ - إن العوامل المتاحة أقل من غيرها في بيئة عمل عينة الدراسة هي: المشاركة في قرارات الكلية، والحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، ودعم الإدارة للابتكار والتجديد.
- ٧ - إن النسبة التي حصل عليها آخر عامل في الترتيب من حيث التأثير كانت ٥٥٪، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن جميع العوامل ذات تأثير في إنتاجيتهم وإن كانت بنسب متفاوتة.
- ٨ - إن هناك عوامل رأى أفراد العينة أنها ذات تأثير في إنتاجيتهم، إلا أنها غير متوافرة لهم في بيئة عملهم، وفي مقدمة هذه العوامل: الحضور أو المشاركة في المؤتمرات العلمية، والمشاركة في قرارات الكلية، ووسائل النشر والتأليف، والخدمات المتعلقة بعملية البحث.
- ٩ - إن عينة الدراسة توقع أن تكون إنتاجيتها المستقبلية أعلى من إنتاجيتها الحالية في جميع الجوانب.

التوصيات

نتيجة لمراجعة الدراسات السابقة حول موضوع الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصية الآتية التي يرى الباحثان أن الأخذ بها سيسهم في زيادة فعالية الجامعة وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس فيها.

على الرغم من أهمية البحث العلمي للجامعة، إلا أن ما يوفر من إمكانيات وامتيازات وفرص للباحثين من أعضاء هيئة التدريس لا يتناسب مع تلك الأهمية، وعليه فإن توفير كل

ماله علاقة بالبحث العلمي، كالمكتبة المتخصصة، والمجلة العلمية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية، يعتبر أمراً في غاية الأهمية.

وقبل ختام الدراسة فإننا نطرح أفكاراً لدراسات مستقبلية:

- ١ - إجراء الدراسة ولكن مع عينات أكبر (كليات أخرى) في مناطق أخرى.
- ٢ - إجراء دراسة عن أثر النظام الجامعي الجديد (نظام تعيين رؤساء الأقسام والعمداء)، وأثر هذا النظام في المشاركة في القرار وبالتالي في الإنتاجية.
- ٣ - إجراء دراسات متعمقة للكشف عما إذا كان هناك تباين في إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة المختلفة وأسباب ذلك التباين إن وجد.

المراجع

- [١] الجلال، عبدالعزيز. تربية اليسر وتحلف التنمية. الكويت. سلسلة عالم المعرفة، ع ٩١ (يوليو ١٩٨٥م).
- [٢] توف، محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر. الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٨م.
- [٣] Robbins, Stephen P. *The Administrative Process, Integrating Theory and Practice*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1976.
- [٤] السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥م.
- [٥] محجوب، بسمان فيصل، وغازي صالح. «العلاقات التبادلية بين الإنتاجية والحفز». المجلة العربية للإدارة، م ١٤، ع ٣ (صيف ١٩٩٠م)، ص ص ٧٧ - ٩٦.
- [٦] Milto, Charles R. *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1981.
- [٧] حسن، محمد حربي. «دور الجامعة في تنمية بيئتها». مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية، ع ٦٨ (أكتوبر ١٩٩٠م)، ص ص ٤٥ - ٧٨.
- [٨] قاضي، صبحي عبدالحفيظ. «عضو هيئة التدريس الجامعي: إعداد، مسؤولياته، مشكلاته». ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية المنعقدة في الفترة من ١٤ - ١٧/٥/١٤٠٣هـ - ٧/٢٧ - ١٩٨٣/٨/٢م. الرياض: جامعة الملك سعود، د. ت.

- [٩] بدر، حامد. «الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت». مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ع ٣ (١٩٨٣م)، ص ص ٦١ - ١٣٥.
- [١٠] العديلي، ناصر محمد. الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة، ١٤٠٤هـ.
- [١١] Reitz, H. Joseph. *Behavior in Organizations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1981.
- [١٢] Dessler, Gary. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- [١٣] دافيدوف، لندا. مدخل إلى علم النفس. ترجمة سيد الطواب وآخرين. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨م.
- [١٤] علاقي، مدني عبدالقادر. الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط ٤. جدة: تهامة، ١٤٠١هـ.
- [١٥] Behling, Orlando, and Chester Schriesheim. *Organizational Behavior: Theory, Research, and Application*. Boston: Allyn and Bacon, 1976.
- [١٦] عبدالرحمن، أسامة. البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية. قبرص: دار الشباب للنشر والترجمة والتوزيع، ١٩٨٧م.
- [١٧] حمادة، عبدالمحسن عبدالعزيز. «دراسة ميدانية للحرية الأكاديمية في جامعة الكويت». المجلة التربوية - جامعة الكويت، م ٦، ع ٢١ (صيف ١٩٨٩م)، ص ص ٣٥ - ٩٢.
- [١٨] مرسي، محمد عبدالعليم. «حتى يكون هناك شيء من الإنصاف لعضو هيئة التدريس في جامعاتنا العربية». رسالة الخليج العربي، ع ١٨ (١٩٨٦م)، ص ص ١٧٤ - ٢٣٥.
- [١٩] الكندري، جاسم يوسف، وعلي محمد إبراهيم. «تحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت». رسالة الخليج العربي، ع ٣٤ (١٩٩٠م)، ص ص ٣٧ - ٧٢.

Productivity and Factors Affecting It as Perceived by Faculty Members of Colleges of Education in King Faisal University and King Abdulaziz University

Abdulla A. Al-Sahlawi* and Khalid R. Al-Nowaiser**

**Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Faisal University, Al-Hasa, Saudi Arabia, and*

***Lecturer, Department of Education and Psychology, Teachers College, Dammam, Saudi Arabia*

Abstract. This study was conducted to investigate the perceptions of the faculty members of their present and future productivity in three areas: scholarship, teaching, and non-teaching activities in two colleges of education in Saudi Arabia (King Faisal University in Al-Hasa and King Abdulaziz University in Al-Madinah). Also their definition of productivity and the factors that affect their productivity were investigated. The sample of the study consisted of 103 faculty members from the two colleges mentioned. The Faculty Career Survey which was developed by three American schoalrs (Schuttenberg, Patterson, and Sutton) was adapted as the study instrument. The main findings of the study were:

- 1- The vast majority (75%) of respondents included scholarship as a component of their definitions of productivity.
2. The rating of future productivity was higher than present productivity in all three areas.
3. The rating of present productivity for scholarship was the lowest among the three areas.
4. The factors of attendance of academic conferences, participation in the decision-making process at college level, availability of publishing services, and presence of research facilities were viewed as not sufficient in the working environment, although these factors were rated high in affecting the productivity of faculty members.