

الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لأثر الإحترق الوظيفي على  
الالتزام التنظيمي في ظل متغيرات عولمة السلوك التنظيمي  
لأعضاء هيئة التدريس  
رانيا محمد سعيد مصطفى

الملخص

إن مفهوم الإحترق الوظيفي يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن كافة العوامل التي تعكس الضغوط التي يعاني منها عضو هيئة التدريس وقد تؤدي إلى انخفاض في أداءه وبالتالي في التزامه إتجاه المنظمة التي يعمل بها ، ونظراً لأن العديد من الدراسات والبحوث نظرت إلى الإحترق من زوايا مختلفة.

**Abstract:**

The concept of Job Burnout must be comprehensive concept that includes all the factors that reflect the pressures experienced by the faculty member may lead to a drop in his performance and thus in its commitment to the direction of the organization in which it operates , and because many of the studies and research looked at combustion of different angles



## الفصل الأول : الاحتراق الوظيفي { المفهوم ، الخصائص ، آثاره ، مراحلها }

### المقدمة

تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من أهم الظواهر التي تؤثر على أداء مهام أعضاء هيئة التدريس سواء الناتجة عن الضغوط المهنية التي تقتصر على الإجهاد الموجود داخل بيئة العمل ، والضغوط النفسية التي يواجهها العضو في حياته الخاصة وعند وصول هذه الضغوط إلى مرحلة معينة فإنها تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي وينتج عن ذلك انخفاض في أداء عضو هيئة التدريس ، ومن هذا المنطلق تناولت العديد من الدراسات ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأوجه مختلفة لمحاولة وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذه الظاهرة.

#### أ- مفهوم الاحتراق الوظيفي :

إن مفهوم الاحتراق الوظيفي يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن كافة العوامل التي تعكس الضغوط التي يعاني منها عضو هيئة التدريس وقد تؤدي إلى انخفاض في أداءه وبالتالي في التزامه إتجاه المنظمة التي يعمل بها ، ونظراً لأن العديد من الدراسات والبحوث نظرت إلى الاحتراق من زوايا مختلفة فسوف تعرض الباحثة لأهم هذه المفاهيم مدونة حسب سياق تاريخ صدورها على النحو التالي :



جدول (١)  
مفهوم الاحتراق الوظيفي

المصدر	مفهوم الاحتراق الوظيفي	المؤلف	السنة
حجازي ،محمد i(١٩٩٩م)	حالة شعورية تنتاب الفرد طالما هو معرض للضغوط النفسية أو يتوقعها بصفة مستمرة تنهكه وجدانيا وتؤدي إلى إكسابه اتجاهات سلبية نحو العمل والآخرين وتنمية السخط على الذات لديه.	حجازي	١٩٩٩م
Sehaufeli & Greenkis, (2000)ii	تدني اهتمام الموظف بمن يستفيد من خدماته ونتيجة لذلك فإنه مجاري عمله بدون مبالاة أو أهمية ويفقد الرغبة في الابتكار .	Sehaufel & Greenkis	٢٠٠٠م
Maslach, (2001)iii	أعراض نفسية تحدث استجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة نتيجة للعلاقات الشخصية.	Maslach	٢٠٠١م
المصدر	مفهوم الاحتراق الوظيفي	المؤلف	السنة
الخرابشة وعريبات iv(٢٠٠٥م)	حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب الناجم عن أعباء إضافية يشعر معها الفرد بأنه قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم وعلى مستوى الخدمة المقدمة لهم .	الخرابشة وعريبات	٢٠٠٥م
جابر ،رمزي v(٢٠٠٧م)	حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس ، والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج لبذل مجهود انفعالي مضاعف .	Pines & Aronsn	٢٠٠٦م
Ronen pines vi(2008م)	حالة من الإرهاق البدني والعاطفي والعقلي .	Ronen pines	٢٠٠٨م
Thanacoody vii(2009م)	يدل على الانفراط في مشاعر الفرد واستنزافها بصورة كبيرة بسبب كثرة	Thanacoody	٢٠٠٩م



	مطالب العمل والتي قد تؤدي لعزلة الفرد ورغبته في البقاء داخل نفسه وبعده عن الحياة الاجتماعية .		
بقيعي viii، (٢٠١٠م)	عدم رغبة المعلم في القيام بدوره وواجباته إتجاه المدرسة والطلاب وشعوره بعدم القدرة على الإنجاز .	بقيعي	٢٠١٠م
Fernetc (2011)ix	إن المعلم الذي يكون لديه عدد كبير من الطلاب في الصف يكون التحيز الذاتي لديه منخفض مما يؤدي مع مرور الوقت إلى الاحتراق الوظيفي .	Fernetc	٢٠١١م
محسن لمعية x (٢٠١٢م)	حالة تسبب شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلبى وتوقعاته لم تتحقق ويتصف بتطور خيبة الأمل يرافقها أعراض نفسية وجسدية والتي تؤدي إلى تدني مفهوم الذات .	Roth	٢٠١٢م
المصدر	مفهوم الاحتراق الوظيفي	المؤلف	السنة
موسى، أنور xi (٢٠١٣م)	هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى تستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته .	موسى ، أنور	٢٠١٣م
المجدلاوي، ماهر xii (٢٠١٤م)	هو حالة داخلية سلبية يشعر بها الفرد عندما يدرك أن مواقف ومتطلبات العمل مواقف ضاغطة ، وأنه غير قادر على التكيف معها مما يؤدي إلى استنزافه انفعاليا ويؤثر على علاقاته الاجتماعية ويقلل من إنجازه .	المجدلاوي ، ماهر	٢٠١٤م

وبعد استعراض ما سبق من المفاهيم المختلفة للاحتراق الوظيفي ، أمكن للباحثة التوصل إلى ما يلي :

أن الاحتراق الوظيفي يظهر لدى الأفراد المهنيين الذين منحوا كل وقتهم لمنظمتهم فأصبحوا مجهدين

أن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى الإتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين وخاصة في المهن التي يتم التعامل مع الجمهور .



من أهم نتائج الاحتراق الوظيفي للأفراد هو انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم ، كما أنه يمكن أن يؤدي إلى حدوث ظاهرة الانسحاب الوظيفي . أنه من الممكن حصر أسباب الاحتراق الوظيفي في الضغوط النفسية ، الإجهاد في العمل وعدم توافر الدعم والمساندة الاجتماعية . من أعراض الاحتراق الوظيفي إرهاق بدني وعاطفي وعقلي ، الإتجاهات السلبية نحو الزملاء ، العدوانية ، انخفاض الدافعية للعمل ، نقص الكفاءة الشخصية .

أن توجد ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الحياة الوظيفية لعضو هيئة التدريس ستؤدي إلى التأثير سلبا على الالتزام التنظيمي لديهم . وفي إطار ما سبق يمكن للباحثة تعريف ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية على أنها :

" حالة من الإنهك التي تنتاب عضو هيئة التدريس نتيجة لمجموعة من الضغوط المهنية والنفسية وتؤثر على سلوكه التنظيمي في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ، وعلى المدى البعيد سوف ينعكس تدريجيا على التزامه التنظيمي "

#### ب- خصائص الاحتراق الوظيفي :

لقد استخلصت الباحثة من المفاهيم السابقة للاحتراق الوظيفي أنه يمثل حالة متطورة من الضغوط المهنية والنفسية تنعكس على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، ولتأصيل هذا المفهوم بشكل أكثر تحديدا فإن الباحثة سوف تتعرض فيما يلي لأهم الخصائص التي تتسم بها هذه الظاهرة وهي على النحو التالي : xiii

يحدث الاحتراق الوظيفي للأفراد الذين يميلون إلى الإفراط بالعطاء والوصول إلى المثالية في أعمالهم . يرتبط الاحتراق الوظيفي بمجال العمل .



ظهور انخفاض في الكفاءة الإنتاجية بسبب السلوكيات والإتجاهات السلبية لدى الفرد.

يعتبر الاحتراق الوظيفي ناتج عن سوء إدارة الفرد للضغوط والتوتر الزائد الذي يتعرض له .

يعتبر الاحتراق ذو أساس نفسي ومع ذلك تتعدد جوانبه لتشمل أغلب جوانب الفرد .

التركيز على الأعراض السلوكية والنفسية أكثر من الأعراض الجسمانية .

يتسم بالثبات النسبي عبر الوقت أي أن طبيعته مزمنة وليست عارضة .

يتسم بسلبية النتائج دائما .

#### ج- آثار الاحتراق الوظيفي

إن الاحتراق الوظيفي يترك آثاراً متعددة لا تقتصر فقط على الفرد ولكنها تمتد أيضا إلى المنظمة التي يعمل بها ، ومن أهم الآثار الناتجة عن الاحتراق ما يلي: xiv

الآثار الجسمية وتشمل ضغط الدم ، الكلى والمثانة ، التهاب المفاصل ، مرضي القلب ، الدوخة ، القرحة ، التعب الجسمي والآم الظهر والرقبة .  
الآثار النفسية وتشمل الإرهاق في نهاية كل يوم صعوبة الاستيقاظ مبكرا ، عصبية المزاج ، التوتر ، الصداع ، الأرق ، الاكتئاب ، سرعة الإثارة والغضب .

الآثار السلوكية وتظهر في السلوك التسلطي والانعزال عن الآخرين وعدم الراحة والانفعال وتدهور العلاقات مع الآخرين والنزعة العدوانية .

الآثار على التفكير وتتمثل في التأثير على التركيز والتفكير المنطقي ، كثرة القرارات الخاطئة وتدني القدرة على التحليل والتقييم وتشرد ذهن .

الآثار التنظيمية تتمثل في انخفاض الأداء وزيادة الغياب وترك العمل ، التأخير ، التخريب ، عدم التعاون ، ارتفاع نسبة الشكوى ، وزيادة قيمة المطالبات والتعويضات الطبية نتيجة الإصابة بالأمراض النفسية والجسمية .



#### د - مراحل الاحتراق الوظيفي :

اختلف الباحثون في تحديد مراحل الاحتراق الوظيفي فقد تناول Figler (١٩٩٨) xv المراحل التي يمر بها الاحتراق الوظيفي للأستاذ الجامعي وفقا للعوامل النفسية وهي أربع مراحل أساسية هي :

١- في البداية يتصف الإجهاد للأستاذ الجامعي بارتفاع نسبة ضربات القلب والتنفس وارتفاع ضغط الدم بالإضافة إلى تغييرات في حالته النفسية .

٢- المرحلة الثانية يتصف الإجهاد بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التركيز والإصابة بالأرق حتى يصل إلى مرحلة ظهور أعراض الإصابة بالمرض .

٣- المرحلة الثالثة يتصف الإجهاد بالصداع والإحساس بو عكة في المعدة أو الإصابة بالأمراض الصدرية واضطراب في الحالة النفسية .

٤- المرحلة الرابعة يتصف الإجهاد بالإصابة بالقرحة في المعدة أو بجلطة في الدماغ أو بسكتة قلبية وكل هذا مؤشرات تؤدي إلى وصول الأستاذ إلى مرحلة الاحتراق "Burnout"

#### ثانيا : الفرق بين الاحتراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى

سبق أن أوضحت الباحثة بداية الاهتمام بالاحتراق الوظيفي كانت من خلال الاهتمام بعلاج الآثار السلبية للضغوط المهنية والتوتر النفسي باعتبارهما من الأعراض المشابهة للاحتراق ولكنها تختلف عنه في كونها لها آثار إيجابية وآثار سلبية ولكنها أقل في تأثيرها من الاحتراق لذا يجب أن يتم التمييز بين الاحتراق وغيره من المفاهيم التي لها علاقة وذلك على الوجه التالي :



## ١- الاحتراق الوظيفي والضغط المهنية

إن الضغط بصفة عامة يمثل العنصر المجدد للطاقة التكيفية للفعل والجسم أما إذا لم يمكن التكيف معه فيكون ضارا أو كما يسميه الاحتراق الوظيفي xvi، ولقد أشار عابدو فتحي (٢٠١١م) xvii إن ضغوط مهنة التدريس هي الانعكاس السلبي والضرار على صحة عضو هيئة التدريس النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرته على العطاء في كثير من الأحيان ومن هنا يتضح أن هناك فرق بين الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط الآتية :

أ- إن الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة ولا يمكن السيطرة عليها لان الشخص وصل إلى مرحلة من عدم الرغبة في بذل أي مجهود ، أما المصابين بالضغوط المهنية فإنهم يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط .

ب- إن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق الوظيفي فإنه لا يشعر بحقيقة حالته .

## ٢- الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي

أشار كرم (٢٠٠٧م) xviii أن الاحتراق النفسي هو نمط سلبي من الاستجابات السلبية للأحداث التدريبية الضاغطة للتدريس كمهنة ، بالإضافة إلى إدراك أن هناك نقصا في المساندة والتأييد من قبل الإدارة للمدرسين ، ونتيجة لتداخل مفهوم الاحتراق النفسي مع الاحتراق الوظيفي فقد فرق القرني (٢٠٠٣م) xix بينهما بثلاث خصائص هي :

أ- يحدث الاحتراق الوظيفي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار وازدياد حجم العمل .

ب- يحدث الاحتراق الوظيفي للأفراد الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لأداء الأعمال والاضطلاع بالمستويات المهنية .

ج- يرتبط الاحتراق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها .





### ٣- الاحتراق الوظيفي وحالة عدم الرضا

إن حالة عدم الرضا في حد ذاتها لا تعتبر احتراقا وظيفيا ومع ذلك ينبغي أن تؤخذ هذه الحالة بعين الاعتبار والتعامل معها بفعالية لأن استمرارها يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي بسبب ارتباطه القوي بضغوط العمل .

### ٤- الاحتراق الوظيفي وترك الفرد لعمله

ترك الفرد لعمله قد ينتج عن الاحتراق الوظيفي ولكن في نفس الوقت ربما يستمر الفرد في العمل بالرغم مما يعانيه من الاحتراق الوظيفي لأسباب متعددة مثل الراتب المغري والضمان الوظيفي xx.

### الفصل الثاني: مصادر الاحتراق الوظيفي وانعكاسها على سلوك التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والأساليب المتبعة لمواجهتها.

إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل في حدوثه العديد من المصادر والأسباب التي تحدد اتجاهاته ومداه ، لذلك يجب على عضو هيئة التدريس إيجاد إستراتيجيات مناسبة لمواجهة الضغوط المهنية والنفسية وتؤثر على أداءه ، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاع عضو هيئة التدريس وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الضغوط كلما زاد من نجاحه ، لذلك فإن الباحثة سوف تحاول أن تستخلص من مصادر الاحتراق الوظيفي وانعكاسها على سلوك عضو هيئة التدريس وأهم الأساليب التي يجب أن تتخذ لمواجهتها من قبل عضو هيئة التدريس والإدارة العليا بالجامعة ، ويمكن توضيح ذلك كما هو مبين في الجدول (٢) على النحو التالي :

### جدول (٢)

مصادر الاحتراق الوظيفي وانعكاسها على السلوك التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والأساليب المتبعة لمواجهتها XXI

مصادر	المفهوم	الانعكاس على السلوك	أساليب المواجهة
-------	---------	---------------------	-----------------



الاحتراق الوظيفي		التنظيمي لعضو هيئة التدريس	
أ- الضغوط المهنية			
عبء العمل xxii	يحدث عندما تزداد المهام المطلوبة من الشخص الموكل إليه أداء هذه المهام .	الإدراك بأن المطلوب منه يتجاوز طاقته ويحتاج إلى مهارة لأداء المهام المطلوبة منه .	القيام بعمل برامج لإعداد أعضاء هيئة التدريس على الجوانب التطبيقية في علاج المشكلات التي يواجهها .
غموض الدور xxiii	الافتقار إلى المعلومات التي تحتاجها القيادات في أداء دورها .	توقع العضو في حيره وتجعله غير قادر على التصرف مما يولد لديه إحباط وشعوره بعدم جدوى ما يبذله من جهد وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة بالانفس لديه .	علي عمادة الكلية القيام بإرشاد عضو هيئة التدريس عن طريق عمل لقاءات تعريفية للأعضاء الجدد تتضمن تعريفهم بقواعد وأنظمة الكلية وكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجهه أثناء عمله .
مصادر الاحتراق الوظيفي	المفهوم	الانعكاس علي السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس	أساليب المواجهة
ضغوط العمل التربوي xxiv	تنوع المسؤوليات الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس من التحضير للمناهج التعليمية والتركيز والانتباه ودقه في التعامل مع الناشئين .	الشعور بكثرة الواجبات الملقاة على عاتقه والتي لا تتوافر في أي مهنة أخرى .	-إكساب عضو هيئة التدريس القدرة على إيصال المعرفة إلى الطلاب بأسرر الطرق من خلال برامج تدريبية . -العمل على توفير الوسائل التعليمية الحديثة لعضو
اكتظاظ الأقسام	يمثل اكتظاظ	يعتبر مصدر قلق حيث	



<p>هيئة التدريس الالتزام بمواعيد الساعات المكتبية المختصة للطلاب</p>	<p>أنه لا يتمكن في بعض الأحيان من إيصال المعلومات وتحقيق الأهداف التدريسية بالكفاءة المطلوبة لكل الطلاب .</p>	<p>الأقسام أحد العوائق لعضو هيئة التدريس في أداء أدواره التربوية نظرا لزيادة عدد الطلاب الذي يقوم بتدريسهم .</p>	<p>xxv</p>
<p>- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس للمشاركة الفعالة في الأمور المتعلقة بالقسم العلمي الذي ينتمي إليه . - تسهيل إجراءات نشر بحوث عضو هيئة التدريس مجانا . - المشاركة في الأنشطة العلمية التي تقيمها الجامعة في مجال تخصصه .</p>	<p>الشعور بعدم الرضا الوظيفي وعدم الأمان والخوف من فقدان الوظيفة .</p>	<p>شعور الفرد بعدم الأمان في الوظيفة والتي تحكمها معايير شخصية وغير موضوعية .</p>	<p>الأمان الوظيفي xxvi</p>
<p>منح العلاوات لمواجهة أعباء الحياة المتجددة والمستمرة . تعويض عضو هيئة التدريس تعويضا مناسبا بكل ما يكلف به من مهام</p>	<p>إن عدم فاعلية نظم الأجور والحوافز في المؤسسة التعليمية تنمي داخل العضو الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد.</p>	<p>هو الأجر الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه للمؤسسة التعليمية من جهد وخدمات .</p>	<p>كفاءة نظم الأجور والحوافز xxvii</p>

تتجاوز نصابه التدريسي .			
أساليب المواجهة	الانعكاس علي السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس	المفهوم	مصادر الاحتراق الوظيفي
- علي الإدارة العليا بالكلية أخذ وجهات نظر الأعضاء وإشراكهم في صناعة القرار . - محاولة إلغاء الازدواجية في الأقسام العلمية . - إطلاع عضو هيئة التدريس على جداول أعمال مجلس الكلية ومحاضرها .	شعور عضو هيئة التدريس بالمعاناة والسلبية وانخفاض أدائه وتدني مستوى الرضا الوظيفي لديه .	هو عدم إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات الهامة في المنظمة التي يعملون بها .	عدم المشاركة في إتخاذ القرارات xxviii
- يجب على عضو هيئة التدريس المشاركة والعمل على تطوير الكلية التي يعمل بها . - الولاء للجامعة التي يعمل بها والاعتزاز بها . - الالتزام بالأعراف والضوابط والقرارات التي	شعور عضو هيئة التدريس بالتوتر وعدم الأمان والخوف من فقدان الوظيفة .	لضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية إذ ينبغي أن تحرص على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا	تطبيق معايير الجودة xxix

تصدر من رؤسائه .		يتيح إعداد الكوادر البشرية المستقبلية .	
- عقد لقاءات غير رسمية كل شهر مع الأعضاء لتبادل الأحاديث الودية وخلق علاقة أسرية بعيدة عن الرسمية . - على الإدارة العليا تطبيق نمط القيادة الديمقراطي وإتاحة الفرصة بإبداء الآراء بحريه .	إذا كان نمط القيادة المتبع هو النمط الديكتاتوري فإنه يصيب العضو بعدم الرضا عن الوظيفية وتدني مستوى الأداء .	هو نمط القيادة الذي تتبعه الإدارة في المنظمة التي يعمل بها العضو.	النمط القيادي xxx
- العمل على توفير الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التعليمية، توفير المكاتب المريحة، والأدوات المكتبية التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس	إذا انعدمت هذه الوسائل فإنها تصعب مهمة عضو هيئة التدريس في أداء مهامه.	تشمل تجهيزات مكان العمل من الإضاءة والتهوية والوسائل التعليمية الحديثة "السمعية - البصرية"	الظروف المادية للعمل xxxi
أساليب المواجهة	الانعكاس علي السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس	المفهوم	مصادر الاحتراق الوظيفي
العمل على وضع أسس ومناهج واضحة المعالم بكيفية التقدم	إذا قام عضو هيئة التدريس بالمقارنة بين الواقع والطموحات وكان	عند إنضمام العضو إلى المنظمة تكون لديه العديد من التوقعات فيما	الطموح والنمو المهني xxxii



<p>المهني في الوظيفة وشروط الترقية .</p>	<p>الفرق كبير فان ذلك يشعره بأن أداءه غير كافي أو أنه غير فعال .</p>	<p>يتعلق بما يمكن أن ينجزه من أعمال وما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز تساعد على زيادة أداءه وإنجاز مهامه المطلوبة .</p>	
<p>- العمل على اتاحة الفرصة للأستاذ الجامعي بتبادل مع زملائه في الجامعات الأخرى . -على الإدارة العليا تشجيع الأعضاء على التعاون والعمل بمبدأ الفرق الجماعية .</p>	<p>في حالة وجود صراعات شخصية من أجل الحفاظ على المنصب والمكانة ،فإن ذلك يولد ضغوط على عضو هيئة التدريس نتيجة التوتر في بيئة العمل وفقدان الدعم الاجتماعي الكافي من قبل الزملاء ، عدم التعاون ، الإتجاهات السلبية إتجاه الآخرين .</p>	<p>هو قيام أحد زملاء العمل بتوجيه الفرد وتعليمه مهارات جديدة أو حل مشكلة تواجهه .</p>	<p>المساندة الاجتماعية xxxiii</p>
<p>القيام بتدريب عضو هيئة التدريس على مختلف أساليب التدريس الجامعي الحديثة وعمليات تخطيط المناهج وتقويمها وترابطها . حث أعضاء هيئة</p>	<p>في حالة انتشار معدلات رسوب الطلاب رغم الجهود المبذولة من العضو يؤدي إلى الحد من دافعية عضو فيه التدريس وعطاءه .</p>	<p>تتمثل في علاقة عضو هيئة التدريس بطلابه .</p>	<p>العلاقات مع الطلاب xxxiv</p>

التدريس على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التعليمية التي يتم مواجهتها .			
محاولة إلغاء الازدواجية بالأقسام وعقد لقاءات غير رسمية مع الأعضاء ، عمل هيكل لفرص الترقية والحوافز يتسم بالعدالة.	في حالة عدم الشعور بالعدالة فإن ذلك يجعله يشعر بعدم تقدير الذات وتكون لديه نظرة سلبية .	تتمثل في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس دور مهم ومؤثر في أداء عضو هيئة التدريس على اعتبار أن الرئيس لديه تحكم بالنواحي المادية	العلاقات مع الإدارة XXXV
أساليب المواجهة	الانعكاس على السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس	المفهوم	مصادر الاحتراق الوظيفي
- علي الإدارة العليا إشراك الأعضاء في جميع جوانب التقويم وجعلهم جزء من منظومة وفعاليات التقويم . - يجب أن يستند تقويم الأعضاء إلى معايير علمية معتمدة ومنشورة وأن يتم التقويم سنويا . - يجب أن يتضمن التقويم لعضو	في حالة الافتقار لتقويم الأداء يؤدي إلى خلق حالة من الإحباط والمعاناة ، وانتشار المحسوبية .	يتمثل في النظام الذي يتم من خلاله متابعة تقييم أداء العاملين داخل المنظمة .	تقويم الأداء XXXVI



<p>هيئة التدريس كلا من التدريس والدراسة العلمي وخدمة المجتمع . - يجب أن تتنوع أساليب التقويم وتشمل التقويم الذاتي - تقويم الزملاء - تقويم الطلاب - الملاحظة المباشرة - سجل التطور الأكاديمي . - يجب أن يترتب على نتائج التقويم لعضو هيئة التدريس منح علاوات - أجازة تفرغ - حضور مؤتمرات - منح دراسية .</p>			
ب- الضغوط النفسية			
<p>ضرورة توفير التأمين الصحي المناسب لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم .</p>	<p>إذا كانت صحة الفرد ليست على ما يرام فإنه يفتقر إلى الثقة بالنفس ويكون أكثر عرضه للمعاناة في العمل .</p>	<p>وهي تشمل على الجانب البدني والنفسى للأفراد .</p>	<p>الحالة الصحية xxxvii</p>
<p>قيام الإدارة العليا بوضع رؤية ورسالة وأهداف الكلية واضحة ومحددة ويتم إعلام الأعضاء</p>	<p>إذا لم تتوافق رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية مع أهداف وقيم عضو هيئة التدريس فإن ذلك يجعله غير قادر على</p>	<p>هو حدوث توافق بين رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية مع أهداف وقيم الفرد .</p>	<p>الميل المهني xxxviii</p>



وأخذ آراءهم عليها .	مواجهة مشاكله المهنية مهما كانت نوعها .		
أساليب المواجهة	الانعكاس علي السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس	المفهوم	مصادر الاحتراق الوظيفي
قيام الإدارة العليا بالسماح لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في وضع الحلول للمشكلات وصنع القرارات بالمؤسسة التعليمية .	مستويات عالية من الضغوط لعضو هيئة التدريس وذلك لأنهم يدركون أن ما يحدث حولهم هو نتيجة لعوامل وأحداث لا يمكن السيطرة عليها .	إن الإحساس بالضغوط ترتبط بشعور الفرد بمدى تحكمه في الأحداث المحيطة به وقدراته على السيطرة عليها .	مركز التحكم في الأحداث xxxix
-على عضو هيئة التدريس اتخاذ قراراته بصورة عننية. -أن يكون لديه سعة أفق وقدرة علي حسن التصرف في المواقف المختلفة . -التواضع دون ضعف والحزم دون تعسف والمرونة دون تراخ.	إن نمط الشخصية التي يتمتع به عضو هيئة التدريس تؤثر في قدرته على استيعاب الضغوط والتعامل معها بحكمه .	هي التي تتصل بالتكوين العام بشخصية الفرد وإتجاهاته وأفكاره ومعتقداته .	نمط الشخصية xi
- تطوير نظم الأجور والحوافز .	إن المشكلات الأسرية والمادية التي	وهي تمثل المشكلات	المشكلات الاجتماعية



<p>- توفير التأمين الصحي لعضو هيئة التدريس وأسرهم . - عمل نوادي اجتماعية ترفيهية بأسعار مناسبة لأعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>يتعرض لها عضو هيئة التدريس تولد لديه ضغوط أثناء عمله .</p>	<p>المتعلقة بالنواحي الأسرية والمادية للفرد .</p>	<p>والاقتصادية xli</p>
<p>- إعطاء دورات تدريبية لعضو هيئة التدريس في فعالية إدارة الوقت ، إدارة الضغوط ، التخطيط المسبق . - وضع برامج رياضية وترفيهية واجتماعية لتخفيف الضغوط .</p>	<p>إن حدوث ضغط الوقت في إنجاز بعض المهام التي يقوم بها عضو هيئة التدريس خاصة أثناء فترة الاختبارات والتي تتضمن تسليم الأسئلة وتصويرها ووقت التصحيح وإعلان النتائج تؤدي إلى التوتر والخوف من أي تأخير أو حدوث أي أخطاء .</p>	<p>وهو يتمثل في الوقت الذي يتطلبه الفرد لأداء المهام المطلوبة منه .</p>	<p>ضغط الوقت xlii</p>
<p>أساليب المواجهة</p>	<p>الانعكاس على السلوك التنظيمي لعضو هيئة التدريس</p>	<p>المفهوم</p>	<p>مصادر الاحتراق الوظيفي</p>
<p>ج- ضغوط استخدام التقنيات الحديثة</p>			
<p>تنفيذ برامج التنمية المهنية لإحداث التغيير في أداء العضو ، تنفذ من خلال ثلاث مستويات هي</p>	<p>تفرض هذه التقنيات الحديثة مسؤوليات على عضو هيئة التدريس عليه القيام بها وهي :</p>	<p>هو استخدام التقنيات الحديثة لمافيه خدمة التعليم أو دعم المتعلمين وهو يعد وسيلة سهلة</p>	<p>التعليم الالكتروني xliii</p>

<p><b>xlv:</b> أولاً : التدريب المهني يهدف إلى إكساب وتنمية بعض المهارات المطلوبة لأداء مهام أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفعالية وذلك بتقديم دورات تدريبية قصيرة أو ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل . ثانياً: التعلم المهني يهدف إلى تعديل أفكار وسلوك ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس تجاه عملهم وذلك من خلال تنظيم البرامج التدريبية . ثالثاً: المساندة المهنية يهدف إلى المحافظة على استقرار أداء الأعضاء ودعمهم ومساعدتهم أثناء تنفيذهم للمهام والمسئوليات المكلفين بها وذلك من خلال تسهيل</p>	<p>أ- مسؤوليته أمام نفسه كونه عالماً وأكاديمياً والتي تتطلب أن يحقق تقدماً في مجال المعرفة وتحسين كفايته والاستمرار في التنمية والتحسين . ب- مسؤوليته أمام الجامعة التي يعمل بها وتتطلب منه التمكن من جوانب أكاديمية تتعلق بمجال التدريس والدراسة والإدارة وخدمة المجتمع . ج- مسنوليته أمام المجتمع من خلال قدرته على الاستجابة لمشكلات المجتمع وحاجاته كونه منتمياً إلى جماعة مختارة تتميز بالمعرفة الفائقة والخبرة الواعية xlv.</p>	<p>وسريعة في إتقان مهارة ما وتسهيل عملية الدراسة على المتعلمين . هو الربط الشبكي بين الأفراد والموارد معاً سواء كان ذلك داخل الحرم الجامعي أو خارجه في أي مكان آخر من العالم . هو تشجيع المتعلم على المبادرات عن طريق التعبير عن الذات والحوار والتفاعل بين المتعلمين . هو كل ما هو في مجال استخدام وتوظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية من أجهزة وآلات حديثة وأساليب تدريس بهدف زيادة قدرات المعلم والمتعلم على التفاعل مع العملية التعليمية xlv.</p>	<p>التعليم الشبكي التعليم التعاوني المستحدثات التكنولوجية</p>
--	---	---	---

<p>إجراءات الحصول على المعارف والموارد المهنية المؤثرة على جودة الاداء. - قيام الإدارة العليا بتخفيض العبء التدريسي للأعضاء . - توفير الأجهزة الحديثة وما تتطلبها من برامج ومواد تعليمية - إنشاء مركز لتصميم المناهج الإلكترونية بما يساعد على الاستفادة من تقنية المعلومات .</p>			
---	--	--	--

من خلال العرض السابق لتأثير مصادر الاحتراق الوظيفي على سلوك عضو هيئة التدريس بالجامعات ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تم إيجاد توافق بين كافة أعضاء هيئة التدريس على تأثير الضغوط المهنية والنفسية واستخدام التقنيات الحديثة على التزامهم التنظيمي ، وهذا يؤكد على أهمية هذه الدراسة وخاصة أن هناك اتفاق على أنها تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدل دوران العمل وتنخفض مستوى أداء الجامعات وعدم تحقيق التميز المطلوب ، وبالرغم من الاتفاق على تأثير مصادر الاحتراق الوظيفي على الالتزام التنظيمي إلا أنه يوجد قصور كبير جدا من قبل الجامعات في مواجهة هذه الضغوط .



## رابعاً: العولمة { المفهوم ، أهدافها ، آلياتها ، آثارها }

تواجه الجامعات العربية بوجه عام بوصفها مؤسسات للتعليم العالي العديد من التحديات بعضها خارجي يفرضه الواقع الدولي والتحولات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والعلمية والتي منها استحداث نظم تعليمية حديثة مثل التعليم عن بعد وتطور مجالات الدراسة العلمي وتزايد استخدام الوسائط الإلكترونية في الجامعة ، وزيادة التعاون العلمي بين مؤسسات التعليم العالي وتدويل التعليم ، مجموعة من التحديات الداخلية في المجتمعات المحلية حيث تقدم خدماتها في ظل ضعف الطاقة الاستيعابية وتزايد الطلب الاجتماعي عليها ، وصعوبة التوازن بين الكم والنوع في منظومة العمل ، وصعوبة التكيف مع متطلبات السوق في هذه المجتمعات ، وضعف المخرجات المتمثلة في الأعداد الهائلة من الخريجين غير الملائمين لمستجدات العصر في ظل تغيير طبيعة وأشكال مهن المستقبل ، كما وإنها تنعكس بسلبياتها على أداء أعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بأداء واجباتهم الوظيفية .

## أ- مفهوم العولمة

إن العولمة نظام عالمي جديد له أدواته وعناصره وهي ظاهرة إستراتيجية تاريخية تتسرب مياهاها في مسارب العالم كله xlvii ، والعولمة لغة تعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله xlviii ، أما العولمة اصطلاحاً فيصعبصياغة تعريف دقيق وشامل للعولمة نظراً لتعدد تعريفاتها وتأثيرها بأهواء وإنحيازات الباحثين وإتجاهاتهم الفكرية إزاءها سواء بالقبول أو الرفض حيث يصح إطلاق مفهوم العولمة في مختلف مجالات الأنشطة التي يزاولها الإنسان في المجتمع فمدلوله الاقتصادي غير مدلوله السياسي غير مدلوله الاجتماعي وهكذا.



### ب- أهداف العولمة

إن العولمة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن إيجازها في النقاط الآتية

xlix:

1. الوصول إلى سوق عالمي واحد مفتوح بدون حواجز أو فواصل جمركية أو إدارية أو قيود مادية ، بل إقامة سوق ممتد يشمل العالم كله ويشمل كافة قطاعاته ومؤسساته وأفراده أي الوصول بالعالم كله إلى أن يصبح كتله واحده متكاملة ومتفاعلة .
2. القيام ببناء هياكل إنتاجية مثلى لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وصناعة الأفكار على مستوى الحجم الاقتصادي الكبير ، الذي يأخذ في معطياته السوق الكوني الجديد المتمتع بمزايا تنافسية فائقة ومتميزة .

### ج- آليات العولمة :

إن هناك آليات وأدوات تستخدمها العولمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وهي :

1. ثورة المعلومات والاتصالات التي جعلت هناك إمكانية تقديم خدمات التعليم والصحة والتدريب من الشركات العالمية المنتشرة في أرجاء العالم إلى المستهلكين في أي مكان وبسرعة فائقة وجودة عالية .
2. ظهور الشركات متعددة الجنسيات ، وقيام التكتلات الاقتصادية ، والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات العالمية التي تمتلك القوة المادية والبشرية والفنية ، واستخدامها لغزو منتجاتها الأسواق ، وتحقيق السيطرة على العالم عن طريق فرض أفكارها وإتجاهاتها الثقافية والسياسية .
3. ظهور منظمة التجارة العالمية وما تملكه هذه المنظمة من نفوذ يسمح لها بالتدخل في سياسات التجارة الخارجية للدول الأعضاء في المنظمة



#### د- آثار العولمة :

لقد تبين أن هناك جوانب لتأثير العولمة على التعليم الجامعي تتجسد في الآتي 1: توفر الكثير من العلوم عبر وسائل التقنية الحديثة مثل التعلم عن بعد . توفر المؤسسات الكثير من الوسائل التعليمية التي تحتاج العملية التعليمية حتى تنمي العقول البشرية . تطوير المناهج الدراسية التي تحقق النمو العقلي القادر على الإبداع والاختراع. تجعل المؤسسة التعليمية عالمية من خلال ما يتوفر لديها من مستجدات يومية تجعل من فيها منفتح علي التطورات العالمية . وعلي مؤسسات التعليم الجامعي استجابة لهذه الآثار أن تتبع التالي ii: التحول من الجمود إلى المرونة أي التطور المستمر وفق تطور استراتيجي للتغيرات . التحول من التجانس إلى التنوع أي موائمة المخرجات مع متطلبات السوق المتنوعة . التحول من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان أي التأكيد على الجودة الشاملة . التحول من ثقافة الإحتزار إلى ثقافة الابتكار والإبداع أي تفعيل العقل والحس .

#### الفصل الثالث : انعكاسات تحديات العولمة علي السلوك التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

إن التعليم الجامعي يواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائه وتحده من قدراته خاصة في ظل استحداث نظم تعليمية حديثة مما ينعكس بسلبياته على أداء أعضاء الهيئة التدريسية عند قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية ، وبين الجدول التالي التحديات التي تفرضها العولمة على عضو هيئة التدريس وانعكاساتها الإيجابية والسلبية عليه وأهم الأساليب الواجب إتباعها لمواجهتها.



جدول (٣)

تحديات العولمة وانعكاسها على سلوك أعضاء هيئة التدريس والأساليب المتبعة لمواجهتها<sup>lii</sup>

تحديات العولمة	المفهوم	الانعكاس الايجابي على عضو هيئة التدريس	الانعكاس السلبي على عضو هيئة التدريس	أساليب المواجهة
التحدي المعرفي	هو الرصيد المعرفي والكم المعلومات القابل للاستخدام من أجل تحسين القائمة أو الانتقال إلى الأفضل <sup>liii</sup> .	١- تغيير أساليب وأدوات الحصول على المعرفة وتنظيم تراكمها واسترجاعها. ٢- زيادة سرعة انتقال المعلومات والوصول إليها بحرية تامة. ٣- زيادة الإنتاجية والكفاءة الدراسية باستخدام الأدوات عالية التقنية. ٤- زيادة الاستثمار الدولي في	١- انتشار التقنيات الجديدة التي تحتاج إلى معرفة وخبرة في التعامل معها. ٢- زيادة المنافسة بدل التعاون في تمويل وتوجيه البحوث والتطوير. ٣- ارتفاع تكاليف الدراسة العلمي. ٤- تنامي المعرفة والتخصصات المعرفية أدى إلى عدم قدرة المتخصصين على الإلمام بها وملاحقتها بل إلى تقادم	١- العمل على تشجيع عضو هيئة التدريس بالمشاركة في البحوث العلمية سواء الفردية أو البحوث الثنائية أو الجماعية التي يقوم بها العضو في مجال تخصصه بما يعود على البشرية بالمنفعة. ٢- زيادة اهتمام الجامعة بتشجيع عضو هيئة التدريس على خدمة مجتمعه عن طريق بحوثه العلمية سواء في مجال الاختراعات أو مجال حل المشكلات والظواهر الاجتماعية. ٣- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد في مجال تخصصه. ٤- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بتبادل المعرفة مع زملائه في الجامعات الأخرى



	المعارف . ٥- الجامعة لم تعد المصدر الوحيد للمعرفة بل قامت بجانبها منظمات تهتم بتوليد المعرفة وتطويرها .iv	البحوث التطبيقية والتطوير. ٥- إن الأكاديميين والإداريين بالجامعات في توحدهم متزايد لتلبية المد الجديد القائم على استغلال الدراسة العلمي وتطبيقاته لأغراض تجارية ومشاريع مالية .liv		
تحديات العولمة	الانعكاس السلبي على عضو هيئة التدريس	الانعكاس الايجابي على عضو هيئة التدريس	المفهوم	تحديات العولمة
التحدي المعلوماتي	١- تنظيم دورات تدريبية موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس تركز على كيفية استخدام شبكات الإنترنت والاستفادة منها في مجال البحوث ٢- دراسة الإحتياجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وترجمتها في شكل خطط وبرامج تدريبية ٣- العمل على الارتقاء بجودة عمليات التعليم والتعلم	١- ستكون العلاقة بين المعلم والطالب أفقية ٢- التعلم عملية تفاعل جماعي المعلم عضوا فيها والطالب نشطا ومتفاعلا والجماعة	١- يتمثل في علم التحكم الالكتروني وتقنيات الإتصال الحديثة وإمكاناتها غير المحدودة Ivi	التحدي المعلوماتي

<p>والارتقاء بمستويات إنجاز أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوى الطلاب</p> <p>٤- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس للتفاعل مع المجتمع والإسهام بالعمل كمستشار لأكثر من جهة</p> <p>٥- تعريف عضو هيئة التدريس في مجال عمله من خلال توفير الدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال عمله حتى يتسنى له الاطلاع ومعرفة الجديد في هذا المجال</p>	<p>مكــــــــــــــــان للاستشارة</p> <p>٣- لم يعد نقل المعرفة للطلاب الهدف الأساسي للتعلم وإنما تدريب على تعلم كيفية الحصول على المعلومات وتقديدها وتحولها إلى معرفة مع الجماعة Ix</p> <p>٤- سيصبح التعليم والتدريب سوقا عالميا تتغلب على اللغة والترجمة</p> <p>٥- قد تؤدي التكنولوجيا المعلومات إلى تعزيز المركزية Ixi</p> <p>٦- لا قيود مكانية على التعلم فالتواجد جسديا في قاعة الدراسة ليس شرطا</p>	<p>الإطلاع على محتويات أجهزة مخصصة لنشر النتائج فيها Ivi</p> <p>٣- يخفض من تكاليف الاشتراك في الدوريات العلمية التقليدية في المكتبات الجامعية</p> <p>٤- تيسر نشأة اتجاهات معرفية جديدة Ivi</p> <p>٥- تتيح وسائل لاكتساب المعرفة والنقل والعلاقات الحوارية للمعلم والطلاب</p> <p>٦- تؤثر على عملية صنع المعلومات بحيث تعزز المعرفة وإعادة إنتاجها وإجراء البحوث lix</p>		
---	--	--	--	--

تحديات العولمة	المفهوم	الانعكاس الايجابي علي عضو هيئة التدريس	الانعكاس السلبي علي عضو هيئة التدريس	أساليب المواجهة
التحدي التنافسي	إن عملية التربية والتعليم هي عملية استثمارية بعيدة المدى بمعنى أن ما يتفق على التعليم ليس عملية خدمتية تنتهي بانتهائها ولكن لها مردود اقتصادي واجتماعي وثقافي في كل المجالات	١- زيادة فتح الجامعات الخاصة واستقطاب الأساتذة المؤهلين ٢- زيادة المنافسة بين الجامعات التحسين الكمي والنوعي لخريجي الجامعات الخاصة Ixi ٣- التحسين الكمي والنوعي لخريجي الجامعات الخاصة Ixi ٤- إدخال عنصر الإبداع والابتكار والمبادرة والمنافسة إلى العمل المؤسسي Ixi	١- خصخصة التعليم الجامعي Ixiv ٢- زيادة الاستيعاب في الجامعات الخاصة ٣- زيادة المنافسة وكفاءة الأداء I xv ٤- صعوبة التحكم في الكم والنوعية ليس فقط علي مستوي الخصائص الشخصية القادرة على التكيف النشط مع متطلبات العولمة I xvi ٥- ظهور جيل معلوماتي عالي التقنية . ٦- زيادة إنتاجية المؤسسات التعليمية	١- تشجيع أساتذة الجامعة على تكثيف نشاطهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية على التسويق المحلي والإقليمي ٢- العمل على استثمار عطاء أعضاء هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة ٣- العمل على تيسير حصول عضو هيئة التدريس على المعلومات العلمية التخصصية من خلال الوسائل التكنولوجية ٤- الاستفادة من تجارب وتجديدات الجامعات العالمية في مجال التعليم ٥- إقامة الندوات العلمية المتخصصة وإيجاد الحوافز على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تكثيف نشاطهم للمشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية ٦- تشجيع الجامعة للمواهب العلمية والقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس وإتاحة الفرصة في نشر أبحاثهم



	والاهتمام بمستويات خدمة المقدمة بها طلابها ٧- تطبيق معايير الجودة في البيئة التعليمية			
أساليب المواجهة	الانعكاس السلبى على عضو هيئة التدريس	الانعكاس الاجيبي على عضو هيئة التدريس	المفهوم	تحديات العولمة
١- تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس وذلك بإتاحه مساهمتهم وتأثيرهم في صناعة القرار الأكاديمي وبناء أنظمة اتصال مفتوحة بين الجامعة وعضو هيئة التدريس . ٢- إيجاد علاقات التفاعل والتكامل في الجوانب والقضايا التي تهم عضو هيئة التدريس حيث أنهم محور العمل الأكاديمي ٣- توفير المناخ التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية التي تحقق إشباع الرغبات الفردية والجماعية ٤- تعزيز المفاهيم الديمقراطية وبناء المؤسسات التعليمية على أسس ديمقراطية وأخلاقية.	١- إن الحرية الأكاديمية ستكون من بين ضحايا استخدام الإنترنت والتبادل الإلكتروني لأن ما لا يسمح به من أفكار وعبارات داخل قاعات الدرس قد يسمح به عن طريق هذه الوسائل حيث خطر الاتهام بالقتل أو الاعتداء على الحقوق	١- الحرية الأكاديمية تعني الحرية في الإبداع والتدريس والدراسة ٢- الحرية الأكاديمية تعني موضوعية الأستاذ في تعامله مع طلابه بغض النظر عن أي أبعاد عنصرية أو طائفية أو اقتصادية مراعى أعلى درجات التسامح	إن حرية التعليم تعني حرية أستاذ الجامعة بالفعل والخطابة والكتابة، أما حرية التعلم فهي حرية الطالب في الاختيار والاعتراض والمناقشة والتعبير عن الرأي I xvii	التحدي السياسي

<p>الفكرية للآخرين وغير ذلك ٢- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تعيين رؤساء الأقسام والعمداء والإدارات الجامعية أو التي يتم تعيينهم بقرارات سياسية من خارج الجامعة مما يعني فقدان الشرط الأول لأي حرية أكاديمية في الجامعة Ixix ٣- المعاناة من التسلط الإداري الداخلي المعيق للعمل الأكاديمي والمتمثل في المعاملة الصارمة والمقيدة والممارسات الفوقية لأعضاء هيئة</p>	<p>Ixviii ٣- احترام الأستاذ لبعد المؤسسة التعليمية وما تتضمنه من قوانين وأنظمة وتعليمات ٤- احترام الأستاذ زملانه والعمل معهم في مناخ أكاديمي فعال ٥- ممارسة الأستاذ لمتطلبات دوره بفعالية وكفاءة في التدريس والتقييم وفي النمو المهني وخدمة المجتمع وفي خدمة المعرفة بأمانه وإخلاص ٦- سير الأستاذ مع الطلبة وتطوير استعداداتهم بما يخدم العملية</p>		
---	---	--	--

	التدريس	التربوية		
	٤- انتشار البيروقراطية في الأقسام العلمية وتشغل أعضاء هيئة التدريس في العمل الورقي والروتيني والبعيد كل البعد عن الاهتمام الأكاديمي والدراسة المباشر			
تحديات العولمة	الانعكاس السلبي علي عضو هيئة التدريس	الانعكاس الايجابي علي عضو هيئة التدريس	المفهوم	
التحدي الثقافي	١- التباين بين الثقافية العالمية والخصوصية المحلية المرتبطة بالتاريخ والمكان. ٢- عدم قدرة المؤسسات التعليمية التقليدية على	تزايد تواجد وتوحد أساليب التفكير والتحليل التي تشكل الأطر التحليلية والمعرفية التي تعتمد عليها الحكومات والنخب	عملية مقابلة ثقافية بين الحضارات تساهم في ازدياد التفاعل والتمايز الثقافي بين الشعوب ويعتبرها ثروة كبيرة يجب على	
أساليب المواجهة	١- العمل على التبادل المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وبين المؤسسات التعليمية ذاتها بهدف إنتاج معرفة متجددة ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس القدامى على الاستفادة من زملائهم الجدد نتيجة ارتباطهم بالمعلومات الحديثة			



<p>٣- تنظيم زيارات دراسية للاطلاع على التجارب العربية والعالمية في هذا المجال</p> <p>٤- الاستفادة من تجارب وتجديدات الجامعات العالمية في مجال التعليم</p>	<p>القيام بدورها كمؤسسة تكوينية عاملة في بيئة مستقرة متكيفة مع الحاجات لتحل محلها الوسائط الجديدة للتنشئة الاجتماعية وسائل الإعلام الجماهيرية والمعلوماتية والتي أهملت التربية الأخلاقية</p>	<p>العالمية والمتفنون أي الاحتكار شبه التام للتعريف الحالي للعولمة وتقييم ممارستها Ixx</p>	<p>الإنسانية الحفاظ عليها</p>	
	<p>١- حدوث انفصام بين نظم التعليم العالي واحتياجات المجتمع والواقع الاقتصادي الجديد بحيث لا تؤهل الخريج للإسهام في حركة المجتمع وعدم ارتباط المعارف</p>	<p>١- قيام المؤسسات التعليمية بمسنولية أكبر في التغلب على المشكلات العالمية الاجتماعية والبيئة معا ٢- حفظ التوازن الديمقراطي والتموي والبيئي للمجتمع</p>	<p>إمكانية مؤسسات التعليم العالي في مواجهة وتلبية متطلبات المجتمعات التي تعيش في داخلها وتحقيق نوعا من الموانمة بينها وبين العالم الخارجي</p>	<p>التحدي الاجتماعي</p>

<p>المقدمة بالمشكلات الوطنية والمرض والأمية --- الخ وعدم تكيفها وتطبيقها محليا ٢ - غياب البعد المستقبلي الذي يراعي التغيرات وصعوبة تحقيق مسائل مثل تكافؤ فرص الالتحاق بهذا التعليم وتوفير فرص التعليم المستمر للأفراد مدى الحياة</p>	<p>٣ - وإرساء قيم التضامن الفكري والأخلاقي إضافة إلى جعل الاختلاف عاملا إيجابيا للتفاهم والمشاركة في بناء المجتمع المدني ٤ - وتنمية قدرات الأفراد على المشاركة بنشاط في مشروع مجتمعي والتصدي لتأثير تغير المناخ على هياكل الإنتاج مما يتضمن دعم وتمويل البحوث المتعلقة بالتكنولوجيا الموفرة للطاقة وتوفير الدراية الفنية اللازمة من أجل التكيف</p>	<p>وبين المجتمع الأصلي والمجتمع الجامعي الدولي .</p>	
--	--	--	--



ومن خلال العرض السابق لتأثير تحديات العولمة "المعرفية ، تقنية المعلومات ، زيادة المنافسة ، السياسية ، الثقافية ، الاجتماعية " على عضو هيئة التدريس بالجامعات ، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على أن هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على عضو هيئة التدريس وتزيد من الضغوط المهنية والنفسية لديه ، فعليه القيام أولاً بتقييم الواقع الحالي وإجراء رصد بالمعرفة لكل المتغيرات الجديدة ، ومن ثم القيام بمواجهتها بالأساليب المناسبة .

أولاً : الالتزام التنظيمي {المفهوم ، الأهمية ، الأبعاد ، النتائج المترتبة عليه} يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام حيث أنه عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية ، وتعزيز الإبداع ، الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها كما أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل ، ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئية ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذين يعملون به Ixxi ، وقد تناول العديد من الباحثين دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالقيم التنظيمية وما هو متعلق بالعوامل الخارجية كالقيم الثقافية Ixxii ، وبناء على ذلك سوف يتم تناول مفهوم وأهمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وأهم النتائج المترتبة عليه في النقاط الآتية :

أ- مفهوم الالتزام التنظيمي

يشير أحد الكتاب على أن الالتزام التنظيمي هو معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها وزملائهم في العمل



بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح المنظمة

lxxiii.

ويعرفه كاتب آخر على أنه " يطلق على مشاعر وإتجاهات الفرد نحو

المنظمة التي يعمل بها ومدى حرصه على الاستمرار فيها " lxxiv.

في حين يرى باحثون آخرون أن الالتزام هو " نوعية العلاقة بين الفرد

والمنظمة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الفرد تجاه منظمته ويعكس مدى

ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فعلا فيها " lxxv

ب- أهمية الالتزام التنظيمي

يمثل عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات

التي لا تستطيع فيها المنظمة إن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد

العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من

الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة

لقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض

التحفيز وزيادة درجات الولاء بأهداف وقيم المنظمة

ج- أبعاد الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة

المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية الحفاظ على المنظمة في حالة جيدة

يمكنها الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك يمكن تحديد أبعاد الالتزام

التنظيمي هي : lxxvi

1. الالتزام العاطفي وهو يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه

شعوريا بها ويعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في

منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في

تحقيق تلك الأهداف .



٢. الالتزام الاستمراري وهو يشير إلى قوة رغبة الفرد ليستمر في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك .

#### د- نتائج الالتزام التنظيمي

إن امتلاك المنظمة لأعضاء يتسمون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي قد يكون له نتائج إيجابية وسلبية داخل وخارج العمل على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وفيما يلي سوف يتم عرض تلك النتائج بالجدول التالي :

#### جدول (٤)

#### نتائج الالتزام التنظيمي Ixxvii

نتائج الالتزام التنظيمي	النتائج الايجابية	النتائج السلبية
على مستوى الفرد	١- يشاركون في القيم والأهداف ٢- زيادة مشاعر الانتماء والأمان ٣- القصور الذاتي الإيجابي ٤- زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد	١- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي ٢- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي ٣- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية
على مستوى مجموعات العمل	١- كلما زاد درجة الالتزام زادت درجة الثبات والفاعلية ٢- كلما زاد درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل ٣- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك Ixxviii	١- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة ٢- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة



<p>٣- إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة</p> <p>٤- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى</p>		
<p>انخفاض القدرة على الابتكار إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من القدرة على الابتكار</p>	<p>١- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب والتأخير</p> <p>٢- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم</p>	<p>علي مستوي المنظمات</p>

ثالثاً : واقع التعليم الجامعي في مصر .

تقوم مؤسسات التعليم العالي ببناء الأجيال وذلك من خلال إكسابهم القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع ، والعملية التعليمية هي الوسيلة الفعالة لتغيير هيكل المجتمع وتشكيل سماته وثقافته وتأهيل الموارد البشرية القادرة علي النهوض بالمجتمع .

وفي ظل تطور وسائل الإتصالات وعولمة الثقافة ، والاكتشافات العلمية والتكنولوجية وتطور أساليب الإنتاج ، والتغيير الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية وظهور معايير جديدة تحل محل القيم والمبادئ والمعايير القديمة ، أصبح حتما علينا تطوير التعليم حيث أنه مرهون بإصلاح عميق وشامل يتناول الأهداف فيدققها والطرق والأساليب والوسائل فيجدها ويكيفها مع مقتضيات عصر العولمة وضرورة مواكبته ، والمحتويات فيحدثها ويجدها



ويزيد تدريبيه والرفع من شأنه Ixxix ، والمتعلم فيغرس في ذهنه ووجدانه ضرورة التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.

#### أ- مفهوم التعليم الجامعي "العالي"

عبارة عن مرحلة تعليمية مكمله للمراحل التعليمية السابقة ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من المجالات ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في مسيرة التنمية للبلاد " Ixxx ، كما عرفه البديري (٢٠٠٦م) Ixxxi أن التعليم الجامعي هو أعلى مرحلة في التعليم وهو الجهود والبرامج التعليمية المتطورة التي تتم على مستوى الجامعات والكليات والمعاهد والمراكز المرتبطة .

#### ب- أهداف التعليم الجامعي

فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها القيام بالبحوث العلمية والتطبيقية التي تساعد في إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشكلات التي تعترض طريق تنمية المجتمع تمكين المجتمع من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها

الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية

توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز الدراسة العلمي

#### ج- واقع التعليم الجامعي

إن كفاءة النظام التعليمي تعني مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المرجوة منه وتنقسم الكفاءة إلى قسمين أحدهما كفاءة داخلية أي مدى تحقيق مخرجات النظام لأهدافه ، وكفاءة خارجية أي مدى تحقيق مخرجات النظام



التعليمي لاحتياجات المجتمع ، وفيما يلي عرض لأبرز العناصر الأساسية في مراحل العملية التعليمية بالجامعات :lxxxii  
أولا : مدخلات التعليم الجامعي يدخل في تكوين التعليم الجامعي الأهداف والخطط المستقبلية وعناصر بشرية مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ومواد تكنولوجية مثل الأجهزة والتجهيزات والأساليب والطرق وجوانب إدارية مثل نوع الإدارة والخطط والبرامج واللوائح وأنظمة ، وتمويل ومباني وصيانة وخدمات --- الخ ، وهذه المدخلات لها دور أساسي في تحديد متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم الجامعي لتنمية الموارد البشرية وقدرتها على الاستمرار في تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمع ، كما أن تحقيق النوعية في هذه المدخلات يساعد في تحقيق أداء فعال للتعليم الجامعي

ثانيا : عمليات التعليم الجامعي يمكن تحديد أداء مؤسسات التعليم الجامعي في العمليات التي يقوم بها من خلال ما يلي :  
الرسوب والتسرب : تشير نتائج الدراسات الميدانية التي أعدها بعض الجامعات إلى الحاجة لرفع الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي متمثلة في عدد السنوات التي يقضيها الطالب بالجامعة ليخرج منها ،  
الكفاءة الداخلية : أدت الزيادة في أعداد المقبولين بالجامعات بما يفوق طاقاتها الاستيعابية إلى انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية ويتمثل ذلك في زيادة عدد السنوات التي يقضيها الطالب في الجامعة قبل أن يتخرج وعدم الانسجام بين مؤهلات الخريجين في بعض التخصصات وتلك التي يحتاج إليها سوق العمل .

التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس : إن عملية إعداد عضو هيئة التدريس الجامعي وتدريبه على منهجيات تصميم المناهج والبرامج الجامعية وتنفيذها وتقويمها وتطويرها وذلك ليكون قادرا على التكيف مع التحولات المنهجية والمعرفية ، والتوافق مع ذاته ومع المحيط الخارجي وقدرته على إعادة النظر



فيما يقدمه لطلابه والطريقة التي يقدمها بها وزيادة تفاعلاته مع طلابه من ناحية ومع المجتمع ومؤسساته من ناحية أخرى lxxxiii  
ثالثا : مخرجات التعليم الجامعي تسعى مخرجات العملية التعليمية إلي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في تنمية المجتمع ، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

توافق مخرجات العملية التعليمية " الخريجين " مع متطلبات سوق العمل  
علاقة التخصصات الجامعية باحتياجات المجتمع

انخفاض البطالة للخريجين

د- مؤشرات كفاءة الأداء للتعليم الجامعي

هناك العديد من المؤشرات التي تعبر عن الأوجه المختلفة لكفاءة النشاط

الجامعي وتعكس كفاءته في أداء وظائفه كما يلي : lxxxiv

المؤشرات الكمية وهي تشمل علي الاتي :

نسب قبولالطلاب وفق الخطط

نسب التسرب والرسوب بين الطلاب

نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب وما يقابل ذلك من حاجات للقوى

العاملة الفنية والإدارية

المؤشرات الكيفية

مؤشرات اختيار أعضاء هيئة التدريس وتقويم أدائهم

تقويم المناهج الدراسية ووسائل التعلم والمصادر ووسائل رعاية الطلاب

وإرشادهم

تقويم نوعيات الأدوات والأجهزة المساعدة للعمليات التعليمية

تقويم ومتابعة كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية

فحص برامج التدريب والتأهيل المتجدد للقوى العاملة



ترشيد استخدام البنود الخاصة بميزانية الجامعة والتأكيد على الأولويات في تنفيذ أهداف الجامعة وغير ذلك من المؤشرات التي تدل على نجاح التعليم الجامعة

و- التحديات المستقبلية التي تواجه التعليم الجامعي  
إن هناك مجموعة من التحديات المستقبلية التي تواجه التعليم الجامعي يمكن تحديدها في النقاط الآتية: lxxxv

استهلاك أعضاء هيئة التدريس وعدم منحهم حقهم من التقدير المادي والمعنوي فأعضاء هيئة التدريس يعانون من تدني رواتبهم وضعف الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للدراسة العلمي وعموم الأنشطة الأكاديمية وهذا الوضع سيضعف روح الإبداع ويحبط القدرات الأكاديمية المتميزة الطلاب المتزايد على القبول بالجامعات فالملاحظ أن هناك نموا سريعا لأعداد السكان وهذا يشكل ضغطا على الجامعات لأتاحة فرص تلقي التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الطلاب ولن تستطيع الطاقة الاستيعابية لكثير من الجامعات أن تتوافق مع تزايد أعداد الطلاب مالم تتخذ إجراءات عملية مدعومة بالإمكانات المالية والبشرية المؤهلة .

استيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات فالجامعات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالاستخدام الأمثل للتقدم التكنولوجي في العملية التعليمية بالإضافة إلى تعزيز البنية التحتية في مجال الحاسب الآلي وتقنية المعلومات

مواكبة البرامج والمناهج الدراسية للتطورات العلمية فلا تزال المناهج الدراسية في بعض الجامعات متأخرة عن مثيلاتها في دول العالم المتقدم ، ومثل هذا التخلف في بعض مجالات المعرفة قد ينتج عنه أيضا فجوة حضارية وعلمية كبيرة.





## التوصيات

تقديم نموذج مقترح لتخفيف تأثير الاحتراق الوظيفي  
توصي الباحثة باستخدام النموذج المقترح التالي لتخفيف تأثير الاحتراق الوظيفي والذي يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ظل متغيرات عولمة السلوك التنظيمي ، وهي موضحة بالشكل (٦-١) :

المراحل والخطوات الأساسية لتطبيق النموذج المقترح  
إن البرنامج المقترح المستخدم في البحث عبارة عن مجموعة من النشاطات والفعاليات التي وضعت بشكل منظم ومخطط يقدم لأعضاء هيئة التدريس بهدف تخفيف أثر الاحتراق الوظيفي الواقع عليهم ، مما ينعكس إيجابيا على التزامهم التنظيمي إتجاه الجهة التي يعملون بها .

ولقد قامت الباحثة بتقسيم النموذج إلي ست مراحل أساسية متتالية توضح خطوات تنفيذ هذا البرنامج في الجامعات المصرية ، وهي موضحة من خلال الشكل (٦-٢) السابق ، فيما يلي شرح لكل مرحلة بالتفصيل علي النحو التالي :

المرحلة الأولى / تبني الإدارة العليا بالجامعة استراتيجيات وبرامج وإجراءات حديثة ومتطورة من خلال :

تبصير أعضاء هيئة التدريس بالاحتراق الوظيفي الذي يتعرضون له وبيان أساليب التعامل معه

إبراز دور البرامج التدريبية في التخفيف من تأثير الاحتراق الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس

العمل على توثيق العلاقات بين جماعات العمل "التعاون "

تطوير نظم الاختيار والتعيين

تحسين نظم الأجور والحوافز

المرحلة الثانية / تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على التزامهم التنظيمي



يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس وتؤثر على التزامه التنظيمي بشكل علمي ومحدد ودقيق ويمكن أن يتم ذلك عن طريق :

قوائم الاستقصاء

المقابلات الشخصية

اللقاءات المفتوحة

الإتصالات المباشرة

المرحلة الثالثة / تنظيم وإعداد البرنامج

يتم في هذه المرحلة قيام الكلية بإعداد البرامج التي تطور عضو هيئة التدريس علميا ومهنيا وإداريا وشخصيا وذلك من خلال :

أولا: تصميم برنامج إرشادي يساعد في تنمية مهارات تعامل أعضاء هيئة التدريس مع ظاهرة الاحتراق الوظيفي

يتم في هذه المرحلة التركيز على جانبين أساسيين هما :

١- الجانب المعرفي : وهو يهتم بالجانب المهني على اعتباره أحد مصادر الاحتراق الوظيفي ، ويجب أن يتم مراعاة الجانب الأمور الآتية :

الاهتمام بالجانب المهني باعتباره أحد مصادر الاحتراق الوظيفي لعضو هيئة التدريس

الاهتمام بالتوعوي لمشاكل الاحتراق عن طريق تبصير عضو هيئة التدريس بمفاهيم ونظريات وأسباب الاحتراق الوظيفي ومصادره

٢- الجانب التدريبي : ويجب أن يتم مراعاة الأمور الآتية :

الاهتمام بتبصير عضو هيئة التدريس بأثار الاحتراق الوظيفي وإبراز الآليات المساعدة لمواجهة هذه الظاهرة .

الاهتمام بإعطاء البرامج التي تهدف إلى تعديل اتجاهات عضو هيئة التدريس نحو البيئة الجامعية واستخدام مهارات توجيه السلوك المعرفي لخفض مستوى



الشعور بالضغط النفسية والمهنية" ومن هذه البرامج "إدارة الوقت – مهارة الاسترخاء – مهارة التواصل – مهارة ضبط الانفعال "

ثانيا : تصميم برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس لمواكبه المستجدات المعاصرة

يجب أن يشتمل محتوى البرنامج علي الخبرات التي تساعد على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس علميا ومهنيا وادريا وشخصيا والتي تتمثل في الأمور الآتية :

الجديد من الحقائق العلمية سواء في مجال التنظير أو التطبيق عرض للتطبيقات الحديثة أو المطورة للتقدم العلمي في مجال التخصص والتي تشتمل على "استخدام عرض البيانات ، استخدام الماسح الضوئي ، استخدام كاميرا الإنترنت الرقمية ، التجهيزات الصوتية الرقمية "

المرحلة الرابعة / تنفيذ البرنامج

إن أسلوب تنفيذ هذا البرنامج يعتمد بشكل أساسي على مرونة التطبيق ومن الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التنفيذ ما يلي :

أ- متطلبات التنفيذ :

دقة وواقعية أهداف البرنامج الذي تم تصميمه  
توفير الموارد المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ البرنامج  
القيام بالتهيئة النفسية والزامية لأعضاء هيئة التدريس  
إنشاء نظام فعال لتبادل المعلومات في الجامعة

ب- طريقة التنفيذ :

إن أسلوب تنفيذ هذا البرنامج يعتمد بشكل أساسي على مرونة التطبيق حيث يحق لكل كلية أن تستخدم الأسلوب المناسب لها وتقتصر الباحثة الأساليب الآتية لتنفيذ البرنامج الإرشادي والتطويري لأعضاء هيئة التدريس :

١- المحاضرات التخصصية : تقدم كل كلية محاضرات تخصصية لأعضاء هيئة التدريس بها حيث يقوم بعض أعضائها أو من يستضاف من خارج الكلية



أو من خارج الجامعة بإلقاء محاضرة تخصصية في مجال عمله تشتمل على الأتي :

استعراض الأفكار العلمية والتطبيقية الجديدة في مجال تخصصه ومناقشتها  
استعراض أهم الأبحاث أو الكتب الجديدة في مجال التخصص ومناقشة نتائجها  
تقديم ما لديه من أفكار جديدة في مجال تخصصه نتيجة لأبحاثه أو دراساته  
المستقبلية

٢- الندوات التخصصية والعامية : إقامة ندوات إما تخصصية أو شاملة تتناول  
موضوعات محددة الغرض منها توسيع دائرة المعرفة وتعميق الفهم في  
موضوعات ذات جانب كبير من الأهمية بعمل عضو هيئة التدريس المهني  
وتخصصه العلمي وتعريفه بخطط الجامعة وإمكاناتها ودورها في المجتمع  
وتناقش الندوات ما يلي :

موضوعات محددة أو مشكلات تتعلق بالتخصص العلمي لعضو هيئة  
التدريس

موضوعات أو مشكلات تتعلق بقضايا عامة ذات مردود فكري وعلمي مع  
عضو هيئة التدريس

موضوعات أو مشكلات تتعلق بعملية التعلم والتعليم وما استجد من نظريات أو  
أبحاث تتعلق بمهنة التدريس

٣- وضع منظومة متكاملة لتكنولوجيا التعليم على مستوى الجامعات تستهدف  
توعية وتثقيف أعضاء هيئة التدريس بأهميتها ودورها في التعليم الفعال  
المرحلة الخامسة / المتابعة والتقييم

يتم في نهاية البرنامج تقييم ومتابعة النتائج المتحققة من وراء التنفيذ  
والتطبيق ، ويمكن تحديد مدي تحقق الأهداف المطلوبة من خلال :

درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس

مؤشرات الأداء قبل وبعد تنفيذ البرنامج

آراء رؤساء الأقسام وعمداء الكليات



## آراء وحدة التطوير والجودة

### آراء الطلاب

وتشير الباحثة إلى أن هناك حاجة ماسة لتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس بما يبسر لهم أداء مهاراتهم التدريسية والوظيفية وبهذا الصدد يقترح :  
استحداث إستراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تعتمد على التنمية الذاتية وإكساب المهارات والتنمية الجماعية  
إنشاء وحدات مستقلة في كل مؤسسة تعليمية للتدريب والتطوير تحت مسمى إدارة تطوير أعضاء هيئة التدريس تتولي تنظيم الندوات والحلقات  
المرحلة السادسة / الدعم والتمكين

في هذه المرحلة يتم الكشف عن مدى تحقيق البرامج للأهداف المرجوة منها ،  
وذلك عن طريق المقارنة بين النتائج المحققة والنتائج الموضوعية ليتضح جوانب القوة والضعف وهذا يتطلب إجراءين هما :

أ- حصر جوانب القصور ومحاولة علاجها

ب- دعم وتعزيز جوانب القوة لتحقيق الأهداف المنشودة

جدول (٥)

خطة عمل زمنية لمراحل تطبيق النموذج المقترح lxxxvi

المرحلة	الجهة المسنولة عن التنفيذ	الإطار "الفترة الزمنية"
الأولى	مجلس التعليم العالي وزارة التعليم العالي القيادات الجامعية للجامعات الخاصة	البدء من الآن خمس سنوات مع التقييم المستمر
الثانية	القيادات الجامعية للجامعات الخاصة العمداء ورؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس	خلال أربعة أشهر
الثالثة	العمداء ورؤساء الأقسام مسؤولي التدريب	خلال ثلاثة شهور



	مستشارين وخبراء في مجال التطوير من داخل وخارج الجامعة	
خلال فترة التنفيذ	العمداء ورؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس مسئولي التدريب	الرابعة
خلال فترة التنفيذ وبعد الانتهاء منها	القيادات الجامعية بالجامعات الخاصة العمداء ورؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس	الخامسة
خلال فترة التنفيذ وبعد الانتهاء منها	القيادات الجامعية بالجامعات الخاصة العمداء ورؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس	السادسة



## المراجع

- i- حجازي ، محمد (١٩٩٩م) ، محمد ، حجازي (١٩٩٠م) محددات الاحتراق النفسي في مجال العمل بين أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الفنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات، ص٢٣
- ii- Sehaufeli , w & Greenkis ,E(2000)**Introduction to Special Issue in Burnout and Health.** Psychology and Healthy.(16) ,p251-259
- iii- Maslach C , et al (2001) **Job Burnout Annual Review Of Psychology ,** Journal of Health Car Review of Psychologment ,VOI(44), NO(15) ,P 12
- iv- الخرايشة ، عمر و عربيات ، أحمد (٢٠٠٥م)الاحتراق النفسي لدي المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر ،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، المجلد (١٧)، العدد(٢)، ص٣٠١
- v- جابر ، رمزي (٢٠٠٧م) دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب ، مجلة جامعة الاقصي ، المجلد (١١)، العدد١، ص٣٣١
- vi- Ronen , Sigalit &Pines, Ayala(2008) **Gender Differences in Engineers Burnout** ,Equal opportunities International ,VOI 27, NO8, P678
- vii-Thanacoody , Rani &etal (2009) **the effects of burnout and supervisory social support on the relationship between work family conflict and intention to leave A study of Australian cancer workers**, journal of health organization and management, VOI23, NO1 , P55
- viii- بقبعي ، نافر (٢٠١٠م)الذكاء الانفعالي وعلاقته بأنماط الشخصية والاحتراق النفسي لدي معلمي الصفوف الثالث الاولي ، مجلة النجاح للابحاث ، المجلد (٢٥) ، العدد ١، ص٥٠
- ix -Fernet,C (2011) **Predicting Intraindividual Changes in Teachers Burnout** ,teaching and teacher Education , (28),(212), p514- 525.
- x- محسن ، لمعية (٢٠١٢م) الاحتراق النفسي لدي المعلمة وعلاقته بالاتجاه نحو مهنة التعليم دراسة ميدانية علي معلمات ثانوية مدينة القطيف ، رسالة ماجستير ، كلية الاداب ، الاكاديمية العربية المفتوحة ، الاردن ، ص٥٤



- xi- موسي ، أنور (٢٠١٣م) الاحتراق الوظيفي وتأثيره علي أداء العاملين دراسة تطبيقية علي الإداريين العاملين ، في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل ، دراسة لنيل الدبلوم المهني ، معهد التنمية المجتمعية ، الجامعة الإسلامية ، بغزة ، ص٦٤
- xii- المجدلأوي ،ماهر (٢٠١٤م) مصادر الاحتراق النفسي وعلاقتها بالمساندة الاجتماعية لدي عينة من السائقين ، مجلة جامعة الاقصي ، المجلد (١٨) ، العدد (٢) ، ص٢١٢-٢٤٩
- xiii- يرجي الرجوع الي المراجع التالية :
- علي ، مهند (٢٠٠٣م) مفهوم الذات واثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدي معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة جنين ونابلس ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، ص٥٩
- السعدوني، نزمين (٢٠٠٥م) علاقة العوامل التنظيمية والديموغرافية بالاحتراق الوظيفي بالتطبيق علي هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص٣٦
- طه ، سامي (٢٠٠٨م) مرجع سبق ذكره ، ص٦٦
- xiv- يرجي الرجوع إلي المراجع التالية :
- عبد السميع ، جمال (٢٠١٠م)دراسة تحليلية لمحددات الاحتراق الوظيفي لدي الموظفين بأجهزة الخدمة ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد الاول ، ص٢٧٥
- Kokkino ,S (2007)**Job Stressors Personality And Burnout In Primary School Teacher,** British Journal of Educational Psychology
- Needle ,Rand Other (1998), **Occupational Stress :Coping And Health Problems Of Teacher,** The Journal Of School Health, VOI 51,NO 3,PP 175-181
- xv- Figler ,H (1998)**Managing Stress,**Management Accounting ,p13
- xvi- علي ، حسام (٢٠٠٨م) الانهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدي عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير ، جامعة المنيا .
- xvii- عابد ، نايف و فتحي ، أحمد (٢٠١١م) الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط مهنة التدريس والاحتراق النفسي والاكنتاب لدي معلمي الطلاب ذوي الاعاقة العقلية في مصر والسعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٧١ ، الجزء الاول ، ص٢٣ .





- xviii- كرم ، نشوي (٢٠٠٧م) الاحتراق النفسي للمعلمين وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ص٥٣ .
- xix- القرني ، علي (٢٠٠٣م) الاعلام والاحتراق النفسي : دراسة عن مستوى الضغط المهني في المؤسسات الاعلامية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ( ١٦ ) .
- xx- مسعود ، سماهر (٢٠١٠م) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة – أسبابها وكيفية علاجها ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة . ص٤٦
- xxi- المصدر من إعداد الباحثة
- xxii- عسكر ، مي (٢٠٠٠م) الاحتراق النفسي في مهنة التدريس ، مجلة التربية ، العدد ٣٥ ، ص٣٥
- xxiii- عسكر ، سمر (٢٠٠٥م) متغيرات ضغط العمل دراسة علي قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٦٠ ، ص٣٤

xxiv -Cheeriness ,c (1980) **Staff Burnout Job Stress in the Human Service**.CA London ,Sage Publications ,INC

xxv- Litt ,MD and Turk Dc(1985) **Sources of Stress And Disasters Faction In Experienced High School Teacher** , Journal Of Educational Research, VOL78,NO3,PP178-185

xxvi- حسين ، طه (٢٠٠٦م) **ادارة الضغوط التربوية والنفسية** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص٢٤٤

xxvii- يرجي الرجوع الي :

- الهنداوي ، وفيه (١٩٩١م) **استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل** ، مجلة الادارة ، العدد ٥٨ ، ص١٠٠

-Needle ,R and Others(1981), **Occupational Stress :Coping and Health Problems of Teacher** ,The Journal of School Health, VOL51, NO3,PP175-181

xxviii- Schwab,R , Jackson, S& Schler,R (1986), **Education Burnout :Sources and Consequences**. Education Research Quarterly , VOL 10 (3), Pp14-30

xxix أبو فارة ، يوسف (٢٠٠٤م) **دراسة تحليلية لواقع ضمان الجودة التعلم في جامعة القدس** ، كلية العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة القدس ، ص١٢٣



- xxx- Blase ,Joseph .J(1986) **A qualitative Analysis of sources Of Teacher Stress: Consequences For Performance** , American EDU Cationic research Journal VOL23, NO1 ,P13-40
- xxxix- حسين ، طه (٢٠٠٦م) مرجع سبق ذكره ، ص٢٢٨
- xxxii- محمد ، لطفي (١٩٩٩م) نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، مجلة الادارة العامة ، العدد (٥٧) ، ص١٣
- xxxiii- يرجي الرجوع الي :
- العديلي ، ناصر (٢٠٠١م) تحويل الضغوط الى نجاح ،مجلة التدريب والتقنية ، العدد (٣١) ، ص١٠
- Gillelpie,N et al (2001)**Occupational Stress in Universities : Staff Perception Of the Causes** , consequences and moderators of stress , journal of work &stress , (15), no(1), p53-72
- xxxiv- العدوان ، محمد (١٩٩٩م) مستوى ومصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء ، رسالة ماجستير ، جامعة الاردن
- xxxv- Qasior , Sultana (1997),**Special Education Teacher , Attrition in Kentucky And Its Reasons"** ,Paper Presented At The Annual Competence Of The Mid- South Educational Research Association ,USE
- xxxvi-Gmelch ,W,Gates,G(1998), **"The Impact of Personal Professional and Organizational Characteristics On Administrator Burnout** ,Journal of Educational Administration, VOL36,P146
- xxxvii- Jenkins ,S(1990),**Teacher Stress Issues And Intervention ERIC** , Document Report Unction Service , NO4,VOL12,P24
- xxxviii- زبيدي ، ناصر الدين (٢٠٠٧م) سيكولوجيا المدرس دراسة وصفية تحليلية ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، ص١٥٦
- xxxix-Gupta ,N(1981)**Some Sources and Remedies of Work Stress Among Teacher National Institute of Education (ERIC) Document Reproduction Service** ,NO 6 ,PP2-11
- xl - عسكر ، علي (٢٠٠٠م) مرجع سبق ذكره ، ص٣٠
- xi- الهندواي ، وفيه (١٩٩٩م) مرجع سبق ذكره ، ص١٠٥



- xlii- Borg ,M.G & Falzan ,IM (1990)"**Coping Action used by Maltese Primary School Teacher** " , Education Research ,VOL :32,NO1,P50-58
- xliii- راولي ، دانييل و شيرمان ، هيريرت(٢٠٠٧م)من التخطيط الى التغير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، ص٢٦٤
- xliv - العمري ، جمال (٢٠٠٩م)أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجال التدريس والدراسة العلمي ، مجلة دمشق ، المجلد (٢٥) ، العدد (٤+٣) ، ص٢٩
- xlv- Glover,d &Laws (1996)**Management Professional Development in Education : Issues in Policy and Practice** ,kogwn page limited: London.
- xlvi - عبد المجيد ، ممدوح (٢٠٠٠م) مدى وعي معلمي العلوم بمستحدثات تكنولوجيا التعليم واتجاهاتهم نحو استخدامها ، الجمعية المصرية للتربية العلمية ، المؤتمر العلمي الرابع ، المجلد (١) ، ص٣٠٩
- xlvii- الجميل ، سيار (٢٠٠٠م)العولمة والمستقبل - إستراتيجية تفكير ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص٣٤
- xlviii- المرسي ، كمال الدين (١٩٩٩م) العلمانية والعولمة والأزهر ، دار الكتب المعرفية الجامعية ، القاهرة ، ص١٢
- xlix- الخضيرى ، محسن (٢٠٠٠م) العولمة مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر الملائكة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ص٧٨
- مهنا ، عبد السلام (٢٠٠٨م) العولمة وأثرها على التعليم العالي ، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والدراسة العلمي في الدول العربية الموافق ٢٤ - ٢٨ ، المجلد الثاني ، ص٧٨٣
- li- توصيات ندوة (٢٠٠٠م) التعليم العالي وتحدياته ، جامعة الملك خالد ، أبها ، جريدة عكاظ
- lii- المصدر من إعداد الباحثة
- liii- السلمي ، علي (١٩٩٧م) الإدارة بالمعرفة ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المجلد (٢) ، العدد (٢) ، ص١٦٥-١٨٢
- liv- يرجى الرجوع إلى المراجع الآتية :
- ليفي ، بيبير (١٩٩٧م) التعليم والتدريب التكنولوجيات الجديدة والذكاء الجمعي ، مجلة مستقبلات ، العدد ١٠٢ ، المجلد ٢٧ ، ص٢٧٧



- شهاب، مفيد (١٩٩٩م) التعليم الجامعي فلسفته ودوره، محاضرة افتتاحية في مؤتمر تطوير التعليم الجامعي رؤية لجامعة المستقبل، جامعة القاهرة، الجزء الرابع، ص١٢٠٣-١٢١١
- السلمي، علي (١٩٩٧م) مرجع سبق ذكره، ص١٦٠
- طعمية، سعيد إبراهيم (٢٠٠٠م) العولمة وثقافتنا العربية "دراسة تحليلية"، التربية والتنمية، العدد ١٩، ص٦٩-٩٧
- Iv - أحمد، شاكرا (٢٠٠٩م) الارتقاء بالمهنة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي "صياغة التنمية المهنية نموذجا"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والدراسة العلمي في الوطن العربي، بيروت
- Ivii - راسيل، جين (٢٠٠١م) الاتصال العلمي في بداية القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد ١٦٨، ص١٣١
- Iviii - ديلاكوت، جويزي (١٩٩٧م) الواقع المعزز، مجلة مستقبلات، العدد ١٠٢، المجلد ٢٧
- Ix - ديفيد، بول (٢٠٠٢م) مقدمة في اقتصاد مجتمع المعرفة، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد ١٧١، ص١٥-١٩
- Ix - الزهراني، سعد عبدا لله (٢٠٠٧م) موانمة التعليم العالي السعودي لاحتياجات التنمية الوطنية من القوى العاملة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، وزارة الداخلية، الرياض، ص٧٥
- Ixi - برونز، جواكين (٢٠٠١م) مرجع سبق ذكره، ص١٧٤
- Ixii - النجار، أحمد منير (٢٠٠١م) الخصخصة احدى وسائل الاقصادى حالة دولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٠٢، ص١٩٣
- Ixiii - شاتوك، مايكل (١٩٩٥م) المهددات الداخلية والخارجية لجامعة القرن الحادي والعشرين، ترجمة هند مصطفى، مجلة عالم الفكر العدد (١،٢)، المجلد ٢٤، ص٣٥-٥١
- Ixiv - النجار، احمد (٢٠٠١م) مرجع سبق ذكره، ص٢٢٩
- Ixv - نصار وتقي، سامي وعلي (٢٠٠٢م) مرجع سبق ذكره، ص١٠٤
- Ixvi - تيلاك، جاند (١٩٩٧م) تخصيص التعليم العالي، مستقبلات، العدد ٧٨، المجلد ٢١، ص١٠٥
- Ixvii - وطفة، علي سعد (٢٠٠٠م) الأداء الديمقراطي للجامعات العربية، مجلة شؤون اجتماعية، عدد (٦٨)، ص٧٨-٧٥



- lxviii- الطويل ، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية " مفاهيم وأفاق " ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص٦٥
- lxix- NavarroM(2010) Working Condition , Burnout and Stress Symptoms in University Professors: Validating Structural Model Of the Mediating Effect Of Perceived Personal Competence , the Spanish journal of psychology , vol 13,p384-396
- lxx- أبو جلاله ، لمياء (٢٠٠٣م) مرجع سبق ذكره ، ص٦٩ .
- lxxi- Harvey .D,Brown D(1998)An Experiential Approach to Organizational Development Englewood Cleffs ,N. Prentice Hall International 4th edition -
- lxxii- سلامة ، عبد الفتاح (١٩٩٩م) مرجع سبق ذكره ، ص٩٠
- حمادات ، محمد (٢٠٠٦م) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار الجامعة للنشر والتوزيع عمان ص٦٥
- lxxiiiHoward ,J , Thomas E &Becker (2009) Commitment InOrganization : Accumulated Wisdom and New Direct Organizational Frontiers -
- lxxiv- النعيمي ، سعد (٢٠١٢م) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- lxxv- Vandenberg, R& Lancec ,(2013)Satisfaction and Organizational Commitment , Journal of Management , (18), p76
- lxxvi- سلامة ، عبد الفتاح (١٩٩٩م) مرجع سبق ذكره ، ص٣٤
- lxxvii- المصدر من إعداد الباحثة
- lxxviii -Buchanan ,B" Building Organizational Commitment : The Socialization Of Managers In Work Organization , Administrative Science Quarterly . VOI (19), NO(1)
- lxxix- السنبل ، عبد العزيز (٢٠٠٠م) كيف نواجه العولمة ، مجلة المعرفة ، العدد (٤٨) ، ص٨
- lxxx-المحمادي ، سلوي (٢٠١٠م) العولمة وأثرها على التعليم العالي ،كلية التربية للبنات بمكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، ص٤٤



- lxxxix- البدري ، عبد الرحيم (٢٠٠٦م) ندوة التعليم العالي والتنمية في الجماهيرية ، الجزء الأول ، دار الكتب الوطنية ، ص٤٤٢
- lxxxix- المنيع ، محمد (٢٠٠٢م) متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية منظور مستقبلي ، مقدم للندوة الدولية حول " الرؤوي المستقبلية للاقتصاد السعودي حتي عام ١٤٤٠هـ ، الرياض ، ص٧
- lxxxix- عبد الفتاح ، حجاج (٢٠٠٨م) أستاذ الجامعة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مؤتمر قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الكويت ، ص٤٣٤
- lxxxix- فيكتور ، انوشكن (١٩٩٠م) تخطيط التطوير في المجتمعات ، ترجمة محمد عبد الفتاح ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (٣) ، ص٤٢
- lxxxix- المسعودي ، سعد (٢٠٠٧م) الاحتراف في ادارة برامج التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس لمقابلة تحديات التعليم ، ورقة عمل مقدمة لفعاليات المنتدى العربي الرابع للتربية والتعليم
- lxxxix- المصدر من إعداد الباحثة

