

التوازن التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الأكاديمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك

Organizational Equilibrium as an Approach to Improving Academic Performance: An
Exploratory study of the Opinion of a sample of academicians at University of Duhok

د. عمر حسين ويسى البرواري⁽²⁾

د. بفرين عارف حجي الدوسكي⁽¹⁾

omar.waisy@uod.ac

Bafreen.arif@uod.ac

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك.

المستخلص:

يهدف هذا البحث في التعرف على كيفية تحسين الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك من خلال تسليط الضوء على دور التوازن التنظيمي في تحسين الأداء الأكاديمي للتدريسيين في تلك الكليات. حيث حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الدور الذي يلعبه (علاقة الارتباط و التأثير) المتغير المستقل (التوازن التنظيمي) في المتغير المعتمد (الأداء الأكاديمي)، ولأجل ذلك تم وضع فرضيتين رئيسيتين ومن خلال تصميم مخطط فرضي للدراسة. وللتأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها.

استعملت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجلها، وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات الأولية، وتم اختيار عينة من التدريسيين في كليات جامعة دهوك (مجتمع الدراسة)، وتم الحصول على 61 استمارة صالحة للتحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف وتشخيص أفراد عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) ولتحديد العلاقة (معامل الارتباط) و الأثر (معامل الانحدار) بين متغيري الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS v. 26.

بعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها اهمية التوازن التنظيمي والأداء الأكاديمي في كليات جامعة دهوك، وهناك علاقة ارتباط بين المتغيرين الرئيسيين و يؤثر التوازن التنظيمي معنويا في الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك، وبناءً على ذلك، اقترحت الدراسة انه من الضروري أن تعمل ادارات كليات جامعة

دهوك المبحوثة على تحسين التوازن التنظيمي لان ذلك سوف يقود للارتقاء بالأداء الاكاديمي للتدريسيين والذي سينعكس بشكل ايجابي على أداء تلك الكليات.

الكلمات المفتاحية: التوازن التنظيمي، الأداء الاكاديمي، جامعة دهوك.

Abstract

This study aims to identify how to improve the academic performance of faculty members at the University of Duhok by highlighting the role of organizational equilibrium in improving the academic performance of faculty members in these colleges. The study problem was defined in several questions centered around the nature of the role played by the independent variable (organizational equilibrium) on the dependent variable (academic performance). Thus, two main hypotheses were formulated, and a study framework was designed. To verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests.

The study used the descriptive-analytical approach. The questionnaire was used as a method of obtaining primary data. A sample of faculty members (academicians) from the University of Duhok (the study population) was selected, and 61 valid questionnaires were obtained for analysis. The data were analyzed using a set of statistical methods to describe and identify the study sample members and study variables (frequencies, percentages, means, and standard deviations), and to determine the relationship (correlation coefficient) and effect (regression coefficient) between the study variables using SPSS v. 26.

After analyzing the data, the study extended a set of findings, including the importance of organizational equilibrium and academic performance in the colleges of the University of Duhok. Furthermore, there is a relationship between the two main variables (organizational equilibrium and academic performance), and organizational equilibrium significantly affects the academic performance of faculty members in the colleges of the University of Duhok. Based on this, the study suggested that it is necessary for the administrations of the colleges of the University of Duhok to work on improving organizational equilibrium, as this will lead to an improvement in the academic performance of faculty members, which will positively reflect on the performance of these colleges.

Keywords: Organizational Equilibrium, Academic Performance, University of Duhok

المقدمة:

يشهد العالم اليوم التطور الكبير في جميع المجالات و القطاعات والمنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي لتقديم افضل الخدمات لأصحاب المصالح. وتعد مؤسسات التعليم العالي و الجامعات بمثابة مراكز لنشر الثقافة والعلم والمعرفة وبما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية للمجتمع الذي تعمل فيه. ولتأدية هذا الدور الكبير الذي تقوم به الجامعات لابد من الاهتمام باعضاء الهيئة التدريسية وتقديم الدعم اللازم لهم من اجل تحسين ادائهم و الذي يتحقق من خلال التوازن التنظيمي. وقد ظهرت في الفترة الاخيرة عدد من الدراسات والبحوث التي تأكدت على اهمية تحسين الأداء الاكاديمي للتدريسيين في الجامعات وذلك بطرق مختلفة لما له من تأثير في تحسين الأداء الكلي للجامعات. وكذلك هناك دراسات اخرى تناولت موضوع التوازن التنظيمي ولما له من تأثير في سلوك الأفراد العاملين في الجامعات. من جانب آخر، يعد الأداء الاكاديمي للتدريسيين في الجامعات الحجر الأساس فيما تقدمه الجامعات من مخرجات وفي النجاح الذي تحققه على الصعيد المحلي أو لاقليمي أو العالمي.

وتأسيساً على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الربط بين التوازن التنظيمي والأداء الاكاديمي للتدريسيين من خلال اربعة مباحث، اذ تناول المبحث الاول منهجية البحث (مشكلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، فرضيات البحث، المخطط الفرضي للبحث، و حدود البحث)، وخصص المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة، اما المبحث الثالث فقد خصص لعرض ومناقشة الجانب الميداني (وصف وتشخيص أفراد العينة و ومتغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة) واختتمت الدراسة بعدد من الاستنتاجات التي توصلت لها وبعدد من المقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يعد التوازن التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء الفعال داخل المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص والتي أصبحت تعاني من العديد من المظاهر السلبية من أبرزها البطالة المقنعة وتحمل المنظمات الكثير من المصاريف تتمثل في دفع رواتب وأجور الأفراد دون وجود أي إسهام حقيقي لهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يشير التوازن التنظيمي إلى توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومنظم بين أعضاء المنظمة، ما يضمن إسهامهم في تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. ومن ناحية أخرى، يرتبط الأداء الأكاديمي بمدى نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة، مما يعكس قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم، إذ أشارت الدراسات ومنها دراسة (عبدالرحمن والمحمود، 2023) إلى تدني الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك والذي يعود إلى عدة أسباب من أهمها ضعف الدعم الإداري والتنظيمي وغياب الحوافز المادية والمعنوية وضعف البنية التحتية، يضاف إلى ذلك تقارير ضمان الجودة والتي تشير إلى عدم الالتزام بكراسة المادة وضعف استخدام التقنيات وغياب الرقابة الموضوعية على جودة التدريس.

وعلى الرغم من أهمية التوازن التنظيمي في بيئات العمل المختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين التوازن التنظيمي والأداء الاكاديمي في المنظمات التعليمية، وجاءت هذه الدراسة بهدف سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل تأثير التوازن التنظيمي أي التوازن بين الإسهامات والمغريات على الأداء الأكاديمي في تلك المنظمات،

وفحص كيف يمكن للتوازن التنظيمي أن يساهم في تعزيز المخرجات التنظيمية وتحسين أداء الأفراد. ويمكن التعبير عن المشكلة البحثية من خلال التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر التوازن التنظيمي على الأداء الأكاديمي في المنظمات المبحوثة؟
2. هل تحاول المنظمات المبحوثة تحسين الأداء الأكاديمي؟
3. هل تحاول المنظمات المبحوثة تحقيق التوازن بين المغريات المقدمة للأفراد وإسهاماتهم؟

ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد المفاهيم الإدارية الحيوية في المؤسسات التعليمية، وهو التوازن التنظيمي، بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية نظرية، يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التوازن التنظيمي والأداء الأكاديمي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة جامعية محلية، كما إنه يدمج مفاهيم من علم الإدارة والسلوك التنظيمي مع مؤشرات الأداء الأكاديمي، مما يعزز الفهم المتكامل للعوامل المؤثرة في جودة التعليم العالي.
2. أهمية تطبيقية، يقدم البحث توصيات عملية لصنّاع القرار في جامعة دهوك حول كيفية إعادة هيكلة السياسات التنظيمية بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل الأكاديمي واحتياجات التدريسيين. كما يمكن أن يُستخدم كأداة تشخيصية لتحديد نقاط الضعف في البيئة التنظيمية للجامعة، مما يساعد في تحسين الأداء الأكاديمي.
3. أهمية توقيتية، يأتي البحث في وقت تشهد فيه الجامعات في الإقليم تحديات كبيرة في جودة التعليم، والاعتماد الأكاديمي، والتصنيف الدولي، مما يجعل البحث مساهمة فاعلة في جهود الإصلاح الأكاديمي.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى دراسة التوازن التنظيمي كعامل محوري يؤثر على الأداء الأكاديمي للتدريسيين في جامعة دهوك من خلال إستقصاء آراء عينة من التدريسيين، وبالتالي تقديم فهم عميق لكيفية تأثير التوازن التنظيمي على جودة التعليم والأداء الأكاديمي، وتتمثل الأهداف الرئيسة للبحث في التالي:

1. تحليل العلاقة بين متغير التوازن التنظيمي ومتغير الأداء الأكاديمي في المنظمة المبحوثة.
2. تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الأكاديمي بشكل إيجابي في المنظمة المبحوثة.
3. تشخيص واقع الأداء الأكاديمي في المنظمة المبحوثة وإيجاد السبل الكفيلة بتحسينه.
4. تقييم تأثير التوازن التنظيمي على الأداء الأكاديمي في المنظمة المبحوثة.
5. تقديم توصيات لتحسين التوازن التنظيمي في المنظمة المبحوثة بهدف رفع مستوى الأداء الأكاديمي.

رابعاً: فرضيات البحث: تعتمد الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين لتتناول الإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة ولاتي يتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05) وكالاتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوازن التنظيمي والأداء الأكاديمي في المنظمات المبحوثة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المغريات والأداء الأكاديمي.

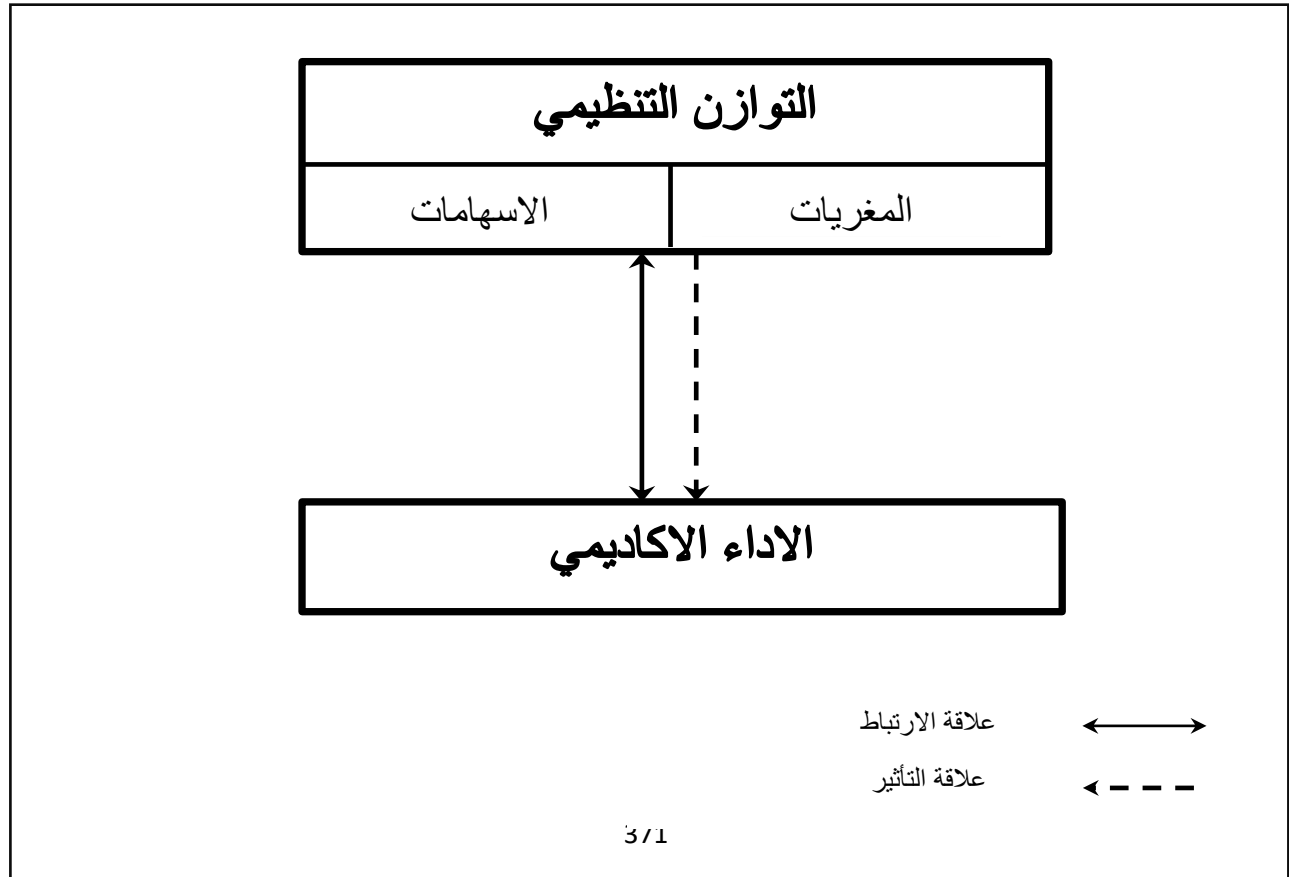
2. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإسهامات والأداء الأكاديمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن التنظيمي في الأداء الأكاديمي في المنظمات المبحوثة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمغريات في الأداء الأكاديمي.

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإسهامات في الأداء الأكاديمي.

خامساً: مخطط البحث الفرضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة لمشكلة الدراسة وضع نموذج افتراضي يبين اتجاهات العلاقة والتأثير بين التوازن التنظيمي والأداء الأكاديمي للتدريسيين في الكليات المبحوثة لجامعة دهوك لغرض اختبار فرضيات الدراسة. ويبين الشكل (1) مخطط البحث الحالي الفرضي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: حدود البحث: تتناول الدراسة الحالية دور التوازن التنظيمي في تحسين الأداء الأكاديمي لدى عينة من التدريسيين في كليات جامعة دهوك ، لذلك فإن حدود البحث كما يلي:

المجال الزمني : تتمثل الحدود الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين 2024\11\1 و 2025\7\1.

المجال المكاني : تتمثل الحدود المكانية للبحث في جامعة دهوك.

المجال البشري :تتمثل الحدود البشرية للبحث في عينة من التدريسيين في جامعة دهوك.

المبحث الثاني: الإطار النظري

سنتناول في المبحث الحالي الموضوعات ذات الصلة بمتغيري الدراسة التوازن التنظيمي والأداء الأكاديمي عى وفق مجموعة من الفقرات خصصت لذلك.

أولاً: التوازن التنظيمي

1. مفهوم التوازن التنظيمي

أصدر تشستر برنارد مدير شركة (بيل) للهواتف في عام (1938) كتاباً كان فتحاً جديداً في الفكر التنظيمي ولازال يعد حتى وقتنا الحاضر وهو كتاب وظائف المديرين، إذ أكد برنارد في كتابه على الجوانب النفسية في المنظمات، وكانت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمات من أهم الإسهامات في هذا المجال والتي شكلت إنقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة، حيث أشار برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس، فالأساس في السلطة هي قبولها من قبل الأفراد العاملين إذ بدون هذا القبول لا يمكن للإدارة أن تباشر سلطتها (الجنابي ومهدي، 2018: 641).

أعتمد برنارد في بناء أفكاره وبحسب (Mano,1994) على الاختلاف في درجة مساهمة الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه يجب على المنظمات أن تجد الطرق المناسبة التي من شأنها أن تأمين رغبة الأفراد العاملين في التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يعد التعاون أساسياً في المنظمات والحوافز المادية ليست السبيل الوحيد لضمان هذا التعاون وعليه فإن فاعلية سلطة القائد تعتمد على درجة قبول الأفراد العاملين للسلطة ومدى رغبتهم في التعاون ومن هذا المنطلق يرى أن السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى (الجنابي ومهدي، 2018: 642). وتؤكد أدبيات الاستدامة التنظيمية أن قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل لفترة طويلة من الزمن تعتمد على تلبيةها للتوقعات المشروعة للمساهمين المختلفين وذلك لأن مصالحهم مترابطة جوهرياً وتشترك في الحاجة إلى الرضا والرفاهية، ولذلك، فإن المبدأ الأساسي لبقاء المنظمات هو تحقيق درجة معينة من التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة. وعليه يتم إنشاء علاقة المعاملة بالمثل أو التبادل الاجتماعي بين المنظمة وأصحاب المصلحة المختلفين، حيث يساعد كل من هؤلاء المشاركين المنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة، وفي المقابل، تعوضهم المنظمة بتسهيل تحقيق أهدافهم، وتعتمد علاقة التبادل الاجتماعي على القيمة الأخلاقية للمساواة، والتي بموجبها تكون قرارات تقسيم الموارد عادلة ومتوازنة بين المنظمة وجميع أصحاب المصالح، وتشير الدراسات أن المساهمين الأكثر أهمية في المنظمات هم الأفراد العاملون الذين يتلقون رواتب وأجور

مقابل العمل الذي يقومون به للمنظمات إذ أن التوازن بين الرواتب والاجور التي يتلقونها والجهد الذي يبذلونه يسمح بتحقيق الاستمرارية للمنظمات، وبعبارة أخرى يمثل التوازن التنظيمي المساواة بين مصالح الأفراد العاملين وأصحاب العمل، والتي يتم تحديدها من خلال التوافق بين استثمار الموارد البشرية وإنتاجية العمل، وتمتد الحوافز (أي استثمار الموارد البشرية) التي تقدمها المنظمة إلى ما هو أبعد من الأجور لتشمل أيضاً التدابير التي تعزز رفاهية الأفراد، مثل التدريب والأمان الوظيفي (Roca-Puig, 2020: 14).

وبحسب (الدليمي والمدو، 2012: 49) فإن التوازن التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمات على دفع مغريات تتمثل في الراتب وفرص التطوير والتعويضات والناجمة عن الإسهامات المتمثلة في الإنجاز والعلاقات مع زملاء العمل والرؤساء والتي من خلالها يتم دفع المغريات. ويقصد بالمغريات المدفوعات التي تقدمها المنظمة لمساهمتها وتقاس بمدى منفعتها للعاملين. وعليه يتكون التوازن التنظيمي من بعدين هما المغريات والتي تتمثل في الراتب المباشر والتعويضات والترقية وفرص التطوير، والإسهامات والتي تتمثل في الإنجاز وتنوع المهام والعلاقة بين العاملين والعلاقة مع الإدارة.

ويشير (Tosi, 2011: 95) بان الفرد يواجه بشكل أساسي قرارين مختلفين في المنظمات، كل منهما يعكس إعتبارات مختلفة، الأول هو قرار المشاركة والثاني هو قرار الإنتاج، ويعتمد قرار المشاركة على مفهوم توازن المنظمة، الذي يشير إلى توازن المدفوعات للأعضاء (المغريات) مقابل استمرار مشاركتهم ومساهماتهم في المنظمة (الإسهامات)، وتنص المفاهيم الأساسية لتوازن المنظمة على التالي:

1. المنظمة هي نظام من السلوك الاجتماعي المترابط للمشاركين.
2. كل مشارك ومجموعة يتلقون حوافز من المنظمة مقابل مساهماتهم.
3. يستمر الفرد في المشاركة طالما أن الحوافز التي يتلقاها أكبر من مساهمته يتم تقييم هذا من قبل الفرد بناءً على قيمه الخاصة، والتي قد تعكس أو تشمل تلك غير الاقتصادية.
4. إسهامات المجموعات المختلفة هي مصادر تخلق منها المنظمة حوافز لدفع الآخرين.
5. يحدث التوازن (أو الاستدامة) عندما تستطيع المنظمة الاستمرار في تقديم الحوافز للأعضاء للحصول على مساهماتهم.

النطاق العام لمفهوم توازن المنظمة يشمل المديرين، الموظفين، العملاء، الموردين، المستثمرين، المجتمعات، والمقرضين، إذ أن هؤلاء هم الأفراد والمجموعات الفرعية التي تقدم نوعاً من المساهمة في وجود المنظمة، بمعنى آخر أي شخص يقدم مدخلات تحتاجها المنظمة لإستمرار وجودها وبقائها يجب أن يُنظر إليه كجزء لا يتجزأ من المنظمة وإذا غادرت مجموعة واحدة، أو تغيرت بشكل أساسي في طبيعتها، فإن توازن المنظمة يتعطل، ويجب البحث عن مستوى جديد للتوازن وتحقيقه والذي قد يتطلب ذلك إعادة توزيع المغريات للآخرين من أجل الحصول على مشاركتهم، إذ أن الفكرة الأساسية لتوازن المنظمة هي زيادة توازن المغريات (الحوافز) على المساهمات تقلل من ميل الفرد للتحرك

والعكس صحيح، والحوافز التي يتلقاها الفرد أو المجموعة تمثل أكثر من الاعتبارات الاقتصادية مثل الأجور وإنما تمتد لتشمل الرضا عن المنظمة، والتعرف على أعضاء المجموعة، والقيم غير الاقتصادية الأخرى والتي تساهم في توازن الحوافز (المغريات) والمساهمات (Roca-Puig, 2020: 15).

2. أهمية التوازن التنظيمي:

يرى (Froese, 2017: 52) أن أسباب الإهتمام بمفهوم التوازن التنظيمي تتمثل في الآتي: أولاً: لا يوجد فهم واضح ومتفق عليه للتوازن التنظيمي، إذ تم تبني فكرة التوازن التنظيمي أصلاً من الفيزياء، لأول مرة من قبل فايول وسايمون وتعتبر مفهوماً كلاسيكياً في علم المنظمة، ومصطلح التوازن مشتق من اللاتينية بمعنى مساواة ويُستخدم على نطاق واسع في مختلف التخصصات العلمية ويرتبط بشكل عام بالإنسجام والاستقرار والإزدهار والعدالة. وتعتمد نظريات المنظمة الأساسية مثل نظرية برنارد للتوازن التنظيمي على هذا المفهوم. ثانياً: المنافسة الشرسية بين المنظمات والبيئة الديناميكية تتطلب فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لمفهوم التوازن التنظيمي، وعليه يجب تحديث المفهوم الذي يعتبر قديماً نسبياً ليتلائم مع البيئة الحالية، إذ أن كل من التحول الرقمي والعولمة يغيران واقع المجتمعات والمنظمات بشكل عميق مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعليه تظهر المنظمات في جميع أنحاء العالم أعراضاً متزايدة لعدم التوازن. ثالثاً: على الرغم من أن إدارة الاستدامة قد أكدت بشكل متزايد على أهمية موازنة التوترات، إلا أن السؤال حول كيفية القيام بذلك لا يزال إلى حد كبير دون إجابة، وتؤكد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الاستدامة على أهمية مفهوم التوازن، إذ تنجم الاستدامة عن التوازن بين العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على الرغم من أن كمية كبيرة من الأدبيات تتناول موازنة التوترات، إلا أن أدبيات إدارة الاستدامة قد أهملت حتى الآن تصور التوازن وعوامله التأسيسية في السياق التنظيمي. وعليه دعا العلماء إلى إجراء أبحاث أكثر جوهرية حول كيفية تحقيق المنظمات في مختلف المجالات للتوازن. رابعاً: لا الأدبيات تصف كيفية بناء التوازن، النظريات عادةً تعتبر التوازن حالة ضرورية لكنها نادرًا ما تصف كيفية تحديد ما إذا كانت المنظمة في هذه الحالة على الرغم من أن الأدبيات الاقتصادية توفر بعض المؤشرات الكمية، إلا أن المعايير النوعية مطلوبة من خلال النظر في وجهات نظر الأفراد بما في ذلك تفضيلاتهم المعرفية والعاطفية.

وبحسب (Roca-Puig, 2020: 3) فإن أهمية التوازن التنظيمي تتمثل في الآتي:

1. إستدامة المنظمة: التوازن بين إستثمارات الموارد البشرية (مثل الرواتب والتدريب والأمان الوظيفي) وإنتاجية العمل بضمن بقاء المنظمة وإستدامتها على المدى الطويل.
2. تحسين الأداء: عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على تعويض عادل مقابل جهودهم، فإنهم يكونون أكثر إستعداداً للعمل بكفاءة وتقديم أداء أفضل.
3. تعزيز العلاقات الاجتماعية: التوازن التنظيمي يعزز من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وثقة بين الموظفين والإدارة.

4. تحقيق العدالة: التوازن التنظيمي يعبر عن العدالة في توزيع الموارد والمكافآت بين الموظفين وأصحاب العمل، مما يعزز من الشعور بالإنصاف والرضا الوظيفي.

3. أبعاد التوازن التنظيمي:

بحسب (الدليمي والمدو، 2012: 49) فإن أبعاد التوازن التنظيمي في كل من المغريات والإسهامات، ويقصد بالمغريات المدفوعات التي تؤدي عبر المنظمة إلى مساهميتها، وتقاس بوحدات مستقلة في منفعتها للعاملين، وإن أي مكون من هذه المجموعة يمثل بعد مختلف من المغريات المعروضة والذي يمكن أن يقاس بصورة مستقلة للمنفعة المخصصة من قبل العاملين، وإن منفعة المغريات هي مقياس قبول العاملين للمغريات التي تمنح لهم والتي تقابل منطقة السواء في قبول العاملين للسلطة. وتقسم المغريات إلى عدة أنواع منها الراتب المباشر والتعويضات والترقية وفرص التطوير.

أما الإسهامات هي مشاركات معينة يؤديها العاملون سواء بشكل فردي أو جماعي، وتقاس بشكل مستقل لمنفعتهم للعاملين، ويقصد بمنفعة الإسهامات قيمة البديل الذي يستغني عنه العامل في سبيل إنجاز إسهاماته واعتمد البحث الحالي عدة أنواع من الإسهامات منها الإنجاز والعلاقة بين العاملين وتنوع المهام والعلاقة مع الإدارة.

وضمن نفس السياق يشير (سلمان، 2024: 73-83) أن أبعاد التوازن التنظيمي تتمثل في التعويضات والترقية وفرص التطوير (والتي تقع ضمن بعد المغريات)، والإنجاز وتنوع المهام والعلاقة بين العاملين والعلاقة مع الإدارة (والتي تقع ضمن بعد الإسهامات).

ثانياً: الأداء الأكاديمي

1. مفهوم الأداء الأكاديمي

يعد الأداء الأكاديمي للأفراد موضوع إهتمام كل منظمة، إذ يوجد إجماع على أن المنظمات يجب أن تلعب دوراً رئيسياً في هذه العملية، في الواقع، مديرو المنظمات هم المسؤولون الأساسيون عن الأداء الأكاديمي للأفراد، وتعد العوامل المؤثرة على الأداء الأكاديمي للأفراد غامضة للوقت الحالي ومن بين تلك العوامل الجنس، التفاعل بين الأفراد، المثابرة، الطموح الشخصي والأكاديمي (Ampofo & Owusu, 2015: 19)

وبحسب (Hawandeh, 2004: 66) فإن الأداء الأكاديمي هو مجموعة أنماط السلوك الإداري المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في إنجاز الأعمال.

والأداء الأكاديمي بحسب (Ampofo & Owusu, 2015: 20) هو مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من المهارات والمواقف والسلوكيات التي تساهم في النجاح الأكاديمي في المنظمة، أو أنه مدى قدرة الفرد على إنجاز العمل الموكل إليه في البيئة التنظيمية. ويشير كل من (نصار والمطيري، 2019: 224) أن الأداء الأكاديمي للأفراد هو ما يقوم به الفرد في المنظمة من أدوار وممارسات تستند على خلفية معرفية ومهارية في مجالات محددة من الأداء هي التمكن العلمي

والتدريس الفعال، وتحفيز الطلاب، والتقييم، وخدمة المجتمع، شريطة توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، وعادة ما يكون الأداء وفق مستوى معياري يوضح قدرة الفرد على أداء مهامه الموكلة إليه.

ويرى (عبد الحكيم، 2023: 75) أن الأداء الأكاديمي يتمثل في كل سلوك يصدر عن الفرد مستنداً إلى خلفية وقيمة معينة لإتمام عمل معين في ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات، وعليه يمكن تعريف الأداء الأكاديمي بأنه الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونشرها من خلال التدريس وتطبيقها من خلال خدمته وتنميته للمجتمع أو أنه عبارة عن عملية تفعيل من عضو هيئة التدريس لمهاراته الأساسية والأبداعية ليستثمرها في أدائه التربوي بما ينعكس عليه بطريقة إيجابية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

في حين يعرف (الشامي، 2024: 239) الأداء الأكاديمي بأنه مستوى الإنجاز التحصيلي والمهاري والقيمي الذي يحققه الأفراد في مجال دراسة علوم التربية والاقتصاد المنزلي الأكاديمي ويشمل تقييم الأداء في المقررات والدورات الدراسية في برنامج إعداد المعلم بكلية الاقتصاد المنزلي، ويقاس بمجموع الدرجات النهائية، والتقدير العام الذي يحصل عليه الطالب في نهاية كل فصل دراسي، والمعدل التراكمي للعام الأكاديمي، كما يعرف بأنه اكتساب الأفراد المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات والقدرة على تطبيقها في مواقف حالية أو مستقبلية (حامد، 2024: 16).

2. أهمية الأداء الأكاديمي

يلعب الأداء الأكاديمي وقياسه دوراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ تقوم المنظمات بشكل دوري بإجراء تقييمات الأداء لإتخاذ قرارات إدارية مثل زيادة الرواتب أو الفصل أو الترقيات بطريقة عادلة وقانونية ولتحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة التطويرية، والتي من المحتمل أن يتم من خلالها اكتساب الأفراد فهماً أفضل لأنفسهم وللأنشطة التطويرية التي تهمهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة دافعهم للأداء المستقبلي، بالإضافة إلى ذلك، عند تصميم نظام اختيار للأفراد تركز المنظمة بشكل رئيسي على ما هو مهم أو صالح في التنبؤ بالأداء الأكاديمي (Choi et al., 2018: 2).

والأداء الأكاديمي بحسب (Elizabeth et al., 2022: 4) هو مستوى النجاح الذي يحققه الفرد في عمله، وتتمثل أهميته في التالي:

- المستقبل المهني: يؤثر الأداء الأكاديمي بشكل كبير على فرص الحصول على وظائف جيدة في المستقبل، حيث تبحث المنظمات عن أفراد يتمتعون بقدرات أكاديمية عالية.
- الثقة بالنفس: يساعد النجاح الأكاديمي على بناء الثقة بالنفس لدى الأفراد، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات والمواقف المختلفة في الحياة.

- النمو الشخصي: يساهم التعلم المستمر وتحقيق النجاح الأكاديمي في تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات، مما يساهم في النمو الشخصي للأفراد.
 - المساهمة في المجتمع: يمكن للأفراد الذين يتمتعون بأداء أكاديمي متميز أن يساهموا في تطوير مجتمعاتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها.
- بعبارة أخرى، يرتبط الأداء الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العوامل، بما في ذلك الاهتمام بجودة التعليم، والدعم الذي يتلقاه الأفراد من مديريهم وهو مؤشر مهم على نجاح العملية التعليمية ومدى استعداد الأفراد لمواجهة تحديات المستقبل.

3. عناصر الأداء الأكاديمي

يتضح من مراجعة الأدبيات المتعلقة بالأداء الأكاديمي أن له مكونات وعناصر أساسية يجب توافرها حتى يكون الأداء الأكاديمي للأفراد أداءً فعالاً وتتمثل في كفايات الأفراد وما لديهم من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، ومتطلبات العمل الوظيفة التي تتضمن المهام والمسؤوليات والخبرات التي يتطلبها عمل أو وظيفة ما، علاوة على بيئة المنظمة التي تتضمن العوامل الداخلية مثل الهيكل والأهداف والموارد والمركز الاستراتيجي للأداء الفعال، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها (العصامي، 2023: 481).

وترى (عزالدين، 2023: 562) أنه يوجد مجموعة من العناصر المحددة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي، وتتمثل هذه العناصر في التالي:

1. بيئة التنظيم وهيكلته وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية والتي تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
2. كفايات أعضاء هيئة التدريس ويقصد بها ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تساعد على الأداء الفعال لما يقوم به من وظائف.
3. المتطلبات الوظيفية وتتمثل في المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل معين أو وظيفة معينة.
4. العوامل الفنية ويقصد بها المتابعة والاستمرار في ادخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرمجيات، إذ أن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها.

وبحسب الأدبيات الحديثة في إدارة التعليم العالي، يمكن تصنيف عناصر الأداء الأكاديمي إلى ما يأتي:

- التميز في التدريس: يُعد التدريس أحد الركائز الأساسية في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ويشمل تخطيط وتنفيذ الدروس، استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة، تقييم تعلم الطلاب، التفاعل مع الطلاب (Prieto et al., 2023: 111).

- الإنتاج البحثي: ويتضمن نشر الأبحاث، الحصول على تمويل بحثي، المشاركة في المؤتمرات العلمية، الإشراف على طلاب الدراسات العليا (Prieto et al., 2023: 112).
- الخدمة الجامعية والمجتمعية: ويتضمن المشاركة في اللجان العلمية، الأنشطة المجتمعية، المساهمة في تطوير البرامج الأكاديمية (Alakoum et al., 2024: 2955).
- التطوير المهني المستمر: ويتضمن حضور ورش العمل والدورات التدريبية، المشاركة في المجتمعات الأكاديمية، الإطلاع على أحدث الأبحاث (Alakoum et al., 2024: 2957).
- الإحترافية والنزاهة الأكاديمية: ويتضمن الالتزام بأخلاقيات البحث والتدريس، الإحترام والتعاون مع الزملاء والطلاب، الإمتثال للسياسات واللوائح الجامعية (Mula-Falcón & Caballero, 2025:99).

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف منظمات عينة الدراسة ومبررات اختيارها:

1. وصف منظمات عينة الدراسة: قامت الدراسة الحالية باختيار عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك لغرض اختبار فرضياته عليها، إذ يتمثل المبحوثين بالتدريسيين في الكليات المبحوثة وتم توزيع الإستمارات بطريقة إلكترونية وعشوائية وعدد الاستمارات المستجابة كان (61) استمارة صالحة للتحليل.
2. مصادر واسلوب جمع البيانات: لقد تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وتم الاعتماد في الدراسة الحالية في جمع البيانات على المصادر الأولية لتغطية الإطار الميداني للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة واشتملت استمارة على ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول معلومات تعريفية، بينما ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالتوازن التنظيمي، أما الجزء الثالث ركز على المقاييس الخاصة بالأداء الأكاديمي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة (اتفق بشدة) والتي أخذت الوزن (5) إلى عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (1)، بينما في بناء الإطار النظري للبحث اعتمد الباحثان على ما متاح من دراسات، وابحاث منشورة، ودوريات من مصادرها الثانوية.
3. الاساليب الاحصائية المستخدمة: بالإعتماد على أهداف الدراسة وتوجهاتها ومضمون فرضياتها استعان الباحثان ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج ((SPSS Ver.26)) وتضمنت هذه الأدوات بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لإستخدامها في وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما، ومعامل الارتباط البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
4. وصف الأفراد المبحوثين: شملت عينة الدراسة التدريسيين في عدد من الكليات التابعة لجامعة دهوك، إذ تم توزيع الاستمارات بطريقة إلكترونية.

يقدم الجدول (1) وصف مفصل لعينة الدراسة، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

1. الجنس: يوضح الجدول (1) أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الاناث إذ بلغت نسبتهم (59%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
2. العمر: يتبين من الجدول (1) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة (أكثر من 40 سنة) و بنسبة (54.1%) و تليها فئة (30-40 سنة) بنسبة (45.9%) حيث بلغت نسبة هاتين الفئتين (100%) من الأفراد المبحوثين اي ان جميع الأفراد المبحوثين تزداد أعمارهم من 30 سنة وهذا يدل على عدم تعيين الخريجين الجدد في الجامعة لمدة طويلة.
3. عدد سنوات الخدمة في الجامعة: يتبين من النسب الواردة في الجدول (1) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الجامعة (أكثر من 10 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين وبلغت هذه النسبة (98.4%)، وتلتها فئة (5-10 سنوات) إذ بلغت نسبتهم (1.6%) اي ان اغلبيه الأفراد المبحوثين تتجاوز مدة خدمتهم في الجامعة 10 سنوات وهذا يدل على عدم تعيين أساتذة جديدة و بأعمار تقل عن 30 سنة.
4. التحصيل الدراسي: يوضح الجدول (1) أن نسبة الأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الماجستير تبلغ (57.4%)، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين يحملون شهادة الدكتوراه (42.6%) وهذا يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.

الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة

توزيع الأفراد المبحوثين		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	25	41
	انثى	36	59
	المجموع	61	100
العمر	أقل من 30 سنوات	0	0
	30-40 سنة	28	45.9
	أكثر من 40 سنوات	33	54.1
	المجموع	61	100

عدد سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	0	0
	10-5	1	1.6
	أكثر من 10 سنوات	60	98.4
	المجموع	61	100
الشهادة (التحصيل الدراسي)	ماجستير	35	57.4
	دكتوراه	26	42.6
	المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver. 26

5. وصف وتشخيص متغيري الدراسة

لوصف آراء أفراد عينة البحث من التدريسيين تجاه متغيري الدراسة وأبعادهما فقد تحقق ذلك عن طريق أدوات ومؤشرات الإحصاء الوصفي والتي جرت كما يأتي :

(1) **وصف متغير التوازن التنظيمي:** اعتمد في وصف آراء المبحوثين (عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك) تجاه هذا المتغير (التوازن التنظيمي) وبعديه (المغريات و الاسهامات) على المؤشرات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وكما يأتي:

I. وصف بعد المغريات: يتضح من نتائج المؤشرات الوصفية كما موضح في الجدول (2) انه يمكن تفسير إجابات الأفراد المبحوثين والخاصة بوصف آرائهم تجاه عبارات هذا البعد (X1-X5) وكالاتي: بلغت نسبة الاتفاق لآراء المبحوثين وفق نطاق المؤشر الكلي لهذا البعد (المغريات) (25.38%) وبوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (1.123)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق من قبل الأفراد المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد (51.92%)، وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق ضعيفة (25.38%) بين الأفراد المبحوثين على فقرات هذا البعد. وهذا يؤشر الى ان آراء عينة البحث من التدريسيين في الكليات المبحوثة تنصرف على ان المغريات التي تقدم لهم الكلية (الجامعة) لا تلبي طموحاتهم.

II. وصف بعد الاسهامات: يتبين من نتائج المؤشرات الوصفية والموضحة في الجدول (2) انه يمكن تفسير إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X7-X12) والخاصة بوصف آراء الأفراد المبحوثين تجاه هذا البعد (الاسهامات) وكما يلي: بلغت نسبة الاتفاق لآراء أفراد عينة البحث وفق نطاق المؤشر الكلي لهذا البعد (الاسهامات) وعلى مضامين العبارات المعتمدة لقياس هذا البعد (91.55%) و بوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.825)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق تجاه عبارات هذا البعد (0.816%)، وهذا يدل على مستوى اتفاق عال لعبارات هذا البعد من وجهة نظر

الأفراد المبحوثين. مما يعني ان آراء أفراد العينة من التدريسيين في كليات جامعة دهوك تتصرف على ان ما تقدمه ادارات هذه الكليات في مجال الاسهامات جاءت بمستوى اتفاق عال على مضامين عبارات هذا البعد.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية و الأوساط والانحرافات المعيارية لمتغير التشازن التنظيمي لآراء عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	المتغير	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1 . 2 4 5	2 . 8 7	2 1 . 3	1 1 3	1 6 . 4	1 1 0	1 9 . 7	1 1 2	3 9 . 3	2 4	3 . 3	2	X 1	المفرجات	التوازن الطبيعي
1 . 2 3 3	2 . 4 8	3 1 . 1	1 1 9	2 1 . 3	1 1 3	1 6 . 4	1 1 0	3 1 . 1	1 1 9	0 0	0	X 2		
0 . 9 9 2	2 . 1 8	2 7 . 9	1 1 7	3 7 . 7	2 3	2 4 . 6	1 5	8 . 2	5	1 . 6	1	X 3		
0 . 9 8	2 . 7 2	1 1 . 5	7	3 1 . 1	1 9	3 1 . 1	1 9	2 6 . 2	1 6	0 0	0	X 4		

5														
1 . 1 6 1	2 . 5 7	2 3	1 4	2 4 . 6	1 5	2 7 . 9	1 7	2 1 . 3	1 3	3 . 3	2	X 5		
1 . 1 2 4	2 . 3 4	2 3	1 4	4 2 . 6	2 6	1 6 . 4	1 0	1 3 . 1	8	4 . 9	3	X 6		
1 . 1 2 3	2 . 5 3	22.9 7		28.95		22.68		23.2		2.18		المعدل		
		51.92		22.68		25.38				المجموع		ع		
0 . 6 2 8	3 . 8 5	0	0	4 . 9	3	1 3 . 1	8	7 3 . 8	4 5	8 . 2	5	X 7	الإسهامات	
0 . 5 3 3	4 . 1 8	0	0	0	0	6 . 6	4	6 8 . 9	4 2	2 4 . 6	1 5	X 8		
0 .	4 .	0	0	0	0	8 .	5	6 3	3	2 7	1	X		

5 7 2	2					2		.	9	.	7	9		
0 . 6 3 7	4 . 3 8	0	0	0	0	8 . 2	5	4 5 . 9	2 8	4 5 . 9	2 8	X 1 0		
0 . 5 8 5	4 . 3 9	0	0	0	0	4 . 9	3	5 0 . 8	3 1	4 4 . 3	2 7	X 1 1		
0 . 5 3 7	4 . 2 5	0	0	0	0	4 . 9	3	6 5 . 6	4 0	2 9 . 5	1 8	X 1 2		
0 . 5 8 2	4 . 9 1	0	0.816	7.65	61.48	30.0 7	المعدل							
0 . 8 5 2	3 . 7 2	0.816	7.65	91.55	المجموع									
		المؤشر الكلي												

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver. 26

(2) وصف متغير الأداء الأكاديمي: استند في وصف آراء الأفراد المبحوثين من التدريسيين في كليات جامعة دهوك تجاه هذا المتغير على المؤشرات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية): يتضح من نتائج المؤشرات الوصفية و المبينة في الجدول (3) انه يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (Y1-Y10) والخاصة بوصف آراء أفراد عينة الدراسة تجاه هذا المتغير، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء أفراد عينة الدراسة وفق نطاق المؤشر الكلي لهذا المتغير (45.41%) و بوسط حسابي مقداره (3.17) و انحراف معياري (0.913)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق تجاه عبارات هذا المتغير (27.97). وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة بين الأفراد المبحوثين على محتوى العبارات التي مثلت هذا المتغير. مما يدل الى ان آراء التدريسيين المبحوثين في كليات جامعة دهوك تنصرف على ان الأداء الأكاديمي جاء بمستويات اتفاق متوسطة من قبل التدريسيين أفراد العينة.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الأكاديمي لآراء عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	المتغير
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	2	3	1	1	1	3	1	1	9	4	3	Y1	الأداء الأكاديمي
.	.	1	9	8	1	1	9	4		.			
2	4	.				.		.		9			
1	4	1				1		8					
8													
1	2	2	1	2	1	2	1	1	7	4	3	Y2	
.	.	6	6	9	8	7	7	1		.			
1	3	.		.		.		.		9			
4	9	2		5		9		5					
4													
1	2	1	1	2	1	3	2	2	1	4	3	Y3	
.	.	6	0	4	5	2	0	1	3	.			
1	7	.		.		.		.					

2 4	4	4		6		8		3		9			
0 . 5 7 4	4 . 0 7	0 . 6	0 . 4	0 . 9	0 . 7	1 3 . 1	8 . 2	6 7 . 2	4 1 . 7	1 9 . 7	1 2	Y 4	
1 . 0 5 6	2 . 9 5	6 . 6	4 . 9	2 7 . 9	1 7 . 3	3 9 . 3	2 4 . 4	1 6 . 4	1 0 . 4	9 . 8	6	Y 5	
0 . 7 2 8	3 . 7 4	1 . 6	1 . 6	1 . 6	1 . 6	2 7 . 9	1 7 . 9	5 9 . 9	3 6 . 8	9 . 8	6	Y 6	
0 . 9 5 1	2 . 7 9	6 . 6	4 . 6	3 4 . 4	2 1 . 4	3 6 . 1	2 2 . 7	1 9 . 7	1 2 . 7	3 . 3	2	Y 7	
0 . 9 3 9	2 . 8 7	6 . 6	4 . 6	2 7 . 9	1 7 . 9	4 1 . 9	2 5 . 3	2 1 . 3	1 3 . 3	3 . 3	2	Y 8	

0	4	0	0	4	3	0	0	8	4	1	9	Y
.	.			.				0	9	4		9
5	0			9				.		.		
9	5							3		8		
0												
0	3	0	0	9	6	2	1	5	3	1	7	Y
.	.			.		3	4	5	4	1		1
8	6			8				.		.		0
0	9							7		5		
7												
0	3	10.11		17.86		27.21		36.72		8.69		ال
.	.											م
9	1											ع
1	7											د
3												ل
		27.97				27.21		45.41				ال
												م
												ج
												م
												و
												ع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver. 26

6. التحقق من فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الارتباط الرئيسية وفرعياتها فقد تم اعتماد تحليل الارتباط المتعدد بطريقة (Spearman) و الخاصة بتحليل الارتباط للبيانات الوصفية، حيث تشير الفرضية الرئيسية الأولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوازن التنظيمي و الأداء الأكاديمي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك، إذ كانت نتائج هذا الاختبار كما تبين في الجدول (4) والتي يستدل منها على تحقق الفرضية الرئيسية الأولى أي وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين متغيري الدراسة (التوازن التنظيمي و الأداء الأكاديمي) اعتمادا على قيمة معامل الارتباط بينهما والتي بلغت (**0.730) عند

المستوى المعنوي (0.01)، أي أن هناك تلازماً طردياً بين متغيري الدراسة (التوازن التنظيمي و الأداء الأكاديمي) وبمستوى معنوي عالي، وهذا ما يفسر أن التحسن في التوازن التنظيمي يقود للتحسن في مستويات الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك والعكس صحيح. لذلك يقع على عاتق القيادات في تلك الكليات أن ترفع من مستوى التوازن التنظيمي داخل الكليات وبوجود هذا التوازن يقود للارتقاء بأدائهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أداء تلك الكليات و الجامعة. وتشير نتائج هذا الاختبار أيضاً كما مبين في الجدول (4) إلى وجود العلاقة بين بعدي التوازن التنظيمي (المغريات، الإسهامات) و الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك ولكن بنسب متفاوتة، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وعالية (0.752^{**}) عند مستوى (0.01) بين بعد المغريات و الأداء الأكاديمي للتدريسيين في تلك الكليات، وهذا يفسر أن التحسن في مستويات المغريات التي تقدمها تلك الكليات يقود إلى التحسن في مستويات الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك والعكس صحيح. لذلك على القيادات في تلك الكليات أن تعمل على تحسين من متطلبات المغريات إذ أن شعور التدريسيين بذلك سوف يقود للارتقاء بأدائهم والذي سينعكس إيجاباً على أداء تلك الكليات. في حين تشير النتائج كما مبين في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة جداً (0.048) بين بعد الإسهامات و الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك، وهذا يفسر بأن التحسن في مستويات الإسهامات التي تقدمها الكليات للتدريسيين لن يقود بشكل قوي التحسن في مستويات الأداء الأكاديمي للتدريسيين في تلك الكليات.

الجدول (4) قيم معامل الارتباط للعلاقة بين التوازن التنظيمي و الأداء الأكاديمي

المتغير المستقلة	المتغير المعتمدة		الأداء الأكاديمي
	المغريات	الإسهامات	
التوازن التنظيمي	0.752^{**}	0.048	
المؤشر الكلي	0.730^{**}		

** معنوية عند مستوى 0.01

N=61

* معنوية عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver. 26

و اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية و فرضيتها الفرعية فقد تم اعتماد تحليل الانحدار، حيث تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن التنظيمي في الأداء الأكاديمي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك. إذ كانت نتائج هذا الاختبار كما تبين في الجدول (5) تسفر عن ظهور تأثير معنوي للمتغير المستقل التوازن

التنظيمي في المتغير المعتمد الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات عينة الدراسة في جامعة دهوك وباعتماد الى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (67.64) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4) و بدرجات حرية (1, 60) وكذلك بالاعتماد على قيمة معنوية التأثير المحسوبة البالغة (0.000) والتي كانت اقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وهكذا تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى وجود تأثير معنوي للتوازن التنظيمي في الأداء الاكاديمي للتدريسيين. ويمكن تفسير ذلك انه على القيادات في كليات عينة الدراسة في جامعة دهوك ان تهتم اكثر بالتوازن التنظيمي لما له تأثير كبير في تحسين الأداء الأكاديمي للتدريسيين وينعكس ذلك على تحسين الأداء الكلي لتلك الكليات. ومن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) المبينة في الجدول (5) والبالغة (0.533) بأن ما نسبته (53.3%) من التغير الذي يحدث في الأداء الأكاديمي يرجع الى التوازن التنظيمي وبعديه المتبنا في انموذج الدراسة الحالية، وان النسبة المتبقية والبالغة (46.7%) من التغير في الأداء الأكاديمي للتدريسيين يرجع الى عوامل اخرى خارج حدود الدراسة الحالية.

ومن قيمة الثابت (B0) يلاحظ انه يوجد ظهور للاداء الاكاديمي و بقيمة (0.986) و ذلك عندما تكون قيمة التوازن التنظيمي مساوية الى الصفر، وهذا يستدل على ان الأداء الأكاديمي يستمد بعض خصائصه من التوازن التنظيمي. كما يتضح من قيمة الميل الحدي بيتا القياسية (B1) والتي بلغت (0.730) بان التغير في التوازن التنظيمي بمقدار واحد صحيح سوف يقود الى احداث تغيير في الأداء الأكاديمي بما يساوي (73%).

$$Y = B0 + B1X$$

$$Y = 0.986 + 0.73X$$

$$Y = \text{الاداء الاكاديمي}$$

$$X = \text{التوازن التنظيمي}$$

الجدول (5) درجة مساهمة التوازن التنظيمي (المؤشر الكلي) في تفسير الأداء الاكاديمي

الأداء الأكاديمي (المؤشر الكلي)					المتغير المعتمد
مستوى الدلالة	F	R^2	B1	B0	المتغير المستقل
0.000	67.46	0.533	0.730	0.986	التوازن التنظيمي (المؤشر الكلي)

$$N = 61$$

$$F = 4$$

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26

وفيما يخص تأثير بعدي التوازن التنظيمي في الأداء الأكاديمي للتدريسيين، نلاحظ من الجدول (6) بأن البعد الاول (المغريات) يؤثر معنويا في الأداء الأكاديمي للتدريسيين عند مستوى المعنوي (0.000) وكذلك فإن قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي للمغريات (البعد الاول للتوازن التنظيمي) في الأداء الأكاديمي للتدريسيين في كليات جامعة دهوك. وهذا يفسر بأن اهتمام القيادات في الكليات المبحوثة بالمغريات ستقود الى التحسن في الأداء الأكاديمي للتدريسيين في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك. وعكس ذلك تبين النتائج كما مبين في الجدول (6) ان الاسهامات (البعد الثاني للتوازن التنظيمي) لا تؤثر معنويا في الأداء الأكاديمي للتدريسيين لان مستوى الدلالة لهذا البعد اكبر من (0.05) وكذلك قيمة (T) المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية وبهذا لم تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (6) العلاقات التاثيرية لابعاد التوازن التنظيمي في الأداء الأكاديمي

الأداء الأكاديمي					الأنموذج
مستوى الدلالة	T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.000	8.853	0.759	0.061	0.542	المغريات
0.237	1.195	0.102	0.145	0.173	الإسهامات
0.000	8.214	0.730	0.120	0.986	المؤشر الكلي

N= 61. T= 1.67

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولا: الاستنتاجات: توصلت الدراسة الحالية الى عدد من الاستنتاجات من نتائج تحليل البيانات في الجانب الميداني وكالاتي:

1. تبين اتفاق أفراد عينة البحث من التدريسيين في كليات جامعة دهوك على كلا البعدين (المغريات، و الاسهامات) تشكلا البنية الهيكلية لمتغير التوازن التنظيمي ولكن بمستويات مختلفة من الاتفاق.
2. يرى المبحوثين من التدريسيين في كليات جامعة دهوك ان المغريات التي تقدمها الكليات لهم لاتبلي مستويات الطموح لديهم ولا تتفق مع الجهود المبذولة من قبلهم.
3. تبين اتفاق المبحوثين من التدريسيين في كليات جامعة دهوك على اسهاماتهم في كلياتهم من خلال قيامهم بتوظيف قدراتهم الذهنية والجسدية لأداء المهام الموكلة إليهم.
4. اتفق المبحوثين من التدريسيين في كليات جامعة دهوك على ان أدائهم الأكاديمي يتحسن من خلال تعاونهم مع زملائهم و يسهم في تعزيز إنتاجيتهم، وكذلك يجيدون استخدام التقنيات الحديثة لتحسين تجربة التعليم والتعلم، إضافة الى تمكنهم من تحقيق التوازن بين واجباتهم الأكاديمية وحياتهم الشخصية.
5. يستدل من نتائج تحليل علاقة الارتباط ان تحسن مستويات التوازن التنظيمي يؤدي الى تحسن مستويات الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك والعكس صحيح.
6. يستدل من نتائج تحليل علاقة الارتباط ان تحسن مستويات المغريات المقدمة الى أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الكليات يقود لتحسن مستويات الأداء الأكاديمي للتدريسيين والعكس صحيح.
7. يستنتج من نتائج علاقة التأثير المباشر والمعنوي للتوازن التنظيمي في الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية وان المغريات التي تقدمها الكليات الى التدريسيين تؤثر معنويا في ادائهم الأكاديمي

ثانيا: التوصيات: حددت الدراسة الحالية عدد من التوصيات بناء على الاستنتاجات أعلاه.

1. من الضروري ان تعمل ادارات كليات جامعة دهوك المبحوثة على تحسين التوازن التنظيمي لان ذلك سوف يقود للارتقاء بالأداء الأكاديمي للتدريسيين والذي سينعكس بشكل ايجابي على أداء تلك الكليات.
2. تحسين نظام الاجور وغيرها من المغريات لدى الكليات المبحوثة في جامعة دهوك وبما يلبي طموحات التدريسيين في تلك الكليات كاحد ابعاد التوازن التنظيمي ذات اهمية كبيرة بالنسبة للأفراد المبحوثين مما يساعد في تحفيزهم على تطوير ادائهم الأكاديمي.
3. عمل ادارات كليات جامعة دهوك على عقد الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية في مجالات التدريس والبحث العلمي لتعزيز مستويات الأداء الأكاديمي للتدريسيين والكليات.
4. الزام التدريسيين في كليات جامعة دهوك من قبل اداراتهم باعداد البحوث (على ان يقوم كل تدريسي بنشر بحث واحد على الاقل سنويا) و نشرها في المجالات العالمية.

5. ان تعمل ادارات الكليات المبحوثة على رعاية التدريسيين المبتكرين و المبدعين او لديهم براءات اختراع من خلال دعمهم المادي والمعنوي مما ينعكس على أدائهم الأكاديمي بشكل ايجابي.
6. ان تعمل ادارات الكليات المبحوثة على توجيه البحوث العلمية المنجزة بمثابة أدوات لحل مشكلات المجتمع والمنظمات التي تعمل فيه.
7. عقد التحالفات وبرامج التعاون مع مؤسسات التعليم العالي الرصينة الاقليمية والعالمية لغرض تبادل الخبرات واجراء البحوث المشتركة وتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لها في تلك المؤسسات.
8. ضمن رؤية الدراسة الحالية نقترح اجراء دراسة دور الانماط القيادية المعاصرة (كالقيادة الخادمة، القيادة الحكيمة) لتحسين الأداء الأكاديمي للتدريسيين في الجامعات.

قائمة المصادر:

1. الجنابي، أميرة هاتف حدادي و مهدي، ميادة حياوي، 2018، تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، جامعة الفرات الأوسط \ الكلية التقنية الإدارية\ الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد(4).
2. الدليمي، إنتصار عباس حمادي والمدو، آلاء عبدالكريم غالب، 2012، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4.
3. حامد ، محمد عبدالمقصود عبدالله، 2024، أثر الدعم التعليمي الذكي خلال موقع ويب تفاعلي قائم على الذكاء الصناعي في تنمية الأداء الأكاديمي لطلاب الدراسات العليا، مجلة كلية التربية، المجلد (40)، العدد (8).
4. الشامي، منار مرسي الدسوقي، 2024، كفاءة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفاعليته في دعم الأداء الأكاديمي لدى الطالبات الملمات بكلية الاقتصاد المنزلي، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد (34)، الجزء (1).
5. نصار، علي عبدالرؤوف والمطيري، جميلة فالح، 2019، واقع الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا، جامعة القصيم، كلية التربية، www.researchgate.net.
6. سلمان، سفير غانم صكب، 2024، الدور التفاعلي للتوازن التنظيمي في العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وازدهار الموظف في مكان العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
7. عبدالحكيم، عصام خليفة محمد، 2023، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية (دراسة مقارنة)، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الخامس، العدد الرابع.
8. العصامي، هالة فوزي عبدالفتاح، 2023، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد (200)، الجزء (3).

9. عز الدين، سماح فؤاد عبدالغفار، 2023، رؤية مقترحة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية في ضوء مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الرابع، الجزء الثاني.

1. Roca-Puig, Vicente, 2020, The symbiotic Bond of Income Equality & organizational Equilibrium, sustainability Journal, www.mdpi.com.
2. Froese, A., 2017, Organizations in balance: revitalizing the concept of organizational equilibrium Uwf. Umwelt Witchcrafts Forum, 25(1-2).
3. Tosi, Henry L., 2011, Managing organizational behavior individuals, teams, organization and management, Cheltenham, U.K.
4. Ampofo, E. T. & Owusu, B. O., 2015, students' academic performance as mediated by students' academic ambition and effort in the public senior high schools in ashanti mampong municipality of ghana, International Journal of Academic Research and Reflection, Vol.3, No.5.
5. Mappadang, A. , Khusaini, K. , Sinaga, M. and Elizabeth, E., 2022, Academic interest determines the academic performance of undergraduate accounting students: Multinomial logit evidence, Cogent Business & Management, www.doi.org.
6. Hawamdeh, N. (2004). "The relationship between the level of awareness of the effectiveness and fairness of the system of performance evaluation and the performance of job and job satisfaction and job loyalty and organizational confidence of employees in the ministries of service Jordan." King Saud University Journal of Administrative Sciences", Vol.16, No.1.
7. Choi J.Y., Miao Ch., Oh I., Berry Ch.M. & Kim K., 2018, Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings, Canadian Journal of Administrative Sciences.
8. Prieto, J., Guede-Cid, R., Cid-Cid, A. I., & Leguey, S., 2023, Major Increases in Teachers' Performance Evaluations: Evidence from Student Evaluation of Teaching Surveys, Tuning Journal for Higher Education, Vol.10, No.2, 105-125.
9. Alakoum, A., Nica, E., & Abiad, M., 2024, Enhancing Faculty Satisfaction and Performance in Higher Education: The Transformative Role of HR and Technology Integration, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 18(1), 2951–2967.
10. Mula-Falcón, J., & Caballero, K., 2025, Academics' Perceptions Regarding Performance Evaluations and the Consequences for Their Professional and Personal Activity, Journal of Applied Research in Higher Education, 17(7), 97–113.