



العوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي

مستخلص من رسالة " العمل الأكاديمي داخل الجامعة بين النمط المثالي والنمط الواقعي "
دراسة ميدانية

مقدم من

بسمة عثمان محمد محمود

باحثة اجتماعية

مسئول وحدة إدارة الأزمات - بكلية الآداب جامعة الفيوم
مسجل لدرجة الماجستير بكلية الآداب قسم علم الاجتماع جامعة الفيوم

٢٠١٧م

تمهيد:

شهد التعليم العالي في الربع الاخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس و أنماط التعليم و مجالاته، و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي و التي تمثلت في تطور تقنيات التعليم و زيادة الاقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة و نمو صناعات جديدة أدت الى توجيه الاستثمار في و البحث العلمي ، من هنا فقد أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار مجالات المعرفة البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تطوير المهارات البشرية و استحداث تخصصات جديدة تتناسب و متطلبات

العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العصر^{١١٢}.

ويعد التعليم العالي حلقة أساسية من منظومات المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض من خلال علاقات وتفاعلات متبادلة، وتشكل متطلبات مجتمع المعرفة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي ترتب نتائج وآثاراً مباشرة وبعيدة المدى في آن، حيث أضحت المعرفة من أبرز مظاهر وعوامل السلطة والقوة، ولم يعد مجدياً للدول والمجتمعات تجاهل هذه الحقيقة أو التأخر في أخذها بالحسبان، فالدول التي لم تدرك بعد أن المعرفة هي العامل الأكثر أهمية لبناء القدرات وللانقال من التخلف إلى التطور، ستجد نفسها على هامش التحولات، بل والمتضرر الأكبر منها.

إزاء هذه التطورات والمتغيرات، يترتب على مؤسسات التعليم العالي بذل الجهود للاستجابة لهذه التحديات، فالجامعة تعتبر " مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته وانطلاقاً من هذه الصلة الوثيقة ينبغي على الجامعة أن تحدث التغيير المستمر في بنيتها ووظائفها وبرامجها بشكل يتناسب والتغيرات الطارئة المحيطة بها¹¹³.

ويعتمد نجاح أى تعليم جامعى على ما يتوفر لديه من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس ، ولا كيان لمؤسسات التعليم العالى بدون الهيئة التدريسية فهى حجر الزاوية^{١١٤} .
وبما أن نجاح العملية التعليمية فى تطورها وتحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسى على عضو هيئة التدريس ومدى كفاءته فى أداء الأدوار الحديثة المنوطة به ، وعلى تمكنه من المهارات التدريسية المتنوعة فى ضوء أدواره الجديدة ، فإنه يجدر بالقيادة المسئولة فى التعليم

112 محمد عبد الفتاح شاهين : التطوير المهنى لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية فى التعليم العالى ، جامعة القدس ، ورقة علمية لمؤتمر النوعية فى التعليم الجامعى الفلسطينى ، ٢٠٠٤ ، ص٣.

113 على اسماعيل وآخرون : تحديث وتطوير خطط وبرامج التعليم العالى لمواكبة حاجات المجتمع ، ورقة عمل فى المؤتمر الثانى عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى بعنوان "المواءمة بين مخرجات التعليم العالى وحاجات المجتمع فى الوطن العربى" ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت ، ٢٠٠٩ ، ص٣.

114 بنية فهد عبد المحسن الملحم : الجامعات وصناعة الأمن الفكرى ، المؤتمر الأول للأمن الفكرى (المفاهيم والتحديات) ، كلية التربية ، جامعة الملك فيصل ، ١٤٣٠ هـ ، ص١٤ .

الجامعى أن تولى هذا الجانب المرتبط بعضو هيئة التدريس والتدريس جل اهتمامها باعتباره أحد العوامل المهمة للوصول إلى مستوى الجودة الشاملة ، فالمدرس الجامعى هو أحد عناصر المنظومة التعليمية بل هو محور رئيس فيها يحتاج بلا ريب إلى التغيير والتطوير إذ يتحقق عبره أهداف المنظومة ، وأى خلل أو قصور فى إعداده أو عمله يعود عليها بنتائج سلبية تؤثر على مخرجاتها تأثيراً كبيراً ١١٥ .

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

١. إشكالية الدراسة

تلعب الهيئة التدريسية فى ظل اقتصاد المعرفة دوراً حيوياً فى مؤسسات التعليم العالى لكونها العنصر الأساسى والفعال من أجل إنجاز وسير العملية التعليمية وكذلك من أجل تحقيق جودة البرامج والأنشطة التعليمية على أختلاف أهدافها ، وتتفوق أى جامعة على الجامعات الأخرى عندما تتوافر لديها أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهلياً عالياً ويتوافر لديها جو اكاديمى ملائم وخدمات مناسبة مما يسهم فى تجويد العملية التعليمية وإنجاحها ، وعندما يحدث أى خلل فى الدور الذى يقوم به هذا العنصر الفعال فسوف يؤثر بالسلب على المنظومة التعليمية بالكامل.

ومن هنا تتطلق إشكالية الدراسة فى التعرف على تأثير العوامل الإدارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية من خلال التعرف المعوقات التى تحول دون تحقيق الدور المنوط بهم أثناء ممارستهم أعمالهم التدريسية والإدارية داخل الجامعة والتى تتمحور فى المعوقات الإدارية (آليات تطبيق الحوكمة والديمقراطية فى داخل الجامعة مثل الشفافية فى اتخاذ القرارات - آليات ومعايير اختيار القيادات الادارية والاكاديمية - وضوح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل - مدى العلاقة بين الإداريين والاكاديمين - مدى الشعور بالرضا الوظيفى عن العمل) من أجل التوصل إلى مجموعة من القواعد والأخلاقيات

¹¹⁵ زرقان ليلي : بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء معايير الجودة فى التعليم الجامعى بجامعة سطيف ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة سطيف الجزائر ، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص١.

التي يجب أن تتبع فى الجانب الإدارى لإتاحة جو ملائم ومناسب للعمل الأكاديمى داخل الجامعة .

٢. أهمية الدراسة: تتمثل في:

الأهمية النظرية :

٥) محاولة إثراء التراث النظري مما يساهم في تراكم المعرفة العلمية في مجال علم الاجتماع التربوى .

٦) محاولة رصد تاثير المعوقات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية.

٧) محاولة معرفة مدى الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس عن دورهم الحالى .

الأهمية التطبيقية :

١) محاولة التعرف على العوامل الإدارية التى تواجه العمل الأكاديمى داخل الجامعة.

٢) تقديم تصور مقترح للأساليب والطرق التى يجب أن تتبعها إدارة الجامعة لتمكين عضو هيئة التدريس من أداء دوره .

٣) التوصل إلى مجموعة من الأخلاقيات للعمل الإدارى والتربوى التى يجب تطبيقها فى ظل اقتصاد المعرفة .

٣. أهداف الدراسة: انطلقت الدراسة من هدف رئيسي: التعرف على العوامل الأدارية التى تواجه العمل الأكاديمى داخل الجامعة

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية :-
١) التعرف على مدى تأثير العوامل الإدارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية .

٢) التعرف على مدى الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس لأداء الدور الأكاديمى.

٤) التوصل إلى مدى قيام الإدارة والقيادة الجامعية بدورها فى مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بالدور المنوط به.

٥) وضع تصور مقترح للمهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة الجامعية في مساعدة عضو هيئة التدريس في القيام بدوره المنوط به.

٦) وضع ميثاق أخلاقي للقواعد التي يجب أن تتبعها الإدارات داخل الجامعة. **تساؤلات الدراسة :** انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو: ما هي طبيعة العوامل الإدارية التي تواجه العمل الأكاديمي داخل الجامعة؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية :

١. ما مدى تأثير العوامل الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية ؟
٢. ما مدى قيام الإدارة والقيادة الجامعية بدورها في مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بالدور المنوط به؟
٣. ما مدى شعور أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي لأداء الدور الأكاديمي؟

٥. مفاهيم الدراسة: العوامل الإدارية :

الإدارة بمعناها العام: هي مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف، والتي تلبي رغبا لإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة ١١٦

العوامل الإدارية هي "أي العوامل المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها ١١٧

¹¹⁶ بشير سمسية ، أحمد ابراهيم أبوسن : اثر المعوقات الادارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والاعلامية في المملكة العربية السعودية-دراسة حالة ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٢، ص١١ .

¹¹⁷ سميرة المطيري : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، ٢٠١٠، ص١٨ .

الجامعة :

هى مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمى معين وأنظمة وأعراف وتقاليدها أكاديمية معينة ، وتتمثل وظائفها فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية ١١٨ .

العمل الأكاديمى:

- مجموعة الأعمال التى يقوم بها الأستاذ الجامعى سواء على صعيد مهاراته التدريسية أم توصيفه الأعمال الإدارية الجامعية التى يدرسها أم أساليب التقييم التى يختبر بها طلبته 119 .

- وأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية - الإدارية المناطة به وما يبذل من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً" ١٢٠

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة "متطلبات التمكين الإدارى للقيادات الجامعية بكلية التربية بجمهورية مصر العربية " تصور مقترح " 121

تتمثل مشكلة الدراسة فى أنه على الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء القيادات الجامعية بكليات التربية فى السنوات الأخيرة ، إلا أن المتأمل لواقع هذه الكليات يلاحظ أنها تعاني من

118 عايده باكير :تطوير دور الجامعة فى ضوء المسئولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة ، ٢٠١١، ص٢ .

119 محمد رضوان وآخرون : تقييم الأداء الأكاديمى بجامعة الأقصى فى ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة ، دليل الجودة ، جامعة الأقصى ، ٢٠٠٦ ، ص٥ .

120 العميرة، محمد حسن : تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية/ البحرين/ كلية التربية/ المجلد ٢ العدد ٣ ، ص١٠٣ .

121 دراسة وفاء عياد على : متطلبات التمكين الإدارى للقيادات الجامعية بكلية التربية بجمهورية مصر العربية " تصور مقترح " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، ٢٠١٢ .

بعض المعوقات أهمها تركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في الجامعة ، وتعدد القوانين واللوائح ، قلة المشاركة في عملية صنع القرارات ، ومحدودية التفويض ، وتمسك بعض القيادات الجامعية بالمنصب علي حساب المصلحة العامة، بالإضافة إلي قصور إعداد وتأهيل القيادات الجامعية قبل شغلها للوظيفة، مما دعا إلي ضرورة أتباع أساليب ومفاهيم حديثة في الإدارة والتخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية.

وتهدف الدراسة الحالية إلى: التعرف على المهام والمسئوليات التي تقوم بها القيادات بكليات التربية والوقوف على واقع التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي استخدمت الاستبانة على عينة ممثلة للقيادات الجامعية بكليات التربية لكل من الفئات التالية (عمداء الكليات - ووكلاء الكليات - ورؤساء مجالس الأقسام بالكلية) بجمهورية مصر العربية وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- تفنقر جميع القيادات الجامعية إلي الصلاحيات الكافية والحاجة إلي التوسع في السلطات وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.
 - إن برامج التدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية ، فطبيعة العمل الإداري تختلف كلياً عن طبيعة العمل الأكاديمي .
 - تمثلت معوقات التمكين الإداري التي تم دراستها وتحليلها في ثلاث معوقات وهي (المعوقات الشخصية ، المعوقات الإدارية ، المعوقات التنظيمية)
- الدراسة الثانية: دراسة " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية " 122

تتلخص مشكلة الدراسة في أن إغفال المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها يمكن أن يفوت الفرصة على هذه الجامعات

122 زياد يوسف المعشر : المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، مجلة جامعة مؤتة ، دمشق الأردن ، المجلد ١٧ ، العدد الأول ، ٢٠٠١ .

في معرفة أثر المناخ التنظيمي في الاستمرار في العمل بروح معنوية عالية بغية رفع مستوى أدائهم في العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١- محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي في عدد من الجامعات الأردنية وإجراء مقارنة في هذا المجال بين الجامعات الرسمية والخاصة.

٢- التعرف على مدى وجود فروق في تصورات العاملين بالجامعة للمناخ التنظيمي السائد فيها.

٣- تقديم التوصيات التي من شأنها ان تعرف الجامعات على المناخ السائد فيها وسبل تطويره لما لها من تأثير في السلوك التنظيمي وفي نجاح هذه المنظمات وقدرتها على الاستمرار والتطوير .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من الجامعات الأردنية وعينة عشوائية طبقية من العاملين في أربع جامعات أردنية من القطاع العام والخاص وقد بلغت عينة الدراسة (٤٠٥) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :
١- أظهرت الدراسة أن هناك فروق في مستوى تقييم المناخ التنظيمي للجامعة بين العاملين في الجامعات الرسمية عنها في الجامعات الخاصة .

٢- أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة بين متغير المؤهل التعليمي وأخذ القرارات حيث نجد ان حملة المؤهلات العليا مؤهلون للعمل في مواقع تتوافر فيها ميزة المشاركة في اتخاذ القرارات .

٣- أن مستوى التقييم في جميع الجامعات المبحوثة أقل من المتوقع حيث لابد من إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي القائم ونشر الثقافة التنظيمية بين العاملين والثقة والقدرة على العمل .

٧. الأدبيات النظرية للدراسة: تحتل النظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة ١٢٣، وسنتناول عرضاً لنظرية البنائية الوظيفية كالتالي:

النظرية البنائية الوظيفية :

- هي رؤية سيوسولوجية ترمى إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى وتتمثل الافتراضات التي تنطلق منها النظرية :
١. أن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة يؤديها والتي يسعى من خلالها إلى إشباع احتياجات الكائن الانساني في المجتمع .
 ٢. تنظر إلى المجتمع إلى أنه نسق ذو أجزاء مترابطة وظيفيا
 ٣. الوظيفة هي القيام بأشباع الحاجة ،المشكلات تحدث بسبب عدم اشباع الحاجات.
 ٤. استخدم باريتو مصطلح المنفعة بدلا من الوظيفية وصور المجتمع نسق متوازن يتألف من أجزاء ومكونات بينهما اعتماد متبادل ١٢٤.
 ٥. إستطاع ميرتون أن يميز بين نوعين من الوظائف التي تظهر داخل النسق وهي الوظائف الظاهرة التي يمكن ملاحظها وتسهم عموماً في الحفاظ على النسق كما تعكس مجموعة الأهداف العامة والخاصة ، وكذلك الوظائف الكامنة التي توجد في النسق ولم يتوقع ظهورها أو وجودها يكون بصورة ضمنية أو لا شعورية ١٢٥.
 ٦. ولقد قدم بارسونز تعريفاً وظيفياً للقوة باعتبارها آليه لخدمة المصالح الجماعية حيث عرفها بأنها آليه لخدمة المصالح الجماعية ، وأيضا هي القدرة الفعلية لوحدة النسق على تحقيق

¹²³ عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، تصدر عن المجلس الوطني

للتقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٨، ص ١٠

¹²⁴ عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع (تصنيفاتها ، اتجاهاتها، بعض نماذجها التطبيقية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠٠٩ ، ص: ٥ : ٧ .

¹²⁵ محمد عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع) ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٠٩ : ١١٥ .

مصالحها ، وهى أيضا إمكانية او تسهيل من أجل أداء وظيفة فى المجتمع او نيابة عنه ، وهى قدرة النسق الاجتماعى على تحقيق وإنجاز الأشياء المتصلة بالمصلحة العامة الجماعية. ويمكن توظيف النظرية البنائية الوظيفية فى خدمة الدراسة الراهنة حيث اعتمدت الباحثة فى تحليل الدراسة الراهنة على ثمة مقولات من هذه النظرية والتي تخدم موضوع الدراسة وهى:

- أن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعى وظيفة هامة يؤديها والتي يسعى من خلالها إلى أشباع احتياجات الكائن الانسانى فى المجتمع وفي ضوء هذا الافتراض يمكن تفسير مجتمع الجامعة كبناء اجتماعى متكامل يتكون من الاجزاء المتكاملة يقوم كل جزء فيه بأداء وظيفة إيجابية معينة وان كل جزء يساهم فى بقاء الاجزاء الاخرى والبناء الاجتماعى ككل ويعمل على خدمته وباعتبار عضو هيئة التدريس جزء من هذا الكيان (الجامعة) فان دوره داخل الجامعة يؤثر ويتأثر بباقي الكيانات الأخرى داخلها من إدارة وطلاب والذي يجب ان تعمل جميعها فى إطار من القيم والمعايير المتفق عليها من قبل هيئة الجودة والاعتماد

ثانياً: العوامل الإدارية التى تؤثر على العمل الأكاديمى داخل الجامعة:

تساهم كلا من الإدارة التربوية و الإدارة العامة فى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ، ووضع القوانين واللوائح، لذا فإن الإدارة التربوية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، لكن هناك اختلاف فى أن الإدارة التربوية تشق من طبيعة التربية والتعليم، تساهم الإدارة التربوية فى نجاح العملية التعليمية التربوية، وذلك مما تتضمنه من إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية ، فبهم تقوم دعائم المجتمعات وتستتير الشعوب فى المجالات المختلفة ، سواء عن طريق التعليم العام فى مختلف نوعياته أو عن طريق التعليم العالى بجميع قطاعاته وتخصصاته المختلفة.¹²⁶

وتتجسد أهمية الإدارة التربوية من خلال أن الإدارة التربوية مهمة للمعلم من خلال تنظيم جماعة الطلاب ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل بين المعلم والطلاب وهذا يؤدي إلى ادراك

¹²⁶ جودت أحمد سعادة : تطوير الدور الإدارى والقيادى لرئيس القسم الأكاديمى قى جامعة النجاح الوطنية ، مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطوير ، فلسطين ، ٢٠٠٣ ، ص-ص ١٨-١٩ .

كل منهم لمسئوليته ودوره في العملية التربوية ، ومن ثم زيادة الولاء للمعلم والمؤسسة التربوية ، كما تؤدي عملية التفاعل بين المعلم وطلابه إلى تأثرهم بشخصيته والاستجابة لتوجيهاته، وفي المقابل يحفز سلوك الجماعة.

لكي يستطيع المعلم تحقيق الأهداف التربوية فهو يحتاج إلى القيام بواجبات ومهام إدارية بالإضافة إلى تعامله اليومي مع لوائح وقرارات إدارية تصدر عن الوزارة لرسم السياسة العامة ، يقوم المعلم بالمشاركة في عملية التخطيط للمادة الدراسية وتنظيمها.

يحتاج المعلم إلى معرفة حدود وظيفته ومسئوليته وواجباته وأهمية الدور الذي يقوم به، يقوم المعلم بممارسة السلطة خلال الضبط والتقويم والثواب والعقاب ، ونرى أن الإدارة التربوية تعمل على توجيه وإرشاد القائمين بالعملية التربوية من مهام ووظائف لذا فهي تؤثر على المرؤوس والقائد في آن واحد ، وتبين دور وواجبات كل منهم.

ونجد العوامل الادارية هي الأكثر ضغطاً فيما يتعلق بالضغوط المرتبطة بالوقت وهي: كمية العمل، العمل المحول مع تحديد وقت للانتهاء، التوقع الذاتي الطموح، إنهاء الأعمال المكتبية في الموعد، الاجتماعات والوقت الذي تستنزفه، مقاطعات التلفزيونات والزائرين .كما حددوا ثلاثة عوامل ضغوط متعلقة بالزملاء وهي: اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم، حل اختلافات الزملاء، تقييم أداء الأعضاء وقد كان هناك عاملان متعلقان بالأنظمة وهي: الحصول على موافقة للبرنامج ودعم مالي، الالتزام بالأنظمة المنظمة¹²⁷.

ومن هنا يجب الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً عسرياً يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته وتسعى النظم التربوية للأخذ به لسرعة تحقيق أهدافها، ولقد أصبحت التحولات التكنولوجية في نظام التعليم عالمياً أمراً واقعاً مع انتشار الإنترنت، وأصبح هناك وعي متنامٍ والالتزام بإعداد الدارسين للمشاركة الفعالة في اقتصاد المعرفة العالمي المتنامي بسرعة، أما أصبح التعليم القائم على التكنولوجيا من الحلول الفعالة للتوسع في التعليم وفي ظل هذا التوجه فإن هذه التحولات التكنولوجية في حاجة إلى نظام إداري ملائم "

¹²⁷ أمل بنت سلامة الشامان : المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، العدد الثاني ، ١٤٢٦هـ ، ص ١٢ .

وما أن تخطو المؤسسة خطواتها الأولى من التحول من المعلومات إلى البيانات فإن بنية الإدارة وعملية إتخاذ القرار وطريقة العمل في المؤسسة تبدأ في التحول" ، أما أن استخدام التكنولوجيا يسهم في دعم عالمية الجامعات، أما يؤثر في جميع عناصر الجامعة ولاسيما في نظم الإدارة بها، ولذلك لابد من تحول مماثل في الممارسات التربوية والإدارية في مؤسسات التعليم، لإمكانية الاستفادة بدلاً من الممارسات السطحية الموجودة^{١٢٨} .

ومن ثم نجد أنه لابد من التجديد والتطوير المستمر من أجل النهوض بنمط القيادات والادارات الجامعية للنهوض بمستوى العملية التعليمية حيث أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به.

معوقات التطوير الإداري:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها :

- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير .
- السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين .
- الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة .
- تركيز قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير .
- خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة¹²⁹ .

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً لآتي :

١ .توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري ، ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير

¹²⁸ جودت أحمد سعادة : تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي قى جامعة النجاح الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢ .

¹²⁹ ريم عمر منصور الشريف : دور إدارة التطوير الإداري فى تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، صص ٣٧-٣٨ .

٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
٣. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة.
- إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.
٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقا.
٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية¹³⁰.
- ونجد أن هناك وثيقة الإدارة المتميزة في ظل المعايير القومية وقد قامت لجان الإدارة المتميزة وشملت هذه وثيقة الإدارة المتميزة للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية والتي كانت من نتائجها تحديد مهام القيادات داخل المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة منها:
- أ- القيادات العليا:

- يقود عمليات تطوير وصياغة رؤية إستراتيجية للتعليم.
- يوظف القوى والعوامل المؤثرة في التعليم في صياغة الرؤية

ب- القيادات الوسطى: يخطط لاستخراج تكنولوجيا متقدمة

- يشارك مع المعنيين في تكوين رؤية تعليمية واضحة
 - يرصد ويحلل المشكلات ويرصد سبل التغلب عليها
- ج- القيادات التنفيذية: يتابع استخدام التكنولوجيا المتقدمة
- يصوغ رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين فيها.
 - تفعيل رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال الأنشطة.

¹³⁰ ريم عمر منصور الشريف : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ،

- يوظف مواد وإمكانات المؤسسة في تحقيق رؤيتها.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة: ^{١٣١} - ينفذ إجراءات توفير التعلم والتعليم للجميع.

تتبع الدراسة الراهنة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لجمع البيانات وحقائق متعلقة بتأثير العوامل الإدارية على العمل الأكاديمي داخل الجامعة ، وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها في إطار تساؤلات وأهداف الدراسة .

ث- مناهج الدراسة : المسح الاجتماعي بالعينة: سيتم عمل مسح اجتماعي عن طريق العينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بالكليات النظرية والعملية وعددها (٣) كلية علمية و(٣) كلية نظرية.

ج- أدوات الدراسة : استبيان : ويتضمن المحاور الآتية
أولاً: البيانات الأساسية
ثانياً: المحور الأول: العوامل الإدارية التي تؤثر على كفاءة العمل الأكاديمي داخل الجامعة .
ثالثاً: المحور الثاني: تصور مقترح للتغلب على المعوقات الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي.

د- مجالات الدراسة : وتشتمل على:
١. المجال البشري : أجريت الدراسة علي عينة قوامها (٢٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم درجتهم الوظيفية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ - أستاذ متفرغ).

٢. المجال الجغرافي : أجريت الدراسة داخل جامعة الفيوم
٣. المجال الزمني : استغرقت الدراسة الميدانية أربعة أشهر .
معايير اختيار عينة الدراسة:
تم اختيار عينة من داخل جامعة الفيوم ، وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بالتعرف على العوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي داخل الجامعة تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفيوم.

¹³¹ وزارة التربية والتعليم : الإدارة المتميزة ، القاهرة ، مشروع إعداد المعايير القومية، ٢٠٠٣م، ص ١٨

رابعاً: نتائج الدراسة: التحليل والتفسير:

١. كشفت نتائج الدراسة عن أهم العوامل الإدارية التي تؤثر على عمل عضو هيئة التدريس أثناء تأديته لعمله داخل الجامعة هي افتقار بيئة العمل للإمكانيات المادية اللازمة للقيام بعمله الاساسى وهو التدريس والتي تتمثل في عدم توفير قاعات التدريس المجهزة بالتكنولوجيا الحديثة.
٢. عدم تعاون الإدارات والأقسام الإدارية داخل كليات الجامعة في إمداد المعلومات اللازمة التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها .
٣. كشفت الدراسة الحالية على أن هناك ضعف في التمويل المادى اللازم من جانب الادارة الجامعية لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس من الدورات والمؤتمرات التي تساعد في النهوض بمستواه الأكاديمى .
٤. أوضحت الدراسة ايضا ضعف الامكانيات اللازمة للبحث العلمى من أجهزة ومعدات وورش ومراجع علمية
٥. وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود اللوائح والقوانين .

سادساً: التوصيات والمقترحات:

- ١- العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية للجامعة.
- ٢- توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٣- زيادة الاهتمام بالجانب الانسانى في التعامل بين الرؤساء والمرؤسين.
- ٤- حرص القيادة داخل الجامعة على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بحيث تولى أهمية للحوار والنقاش في العمل.
- ٥- أن تعمل الجامعة على إصدار نشرات تربوية ذات صلة بالأنماط القيادية ، وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الايجابية.
- ٦- تشجيع القادة على المضى قدماً في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً بتفعيل أداء المرؤسين، لتحسين أداء رؤساء الأقسام ، وتدريبهم عليه.
- ٧- رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية ،ومساعدتهم على تقبل الرأى والرأى الاخر.
- ٨- توزيع الصلاحيات والمسئوليات على المرؤوسين ، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الاستبداد بالرأى والتعصب له.

٩-لابد من أن تحاول الادارة الجامعية القضاء على المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام المعنية لمعرفة آرائهم فيها.

المراجع :

- ١-العمامرة، محمد حسن : تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية/البحرين/ كلية التربية/ المجلد ٢ العدد ٣ .
- ٢-أمل بنت سلامة الشامان : المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، العدد الثاني ، ١٤٢٦هـ.
- ٣-بنية فهد عبد المحسن الملحم : الجامعات وصناعة الأمن الفكرى ، المؤتمر الأول للأمن الفكرى (المفاهيم والتحديات) ، كلية التربية ، جامعة الملك فيصل ، ١٤٣٠هـ .
- ٤-جودت أحمد سعادة : تطوير الدور الإدارى والقيادى لرئيس القسم الأكاديمى قى جامعة النجاح الوطنية ، مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطوير ، فلسطين ، ٢٠٠٣.

- ٥- **وفاء عياد عياد على** : متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكلية التربية بجمهورية مصر العربية " تصور مقترح " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، ٢٠١٢ .
- ٦- **زرقان ليلى** : بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم الجامعي بجامعة سطيف ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة سطيف الجزائر ، ٢٠١٢-٢٠١٣ .
- ٧- **سميرة المطيري** : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، ٢٠١٠ .
- ٨- **صبحى عبد العزيز ابراهيم أبو رضى** : تحديات التعليم الجامعي في مصر والبدائل المستقبلية (دراسة ميدانية على جامعة بنها) رسالة ماجستير منشورة ، كلية الآداب - جامعة بنها ، ٢٠٠٩ .
- ٩- **عايدة باكير** : تطوير دور الجامعة في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة ، ٢٠١١ .
- ١٠- **عبد الباسط عبد المعطي**: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٨ .
- ١١- **عبد العزيز بن على الغريب**: نظريات علم الاجتماع (تصنيفاتها ، اتجاهاتها، بعض نماذجها التطبيقية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠٠٩ .
- ١٢- **محمد رضوان وآخرون** : تقييم الأداء الأكاديمي بجامعة الاقصى في ضوء معايير الجودة من وجهه نظر الطلبة ، دليل الجودة ، جامعة الاقصى ، ٢٠٠٦ .
- ١٣- **محمد عبد الكريم الحوراني** : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع) ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ٢٠٠٨ .
- ١٤- **مجدى الميسرى** : التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة ، كلية الهندسة، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٣ .

١٥- وزارة التربية والتعليم : الإدارة المتميزة ، القاهرة ، مشروع إعداد المعايير القومية،
٢٠٠٣م.