

## العوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي

إعداد الباحثة/ بسمة عثمان محمد محمود

قسم علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة الفيوم

### تمهيد:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير 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 الإقبال عليه و الانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة و نمو صناعات جديدة أدت إلى 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<sup>1</sup>.

و يعد التعليم العالي حلقة أساسية من منظومات المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض من خلال علاقات و تفاعلات متبادلة، و تشكل متطلبات مجتمع المعرفة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي ترتب نتائج و آثاراً مباشرة و بعيدة المدى في أن، حيث أضحت المعرفة من أبرز مظاهر و عوامل السلطة و القوة، و لم يعد مجدياً للدول و المجتمعات تجاهل هذه الحقيقة أو التأخر في أخذها بالحسبان ، فالدول التي لم تدرك بعد أن المعرفة هي العامل الأكثر أهمية لبناء القدرات و للانتقال من التخلف إلى التطور، ستجد نفسها على هامش التحولات، بل و المتضرر الأكبر منها.

إزاء هذه التطورات و المتغيرات، يترتب على مؤسسات التعليم العالي بذل الجهود للاستجابة لهذه التحديات، فالجامعة تعتبر " مؤسسة اجتماعية طوّرها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته و انطلاقاً من هذه

1 محمد عبد الفتاح شاهين : التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم العالي ، جامعة القدس ، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، 2004 ، ص3.

الصلة الوثيقة ينبغي على الجامعة أن تحدث التغيير المستمر في بنيتها ووظائفها وبرامجها بشكل يتناسب والتغيرات الطارئة المحيطة بها<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

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 المتنوعه فى ضوء أدواره الجديدة , فإنه يجدر بالقيادة المسؤولة فى التعليم الجامعى أن تولى هذا الجانب المرتبط بعضو هيئة التدريس والتدريس 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<sup>4</sup>.

### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

#### 1. 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

<sup>2</sup> 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 , 2009, ص3.

<sup>3</sup> بنية فهد عبد المحسن الملحم : الجامعات وصناعة الأمن الفكرى , المؤتمر الأول للأمن الفكرى ( المفاهيم والتحديات ) , كلية التربية , جامعة الملك فيصل , 1430 هـ , ص14.

<sup>4</sup> زرقان ليلى : بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء معايير الجودة فى التعليم الجامعى بجامعة سطيف , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة سطيف الجزائر , 2012-2013, ص1.

التعليمية وإنجاحها , وعندما يحدث أى خلل فى الدور الذى يقوم به هذا العنصر الفعال فسوف يؤثر بالسلب على المنظومة التعليمية بالكامل.

ومن هنا تنطلق 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 التى يجب أن تتبع فى الجانب الإدارى لإتاحة جو ملائم ومناسب للعمل الأكاديمى داخل الجامعة .

## 2. أهمية الدراسة: تتمثل في:

### الأهمية النظرية :

- 1) محاولة إثراء التراث النظري مما يساهم في تراكم المعرفة العلمية في مجال علم الاجتماع التربوى.
- 2) محاولة رصد تأثير المعوقات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية.
- 3) محاولة معرفة مدى الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس عن دورهم الحالى .

### الأهمية التطبيقية :

- 1) محاولة التعرف على العوامل الإدارية التى تواجه العمل الأكاديمى داخل الجامعة.
- 2) تقديم تصور مقترح للأساليب والطرق التى يجب أن تتبعها إدارة الجامعة لتمكين عضو هيئة التدريس من أداء دوره .
- 3) التوصل إلى مجموعة من الأخلاقيات للعمل الإدارى والتربوى التى يجب تطبيقها فى ظل اقتصاد المعرفة .

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

**ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية :-**

- 1) التعرف على مدى تأثير العوامل الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس على سير العملية التعليمية .
- 2) التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس لأداء الدور الأكاديمي.
- 4) التوصل إلى مدى قيام الإدارة والقيادة الجامعية بدورها في مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بالدور المنوط به.
- 5) وضع تصور مقترح للمهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة الجامعية في مساعدة عضو هيئة التدريس في القيام بدوره المنوط به.
- 6) وضع ميثاق أخلاقي للقواعد التي يجب أن تتبعها الإدارات داخل الجامعة .تساؤلات الدراسة : انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو: ما هي طبيعية العوامل الإدارية التي تواجه العمل الأكاديمي داخل الجامعة؟

**ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية :**

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

**5. 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 تلبى رغبا لإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة<sup>5</sup>

العوامل الإدارية هي "أي العوامل المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهيكل التنظيمية وأساليب العمل بها<sup>6</sup>

### الجامعة :

هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة , وتمثل وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية 7.

### العمل الأكاديمي:

- مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأستاذ الجامعي سواء على صعيد مهاراته التدريسية أم توصيفه الأعمال الإدارية الجامعية التي يدرسها أم أساليب التقييم التي يختبر بها طلبته<sup>8</sup>.

- وأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية – الإدارية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً"<sup>9</sup>

<sup>5</sup> بشير سمسية , أحمد ابراهيم أبوسن : اثر المعوقات الادارية والتنظيمية فى أداء المؤسسات التربوية والاعلامية فى المملكة العربية السعودية-دراسة حالة , رسالة دكتوراة منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2012,ص11.

<sup>6</sup> سميرة المطيرى : 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 , 2010, ص18.

<sup>7</sup> عايدة باكير :تطوير دور الجامعة فى ضوء المسئولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة , 2011, ص2.

<sup>8</sup> محمد رضوان وآخرون : تقييم الأداء الأكاديمي بجامعة الاقصى فى ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة , دليل الجودة , جامعة الاقصى , 2006 , ص5.

<sup>9</sup> العمارة، 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 2 العدد 3 , ص103.

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة "متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكلية التربية بجمهورية مصر العربية " تصور مقترح " 10

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه علي الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء القيادات الجامعية بكليات التربية في السنوات الأخيرة ، إلا أن المتأمل لواقع هذه الكليات يلاحظ أنها تعاني من بعض المعوقات أهمها تمركز 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 :

- تفتقر 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 )

<sup>10</sup> دراسة 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 , 2012.

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 "11 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 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:

- 1- محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي في عدد من الجامعات الأردنية وإجراء مقارنة في هذا المجال بين الجامعات الرسمية والخاصة.
  - 2- التعرف على مدى وجود فروق في تصورات العاملين بالجامعة للمناخ التنظيمي السائد فيها.
  - 3- 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 (405) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك فروق في مستوى تقييم المناخ التنظيمي للجامعة بين العاملين في الجامعات الرسمية عنها في الجامعات الخاصة .

11 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 17 , العدد الأول , 2001 .

2- 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 .

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

6. الأدبيات النظرية للدراسة: تحتل النظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة<sup>12</sup>، وسنتناول عرضاً لنظرية البنائية الوظيفية كالتالي:

### النظرية البنائية الوظيفية :

هي رؤية سيوسولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى وتتمثل الافتراضات التي تنطلق منها النظرية :

1. أن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة يؤديها والتي يسعى من خلالها إلى إشباع احتياجات الكائن الانساني في المجتمع .

2. تنظر إلى المجتمع إلى أنه نسق ذو أجزاء مترابطة وظيفيا

3. الوظيفة هي القيام باشباع الحاجة ,المشكلات تحدث بسبب عدم اشباع الحاجات.

4. استخدم باريتو مصطلح المنفعة بدلا من الوظيفية وصور المجتمع نسق متوازن يتألف من أجزاء ومكونات بينهما اعتماد متبادل<sup>13</sup>.

5. 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<sup>14</sup>.

<sup>12</sup>عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات جديدة في علم الاجتماع، عالم المعرفة، تونس، 1998، ص10 والآداب، 10

<sup>13</sup>عبد العزيز بن علي الغريب: اتجاهات علم الاجتماع (تأليفها، اتجاهاتها، نماذجها العامة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأزهر، 2009، ص: 5: 7 .

<sup>14</sup>محمد عبد الكريم الحوراني: الحياة المعاصرة في علم الاجتماع (الناشر: دار الفاضل صيغة تلافية للثقافة والإعلام)، دارم ولا للثقافة والإعلام، عمان - الأردن، 2008، ص ص 109 : 115 .



6. 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 مصالحها , وهي أيضا إمكانية او تسهيل من أجل أداء وظيفة في المجتمع او نيابة عنه , وهي قدرة النسق الاجتماعي على تحقيق وإنجاز الأشياء المتصلة بالمصلحة العامة الجماعية.

ويمكن توظيف النظرية البنائية الوظيفية في خدمة الدراسة الراهنة حيث اعتمدت الباحثة في تحليل الدراسة الراهنة علي ثمة مقولات من هذه النظرية والتي تخدم موضوع الدراسة وهي:

- أن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة يؤديها والتي يسعى من خلالها إلى إشباع احتياجات الكائن الانساني في المجتمع وفي ضوء هذا الافتراض يمكن تفسير مجتمع الجامعة كبناء اجتماعي متكامل يتكون من الاجزاء المتكاملة يقوم كل جزء فيه بأداء وظيفة إيجابية معينة وان كل جزء يساهم في بقاء الاجزاء الاخرى والبناء الاجتماعي 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 في إطار من القيم والمعايير المتفق عليها من قبل هيئة الجودة والاعتماد

### ثانياً: العوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي داخل الجامعة:

تساهم كلا من الإدارة التربوية و الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ، ووضع القوانين واللوائح، لذا فإن الإدارة التربوية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، لكن هناك اختلاف في أن الإدارة التربوية تشتق من طبيعة التربية والتعليم، تساهم الإدارة التربوية في نجاح العملية التعليمية التربوية، وذلك مما تتضمنه من إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية ، فبهم تقوم دعائم المجتمعات وتستشير الشعوب في المجالات المختلفة ، سواء عن طريق التعليم العام في مختلف نوعياته أو عن طريق التعليم العالي بجميع قطاعاته وتخصصاته المختلفة.<sup>15</sup> 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 كل منهم لمسئولياته ودوره

<sup>15</sup> جودت أحمد سعادة : دور الإدار والاداء لئ الق الأكاديمي في جامعة الاح لة ، مت جامعة الاح تاريخ و تة ، فل ، 2003 ، ص-ص 18-19.

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 التلفونات 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 بأنظمة المنظمة<sup>16</sup>.

ومن هنا يجب الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً عصرياً 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 " وما أن تخطو المؤسسة خطواتها الأولى من التحول من

<sup>16</sup> أمل بنت سلامة الشامان : الالات التي تاجه و الالات الأقدام الأكاديمية الامعات الاعددة ، مجلة جامعة للعلوم الامة ، العدد الثاني ، 1426هـ ، ص12.

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<sup>17</sup> .

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.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة<sup>18</sup>.

### ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي :

١. توافر الفتاعة 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

<sup>17</sup>جودت أحمد سعادة : تدوير الإدار والاداء في الق الأكادى فى جامعة الاسكندرية، مجمع سد ذه، ص112.

<sup>18</sup>ريم عمر منصور الشريف : دور إدارة ال إدار فى تداء ال فى ، مجمع سد ذه ، صص 37-38 .

٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات 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 لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري.

بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية<sup>19</sup>.

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
- يخطط لاستخراج تكنولوجيا متقدمة

ب- القيادات الوسطى:

- يشارك مع المعنيين في تكوين رؤية تعليمية واضحة
- يرصد ويحلل المشكلات ويرصد سبل التغلب عليها
- يتابع استخدام التكنولوجيا المتقدمة

<sup>19</sup> ريم عمر منصور الشريف: دور إدارة الـ الإدار في تـ الأداء الـ فى , مجمع سد ذ ه , ص 66.

## ج- القيادات التنفيذية:

- يصوغ رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين فيها.
- تفعيل رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال الأنشطة.
- يوظف مواد وإمكانات المؤسسة في تحقيق رؤيتها.
- ينفذ إجراءات توفير التعلم والتعليم للجميع<sup>20</sup>.

**ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:****أ- نوع الدراسة :**

تتنمي الدراسة الراهنة إلي نمط الدراسات الوصفية التي تعتمد علي 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 .

**ب- مناهج الدراسة :**

**المسح الاجتماعي بالعينة:** سيتم عمل مسح اجتماعي عن طريق العينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بالكليات النظرية والعملية وعددها (3) كلية علمية و(3) كلية نظرية.

**ج- أدوات الدراسة :****1) 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 :**

1. **المجال البشري :** أجريت الدراسة علي عينة قوامها (250) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم

درجتهم الوظيفية ( مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ – أستاذ متفرغ).

<sup>20</sup> وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة ، القاهرة ، موع إعداد الإحصاء القومية، 2003م، ص 18

2. **المجال الجغرافي** : أجريت الدراسة داخل جامعة الفيوم

3. **المجال الزمني** : استغرقت الدراسة الميدانية أربعة أشهر .

### معايير اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من داخل جامعة الفيوم ، وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بالتعرف بالعوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي داخل الجامعة تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفيوم.

### رابعاً: نتائج الدراسة: التحليل والتفسير:

#### جاءت نتائج الدراسة التحليلية كالتالي:

1. كشفت نتائج الدراسة عن أهم العوامل الإدارية التي تؤثر على عمل عضو هيئة التدريس أثناء تأديته لعمله داخل الجامعة هي افتقار بيئة العمل للامكانيات المادية اللازمة للقيام بعمله الاساسي وهو التدريس والتي تتمثل في عدم توفير قاعات التدريس المجهزة بالتكنولوجيا الحديثة.
2. عدم تعاون الإدارات والأقسام الإدارية داخل كليات الجامعة في إمداد المعلومات اللازمة التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها .
3. كشفت الدراسة الحالية على أن هناك ضعف في التمويل المادي اللازم من جانب الإدارة الجامعية لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس من الدورات والمؤتمرات التي تساعد في النهوض بمستواه الأكاديمي .
4. أوضحت الدراسة ايضا ضعف الامكانيات اللازمة للبحث العلمي من أجهزة ومعدات وورش ومراجع علمية
5. وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود اللوائح والقوانين .

**سادساً: التوصيات والمقترحات:**

- 1- العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية للجامعة.
- 2- توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 3- زيادة الاهتمام بالجانب الانساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤسين.
- 4- حرص القيادة داخل الجامعة على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بحيث تولى أهمية للحوار والنقاش في العمل.
- 5- أن تعمل الجامعة على إصدار نشرات تربوية ذات صلة بالأنماط القيادية ، وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الايجابية.
- 6- تشجيع القادة على المضى قدماً في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً بتفعيل أداء المرؤسين, لتحسين أداء رؤساء الأقسام ، وتدريبهم عليه.
- 7- رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية ،ومساعدتهم على تقبل الرأى والرأى الاخر.
- 8- توزيع الصلاحيات والمسئوليات على المرؤوسين ، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الاستبداد بالرأى والتعصب له.
- 9- لا بد 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 :**

- 1- 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 2 العدد 3 .
- 2- أمل بنت سلامة الشامان : المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية , مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية , العدد الثاني , 1426هـ.
- 3- بنية فهد عبد المحسن الملحم : الجامعات وصناعة الأمن الفكرى , المؤتمر الأول للأمن الفكرى ( المفاهيم والتحديات ) , كلية التربية , جامعة الملك فيصل , 1430هـ .
- 4- جودت أحمد سعادة : تطوير الدور الإدارى والقيادى لرئيس القسم الأكاديمى فى جامعة النجاح الوطنية , مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطوير , فلسطين , 2003.
- 5- وفاء عياد عياد على : متطلبات التمكين الإدارى للقيادات الجامعية بكلية التربية بجمهورية مصر العربية " تصور مقترح " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التربية جامعة كفر الشيخ , 2012.
- 6- 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 , 2012-2013.
- 7- سميرة المطيرى : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحى الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية, الجامعة الافتراضية الدولية , المملكة المتحدة, 2010.
- 8- صبحى عبد العزيز ابراهيم أبو رضى : تحديات التعليم الجامعى فى مصر والبدائل المستقبلية ( دراسة ميدانية على جامعة بنها ) رسالة ماجستير منشورة , كلية الآداب – جامعة بنها , 2009 .
- 9- عايدة باكير :تطوير دور الجامعة فى ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة , 2011.



- 10- **عبد الباسط عبد المعطي:** اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1998.
- 11- **عبد العزيز بن علي الغريب:** نظريات علم الاجتماع ( تصنيفاتها , اتجاهاتها, بعض نماذجها التطبيقية , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية , 2009.
- 12- **محمد رضوان وآخرون :** تقييم الأداء الأكاديمي بجامعة الاقصى فى ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة , دليل الجودة , جامعة الاقصى , 2006 .
- 13- **محمد عبد الكريم الحوراني :** النظرية المعاصرة فى علم الاجتماع ( التوازن التفاضلى صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع ) , دار مجدولاي للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2008 .
- 14- **مجدى الميسرى :** التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا فى الجامعات الحديثة , كلية الهندسة, جامعة الاسكندرية , 2013 .
- 15- **وزارة التربية والتعليم :** الإدارة المتميزة ، القاهرة ، مشروع إعداد المعايير القومية، 2003م.