

شكر و عرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على ما لا نبي بعده الحمد والشكر لله
الذي وفقني لانجاز هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بالتحية والشكر الجزيل إلى الدكتورة زويتي سارة التي تفضلت

بالإشراف على عملي هذا كانت نعم الصديقة والأخت في توجيهاتها

وتوضيحاتها اللازمة التي أفادتني في هذا العمل المتواضع

أشكر إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة ونصيحة مفيدة في إنجاز عملي

من قريب أو من بعيد

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
لله عز وجل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي
الرحمة ون ر العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من احمل اسمه بكل فخر، إلى ينبوع العطاء والذي زرع في نفسي الطموح
والمثابر والذي العزيز

إلى حكمتي وعلمي إلى ادبي أو حلمي إلى طريقي المستقيم إلى نبع الحنان امي
الغالية حفظها الله لي

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي: خالد كريمة وردة
سامية راضية

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي أصدقائي بسمة فطيمة عقيلة
إيمان خالد أمين دلال هناء نهاد مريم

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح، إلى كل من ساعدني ووقف
بجانبي إلى كل من كان سببا في تحفيزي إلى كل من كان النجاح طريقه، التفوق
هدفه والتميز سببه لكل مني فائق الاحترام والتقدير .

إلى كل من يحبني

شادية

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية، والتعرف على مدى سبب رفض الأستاذ الجامعي بتقلد منصب الإداري، وكذلك معرفة المشاكل الإدارية لدى الأستاذ الجامعي والتعرف على أهمية موضوع الدراسة ونتائجها، ولقد استخدمنا المنهج الوصفي والاعتماد على الأسلوب التحليلي وذلك بتطبيق استمارة كأداة رئيسية للبحث.

وكانت عينة الدراسة عينة قصدية قوامها 32 أستاذا من أساتذة الكلية وقد توصلت هذه النتائج إلى انه يوجد عوامل لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية منها العوامل الاجتماعية التي تدفع بالأستاذ تخليه عن هذا المنصب ومن بين العوامل: الضغوطات الإدارية، أعباء الإدارة، بيئة العمل عدم توفر المناصب المناسبة للإدارة، القرارات الوزارية والبعد عن مكان العمل.

كذلك العوامل النفسية منها: الضغوطات النفسية والصحية، المشاكل بين الإداريين القاعدة والقمة، غياب عامل التحفيز، غياب مبدأ العمل الجماعي .

العوامل المادية: غياب المكافئة المالية للأساتذة الإداريين، غياب الترقيات في المناصب الإدارية، ضعف الأجر في المنصب الإداري.

فبعد تحقق الفرضية الأولى، الثانية، الثالثة نقر بتحقق الفرضية العامة التي مفادها عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية بدافع عدة عوامل أبرزها اجتماعية، نفسية، مادية.

Abstra

The study aimed to identify the most important factors of the professor's reluctance to administrative tasks, and to know why the professor refused to take the position of administrative, as well as knowledge of the administrative problems of the university professor and to recognize the importance of the subject of the study and its results. We have used the descriptive approach and rely on analytical method, As a major research tool.

The sample of the study was an objective sample of 32 professors from the professors of the college. These results found that there are factors for Azzouf the university professor for the administrative tasks, including the social factors that push the professor to abandon this position. Among the factors: administrative pressures, management burdens, Appropriate management, ministerial decisions and distance from the workplace.

As well as the psychological factors including: psychological and health stressors, problems between the administrators rule and the summit, the absence of the catalyst, the absence of the principle of collective action.

Physical factors: Absence of financial reward for administrative professors, lack of promotions in administrative positions, weak pay in administrative positions.

After the realization of the first, second, and third hypothesis, we recognize the general hypothesis that the professor is absent from administrative tasks due to several factors, most notably social, psychological and material.

الصفحة	العنوان
	دعاء
	شكر وعرقان
	إهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة بالانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الإشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة	
05-04	1. تحديد الإشكالية
06	2. فرضيات الدراسة
07-06	3. أهداف الدراسة
07	4. أهمية الدراسة
10-08	5. تحديد المفاهيم
13-10	6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها ومدى الاستفادة منها
15-14	7. التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

الفصل الثاني: الأستاذ الجامعي ومهامه	
17	تمهيد
18	1. مفهوم الأستاذ الجامعي
19	2. وظائف الأستاذ الجامعي
30-20	3. مهام الأستاذ الجامعي
36-31	4. خصائص الأستاذ الجامعي
37-36	5. أهمية الأستاذ الجامعي
41-38	6. أساليب تحسين أداء الأستاذ الجامعي
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإدارة ومهامها	
44	تمهيد
46 - 45	1. مفهوم الإدارة
47-46	2. أهمية الإدارة
48-47	3. مجالات الإدارة
50-48	4. وظائف الإدارة
51	5. القواعد الأساسية للإدارة
52	6. المهارات والمستويات الإدارية
53	7. الإدارة الجامعية والمكونات الأساسية لها
53	1.7. الإدارة التربوية والإدارة التعليمية

55-54	2.7 الإدارة الجامعية
57 -55	3.7. المكونات الأساسية لها
58	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي	
60	تمهيد
61	1. الدراسة الاستطلاعية
61	1.1 المجال المكاني
62	1.1 المجال الزمني
63	2. تعريف المؤسسة
64	3. المنهج المستخدم
65	4. المجتمع واختيار العينة
65	1.4 مجتمع الدراسة
65	2.4 عينة الدراسة
71-67	1.2.4 خصائص عينة الدراسة
72	5. أدوات جمع البيانات
72	1.5 الملاحظ البسيطة
75-72	2.5 المقابلة
76-75	3.5 استمارة
76	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج	
93 - 79	1. عرض وتحليل النتائج
96-94	2. منافسة النتائج على ضوء الفرضيات
97-96	3. النتائج العامة للدراسة
99 - 98	خاتمة
99	توصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	يوضح متغيرات المهام الإدارية	01
66	تمثل الأساتذة الذين يرفضون تقلد منصب إداري	02
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
68	توضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
70	نوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
71	توضح أفراد العينة حسب البعد عن مكان العمل	07

رقم جدول	العنوان	صفحة
01	يوضح توزيع طلبة الكلية	63
02	يوضح الأساتذة الذين يرفضون تقلد المناصب الإدارية.	66
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	76
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	68
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	70
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب البعد عن العمل	71
08	يوضح توزيع أسئلة الدراسة	76
09	يوضح ما إذا كان المبحوث سبق له وان اشتغل في منصب إداري أم لا في مؤسسات أخرى.	79
10	يوضح ما الذي يمنع المبحوث من تقلد منصب إداري	80
11	يوضح ما الذي يمنع المبحوث من تقلد منصب إداري	81
12	يوضح إذا ما كانت مسؤولية التدريس أخذت الوقت الكامل للمبحوث	81
13	يوضح طبيعة العلاقة بين الإداريين	82
14	يوضح ما إذا سبق وإن شاهد المبحوث موقف غير محبب لأحد زملائه في الإدارة	83
15	يوضح ما إذا كانت القرارات الوزارية لها دخل في عدم ميلك للمهام الإدارية	84
16	يوضح الضغوطات التي تحول دون قيام المبحوث بالمهام الإدارية	84
17	يوضح ما إذا اقترح عليك القيام بالمهام الإدارية هل لديك القدرة على تحمل الضغوطات.	85
18	يوضح ما إذا كان هناك مشاكل بين الإداريين تمنع المبحوث بالقيام بالمهام الإدارية.	86
19	يوضح ما إذا كانت المشاكل التي تحدث في الإدارة بين القمة والقاعدة أو بين الإداريين	86
20	يوضح ما إذا كانت الرغبة بالقيام بالمهام الإدارية مرتبطة بالتحفيز أو لا ، ونوع التحفيز	87
21	يوضح ما إذا كان هناك مبدأ للعمل الجماعي في الإدارة	87
22	يوضح فيما تكمن حرية الأستاذ الجامعي أثناء قيامه بالمهام الإدارية	88
23	يوضح توجهات الأستاذ الجامعي للمهام الإدارية	89
24	يوضح ما إذا كان هناك غياب للمكافأة المالية للأستاذ أم لا	90
25	يوضح ما إذا كان غياب الترقيات يمنع المبحوث بتقلد منصب إداري	90
26	يوضح ما إذا كان ضعف الأجر هو الذي يمنعك من تقلد منصب إداري	91
28	يوضح ما إذا كان عدم ترسيم وتثبيت الأساتذة الإداريين في مناصبهم من قبل الوزارة هو ما أدى بهم إلى رفض مثل هذه المهام	92

93	يوضح ما إذا كان غياب المبحوث عن تقلد مهام إدارية يعطيه الثقة في النفس	29
----	---	----

رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده التعليم في إدخال تقنيات جديدة وظهور نظريات تعليمية حديثة إلا أنه لم يؤثر في مكانة الأستاذ كقطب أساسي في أدوار التعليم الجامعي ولم ينقص من قيمته ودوره كمسؤول عن المهام التي يقوم بها داخل الجامعة كمهمة التدريس والمهام الإدارية.

حيث يمثل الأستاذ الجامعي المحور الأساسي في الجامعة التي تقوم على وظائف الجامعة ولا تعتبر مهام الأستاذ الجامعي مقياس لنجاحه أو فشله فحسب بل مقياس لنجاح أو فشل الجامعة في تحقيق وظائفها ومنه فالأستاذ الجامعي يحتل مكانة عظيمة في منظومة التعليم الجامعي وباعتباره القائم والمسؤول على تنفيذ وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها ، هو ركيزتها الأساسية وأهم مقوماتها، فمهام الجامعة متعددة نجدها في التدريس،المهام الإدارية

خدمة المجتمع والبحث العلمي التي يتوقف تحقيقها على الأستاذ الجامعي وتطور الجامعة والطالب مرهون به، مقياسا للجامعة والمجتمع معا على حد سواء.

ولهذا الغرض جاءت الدراسة الحالية للبحث في أهم عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية والتي تمنعه من القيام بهذه المهام في الجامعة ،من خلال عينة من الأساتذة الجامعيين في جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف- بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية محاولة الوقوف على الأسباب الاجتماعية والنفسية والمادية التي تجعل من الأستاذ يعزف عن المهام الإدارية.

وقد تناولنا الموضوع وفق خطة بحث شملت خمسة فصول تضمنت جانب نظري وجانب تطبيقي يتعلق بمشكلة الدراسة وهي :

الفصل الأول : إحتوى على إشكالية الدراسة، التساؤلات وفروضها كذلك تطرقنا إلى أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد أهم مفاهيمها وأخيرا عرض موجز لبعض الدراسات المشابهة للموضوع .

الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم الأستاذ الجامعي وأهم المهام التي يقوم بها ، خصائصه ، أهميته وأساليب تحسين أداء الأستاذ الجامعي.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الإدارة ومهامها شملت مفهومها ، أهميتها ، المجالات ، الوظائف وفي الأخير تطرقنا إلى عنصر هام وهو الإدارة الجامعية والمكونات الأساسية لها .

الفصل الرابع: تضمن الإطار المنهجي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالدراسة الاستطلاعية ، أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية .

الفصل الخامس: وهو الفصل الأخير تم فيه عرض نتائج الدراسة بعد تحليلها وتبويبها ثم التعليق عليها في ضوء فراضيات الدراسة للخروج بنتائج عامة للموضوع.

لنصل في النهاية إلى خاتمة الموضوع وأهم التوصيات.

1/الإشكالية:

تتكون منظومة التعليم الجامعي من الأستاذ والطالب والإدارة لتلك العناصر أهمية ودور في تحقيق أهداف الجامعة وفي بناء، تقويم، إصلاح، تطوير وإنجاح العملية التعليمية في الجامعة وبتوافق من جميع المسؤولين والعلماء والباحثين والمدرسين والمتمرسين وأن الأستاذ الجامعي هو العنصر الفعّال في العملية التعليمية في الجامعة، وهو عمودها الفقري وحجر الزاوية فيها وهو الركن والركيزة الأساسية فيها. فساده فسادها، إصلاحه إصلاحها وفي ضعفه ضعفها وقوته قوتها.

لذا وجب أن تكون العناية والاهتمام أكثر بالأستاذ قبل غيره من العناصر الأخرى لأن أي اهتمام بالعناصر المكونة للعملية التعليمية في الجامعة لن يفيد في شيء إلا بالاهتمام بالأستاذ فهو عنوان نجاحها. مهما تكلمنا على أهمية أدوار ومسؤوليات المؤسسة الجامعية وتطويرها فإن الأستاذ الجامعي الكفاء والعالم يمثل شرطاً أساسياً في نجاحها، فمهما كان لدينا من أهداف وسياسات¹ وخطط تربوية واضحة، ومناهج متطورة، وإمكانات مادية ووسائل جميعاً، فإنها لن تحقق أهدافها إلا بقيام الأستاذ الجامعي بمسؤولياته الموكلة له.¹

فالأستاذ الجامعي هو رأس العملية التعليمية في الجامعة وأي إصلاح جزئي أو كلي، سطحي أو جذري في الجامعة، يغفل حقيقة، أهمية ومكانة الأستاذ فيها. فلا ينتظر منه إلى جني الفشل، وفي هذا يقول «علي فخر» في الواقع الكثير من النقاش الذي يجري ويركز على الجامعة. بناء ومواد وكتب ولكن في الواقع لا يمكن إصلاح جذري أو حتى يسير أن يتحقق في العملية التربوية، إن لم يكن الأستاذ مهياً لذلك، نستطيع أن نضع أفضل المناهج للأستاذ الفاشل السيئ يقلبها إلى أفضل المناهج ونجاح الأستاذ الجامعي في مهنته الشريفة، ورسالته العظيمة، ودوره الريادي المتميز واحتلاله المكانة المرموقة، لن يكون بما يملك ويخزن ذهنه من معارف وعلوم فحسب. بل بكل ما يتحلى به من صفات علمية، مهنية، أخلاقية، وشخصية، اجتماعية، إنسانية وثقافية.

فطبيعة مهنة الأستاذ الجامعي وخطورة تأثيره في طلابه وزملائه في الجامعة معرفة وسلوكاً وأخلاقاً وعلماً وثقافة وإحساساً وشعوراً يتطلب منه أن يكون على صورة متكاملة من المعرفة والسلوك في العمل والثقافة والإنسانية حتى يستطيع أن يؤثر تأثيراً إيجابياً وفعالاً في طلابه وزملائه في الإدارة كون الأستاذ لا تنحصر مهنته فقط في العملية التعليمية وإنما أيضاً يقوم بالوظائف الإدارية للجامعة.

1- الفتاوى محسن كاظم: الجودة الشاملة في التعليم (المعايير والمواصفات،المسؤوليات) دار الشروق، د.ب.ط عمان ، 2008 ، ص 179 .

فعند تحليل المهام الإدارية. يمكن الكشف أن الأستاذ الجامعي قادر على أدائه كإداري في الجامعة. إذ أنها الوظائف نفسها التي يقوم بها الإداري.¹

فالأستاذ الجامعي مؤهل لإعطائه فرصة القيام بالمهام الإدارية الخاصة بالجامعة ولكن هناك بعض الأساتذة يرفضون تمامًا بالقيام بالمهام الإدارية، وفي ضوء هذه الدراسة وظل الشعور بالمشكلات الإدارية في الجامعة لعزوفه عن المهام الإدارية في الجامعة بحكم طبيعة عمل الأستاذ فإن ذلك ساهم في إجراء دراسة للتعرف عن عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية من وجهة نظر بعض الأساتذة والوقوف على حجم الظاهرة ومن وضع حلول مناسبة للحد منها بغية تسيير الجامعة قدمًا في تحقيق رسالتها البناءة سواء على صعيد الأستاذ أو الطلبة أو الإداريين وتوفير حاجاته والخبرات والأبحاث العلمية والإدارية وتوظيفها في حل المشكلات سعيًا منها للتطور والتميز وسوف تقام هذه الدراسة الحالية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- وعليه نطرح التساؤل المركزي التالي:

وتتدرج ما هي أسباب عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟

تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي:

- 1- هل الأسباب الاجتماعية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟
- 2- هل الأسباب النفسية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟
- 3- هل الأسباب المادية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

هناك عزوف تام من قبل الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية سببه بعض الأستاذ.

الفرضيات الجزئية:

- 1- الأسباب الاجتماعية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟
- 2- الأسباب النفسية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟
- 3- الأسباب المادية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟

1- علي فحر: من قضايا التعليم، مكتب التربية لدول الخليج، عمان، د.ط. 1986، ص ص 18، 19.

3/ أهداف الدراسة : يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف

- الوقوف على أهم عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.
- التعرف على درجة ممارسة الأساتذة الجامعيين المهام الإدارية.
- التعرف على درجة مستوى الأستاذ الجامعي بقيام للمهام الإدارية.
- الوقوف على جودة التعليم العالي من خلال الأستاذ ومهامه.
- التعرف على خبرات الأستاذ الجامعي في قيامه بمهامه الإدارية.
- التعرف على مدى سبب رفض الأستاذ الجامعي لتقلده المهام الإدارية.

4/ أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- * أهمية موضوع البحث نفسه: الأستاذ الجامعي هو الركيزة الأساسية وهو المقوم الرئيسي في المنظومة الجامعية فهو القائم على تحقيق مهام الجامعة والمجتمع أيضاً.
- * أهمية مشكلة البحث الواقعة والحقيقة المعاشة والملموسة التي تمثل من الأهمية على صورة الأستاذ الجامعي والإدارة، وانعكاس ذلك على تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع.
- * أهمية الإداريين وهم محور المهام الإدارية وأهمية وقيمة رأيهم على عزوف الأستاذ الجامعي في قيامه للمهام باعتبارهم الأقرب للأساتذة.
- * أهمية جوانب المعالجة في البحث والتي تمثل عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.
- * البحث هام لأنه يساهم في تشخيص أهم المشاكل التي تعاني منها إدارة الجامعة.
- * البحث هام لأنه تنويه وتنوير لواقع الأستاذ الجامعي وحاله ووضع مع الإدارة.
- * أهمية نتائج البحث فهي تقدم تغذية رجعية للأستاذ وتبصير الإدارة الجامعة حول ما يجب عمله في تعديل وتحسين الجوانب المختلفة عن طريق تطوير الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

5/ تحديد مفاهيم الدراسة (إجرائيا):

يعد تحديد المصطلحات في البحث العلمي أمرًا ضروريًا لما لها من أهمية ومكانة متميزة في بناء البحث وتحديدًا بدقة بمثابة الأساس الذي يسير وفقه البحث فكلما أتم هذا البحث للمصطلحات بدقة تمكن الباحث من إجراء بحثه على أساس علمي سليم مما يسهل إدراك المعاني والأفكار التي يعبر عنها الباحث، ولقد قمنا في دراستنا بتحديد المفاهيم الواردة في عنوان الدراسة المتمثلة في عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية. كما قمنا بتحديد المفاهيم التي سوف نتطرق إليها في الدراسة والتي تكمل مفاهيم العنوان.

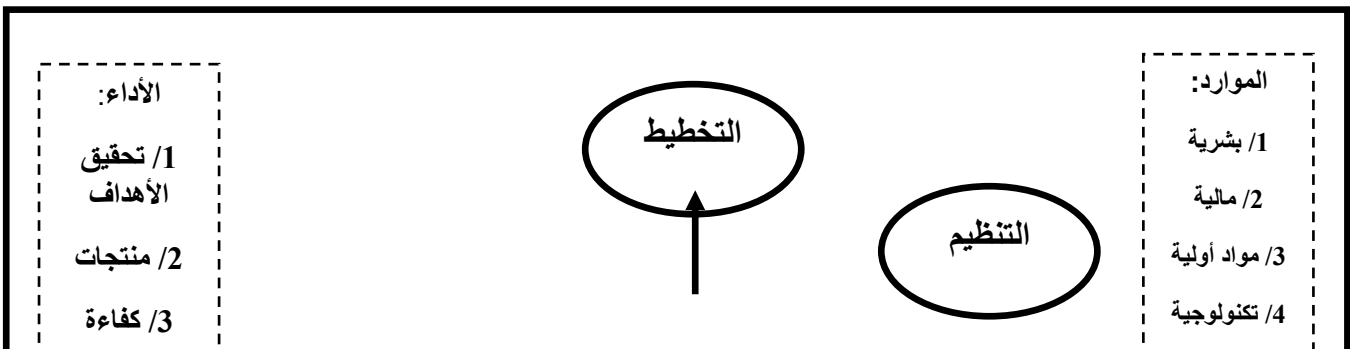
1/العزوف: يقصد بالعزوف في هذه الدراسة هي إجماع أو امتناع الأستاذ الجامعي بقيامه المهام الإدارية.

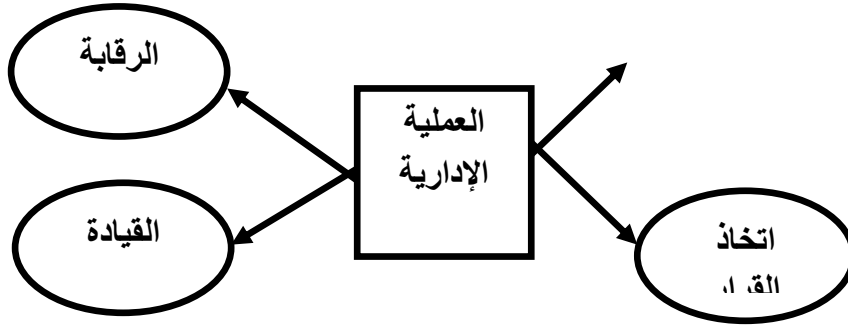
2/الأستاذ الجامعي: أنه الركيزة الحقيقية والأساسية للجامعة فهو الناقل للمعرفة العلمية والقائم على العملية التكنولوجية تدريسيًا وتلقيًا فأدائه يحدد استمرارية وفاعلية المؤسسة الجامعية في قيام بالوظائف المنوطة بها إطار الهياكل التنظيمية الموضوعية. ويمكن أن نصيغ تعريف للأستاذ الجامعي في هذه الدراسة بأنه الشخص أو الفرد الذي يعزف عن القيام بالمهام الإدارية والذي مانع عن قيامه بالمهام الإدارية فقط من أجل التدريس والبحث العلمي بعيدا كليًا عن المهام الإدارية في الجامعية. وهو الذي سوف يجيب عن الاستبيان المقدم من أجل تحديد وتوضيح العوامل الحقيقية التي دفعته على رفضه ومنعه القيام بالمهام الإدارية.

ونقصد بالأستاذ الجامعي في هذه الدراسة هم أساتذة علم الاجتماع من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -الذين يرفضون تقلدهم المهام الإدارية للجامعة.

3/المهام الإدارية: هي الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية. كذلك مجموعة من الأعمال الإدارية والنشاطات المحددة وتشكل فيما بينها مزيجًا متكاملًا يمكن لرؤساء الأقسام من خلالها الوصول إلى أهداف وحداتها التنظيمية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وهذه العمليات تكون مترابطة ومتشابكة وفي ما يلي عرض موجزًا لكل المهام.

الشكل رقم 1: يوضح متغيرات المهام الإدارية





المصدر: من إعداد الطالبة

ومن بين المفاهيم المساعدة التي سوف نتطرق إليها في موضوع الدراسة أهمها:

4/الجامعة: هي مؤسسة رسمية ذات طابع علمي، تتمثل وظائفها الرئيسية في نشر العلم والمعرفة، وتتركز مهامها على إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية يقوم بها أساتذة و باحثين مدربين ومكونين تكويناً عالياً، كذلك المهام الإدارية التي يقوم بها مجموعة من الإداريين وطائفة من الأساتذة الجامعيين التي لديهم خبرة مهنية في مجال الإدارة.

5/الإدارة: هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه.

6/ الدراسات السابقة:

سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة أو المتشابهة التي تناولت موضوع الدراسة وسيتم ترتيبها وفقاً لأهميتها بالنسبة للموضوع.

نجد دراسة العمري في 1991 وكانت بعنوان: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة، دراسة ميدانية الأردن.

هدفت إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الخاصة من خلال المتغيرات التالية:

الجانب الإداري، الجانب النفسي، الجانب التدريسي، الأجور والحوافز.

انطلقت الدراسة من فرضيات مفادها "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الخاصة " وكان منهج الدراسة المسح الميداني باستخدام إستبانة ثم تطويره بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي. تكونت هذه الإستبانة من جزئين

رئيسين: التدريسية والإدارية في الجامعات مثل مكان العمل المؤهل العلمي، والمرتبة العلمية، فترة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الجنس والعمر، أما الجزء الثاني فقد اشتملت على تحديد أربع مجالات للرضاء الوظيفي وفي الجانب الإداري والجانب النفسي وجانب الأجور والحوافز والجانب التدريبي وكل مجال يحتوي على مجموعة من الأسئلة ضمن مقياس خماسي وراضي نوعًا ما وقد تم الاستعانة بمائة استبيان من الاستبيانات التي تم توزيعها ومجموعها 120 استبيان. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى العوامل النفسية التي تهيئ للموظفين في الجامعات الخاصة غير كافية وليست بالمستوى المطلوب الذي جعل من الموظفين مقبلا عن عمله و متمسكًا به ولذلك فلا بد من مراعاة هذا الجانب.

كما توصلت إلى العوامل المالية المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت لم يصل بعد إلى الحدّ يعطي الموظف انعكاسًا داخليًا بالرضا نحو حجم العمل ومقدار الأجر الذي سيتقاضاه وسبب الارتفاع المسارع للأسعار غلاء المعيشة فإن الموظف يشعر بشيء من القلق وعدم الرضا تجاه ما يتقاضاه من أجور .

أما بالنسبة لدراسة دار المجيل (1999) هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق ودرجتها والبحث لمعالجتها. وبلغ عدد أفراد العينة (400) عضو. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج منها:

- ما يتعلق بالطالب الجامعي، مثل تأثير أداء عضو هيئة التدريس بشكل سلبي نتيجة زيادة أعداد طلابه. ومنها ما يتعلق بإدارة الجامعة مثل غياب الدورات التدريبية للأستاذ الجامعي في مجال الحاسب الآلي.
- عدم توفير لها الدورات العلمية المتخصصة وضعف التواصل العلمي بينهم ونظراتهم في الجامعات العربية.
- نقشي العمل الروتيني للإدارة وعدم توفر غرف مناسبة لهم.
- عدم مشاركتهم في القرارات الصادرة من الجامعة ومنح بعض الإداريين والمحاسبين صلاحيات زائدة وعدم أخذ الكفاءات العلمية في الحسبان عند التعيين في المناصب الإدارية.
- عدم الانسجام بين الإداريين والأكاديميين.

بالإضافة إلى دراسة عبده (2007):

هدفت إلى قياس عوامل الرضاء الوظيفي للأستاذ الجامعي صنعاء وعدن، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي صنعاء وعدن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تدني في مستوى الرضاء على مستوى الدخل والحوافز.

وعدم توافر فرص اكتساب مهارات جديدة في العمل من خلال البرامج التدريبية و المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية والخارجية. وضعت المشاركة في اتخاذ القرارات كما أظهرت أفراد عينة الدراسة عدم الرضاء عن السقف الزمني المتاح للترقية وعن شروط إجراءات الترقية في العمل وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق مثبتة عن أن درجة الرضاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تتأثر بعامل الجنس ذكر أم أنثى.

أما بالنسبة لدراسة السرور والزعبي (2009) :

هدفت إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة وعينتها في جميع أعضاء هيئة التدريس وقام الباحثان بتطوير إستبانة تضمنت (35) فقرة وأجريت الدراسة على عينة قوامها (96) عضو وقد بينت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات حدّة كانت في مجالي المشكلات المتعلقة بالترقية والطلبة وأقل حدّة المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الرتب الأكاديمية المختلفة في المشكلات المتعلقة بين الطلبة وعضو هيئة التدريس والإدارة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الرتب الأكاديمية الأعلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة في جميع المجالات.

كذلك نجد دراسة اليوسف (2012) :

هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبد العزيز وعددهم (652) عضواً وبلغت الفعلية (222) عضواً وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون عن أبرز المشكلات الأكاديمية في حين جاءت المشكلات الإدارية في الترتيب الثالث والأخير وأظهرت نتائج متغيرات الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ومتغير الخبرة في مجال التدريس.

نجد أيضاً دراسة العامري (2014) :

كانت نحت عنوان المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية في الحديدة والعمران، والتي كانت عينة الدراسة (204) من أعضاء هيئة التدريس وقد استجاب منهم (147) عضو يمثلون (70.3%) من مجتمع الدراسة، أعد الباحث إستبانة ذات تدرج خماسي تكونت في صورتها النهائية من 61 فقرة موزعة على 6 مجالات. وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج ما يلي:

* أن أكثر المشكلات حدّة كانت في المجالات المتعلقة بأنظمة الرواتب، الحوافز، الجوانب التعليمية، بيئة العمل، السياسيات والممارسات الإدارية لإدارة الكلية. كما وجدت فروق في مجال المشكلات المتعلقة بالترقيات الأكاديمية، تبعاً لمتغيرات الجنس لصالح المدرس والمعيد والعمر لصالح الفئة (أقل من 30 سنة و30-39 سنة).

7/التعقيب عن الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

على ضوء العرض السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أن موضوع الأستاذ الجامعي والمهام التي يقوم بها، وعزوفه عن المهام الإدارية والمشاكل التي يتعرض لها من قبل الإدارة والجامعة ككل شغلت بال العديد من الأكاديميين والممارسين على حدّ سواء.

اتفقت الدّراسات السابقة مع الدّراسة الحالية : درست في مجملها المشكلات الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة ما عدا دراسة العمري 1991م درست الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والإداريين في الجامعة الخاصة. ودراسة عبده 2007م هدفت إلى دراسة قياس عوامل الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي منها دراسة عبده 2007م ودراسة السرور الزغبي 2009م والمنهج المسح الميداني كدراسة العمري في 1991م. توصلت الدّراسات السابقة إلى مجموعة المشاكل والصعوبات التي يعاني منها الأستاذ الجامعي، والتي تؤثر على فعاليته في أداء مهامه كإداري أو كأستاذ و بالتالي تؤثر على تحقيق الأهداف المراد إنجازها منها:

ما يتعلق بزيادة العبء التدريسي، عدم وجود خطة في الجامعة تتسجم مع الأستاذ وحاجته لقيامه بالمهام الإدارية والتدريس، نقص في التجهيزات والوسائل الإدارية والتعليمية إضافة إلى المسائل التي تتعلق بإدارة الكلية، قلة توافر الدورات العلميّة المتخصصة وضعف التواصل العلمي مع نظرائهم في الجامعات الأخرى.

اتفقت الدّراسة الحالية مع جميع الدّراسات السابقة المشكلات الإدارية والأكاديمية للأستاذ الجامعي.

* استفادة الدّراسة الحالية من الدّراسات السابقة التطلع عن المشاكل الإدارية والجامعة ككل.

* استفادة الدّراسة في تطوير أداة الدّراسة بما يوافق مع وضعية الجامعة مستفيدة أكثر من دراسة المجيل
1999م.

كذلك أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية منهجية الدّراسات ومراجع الدّراسة.

تمهيد:

يلعب الأستاذ الجامعي الدور الأكبر، في تكوين الأفراد لأنه الركيزة الأساسية في تحقيق ذلك. فإن نجاح الجامعة يتوقف على مجموعة من العوامل ولكن أهمها الأستاذ الجامعي فهو يعدّ من أهم أركان التعليم العالي الجامعي، وعليه يتوقف نجاحه أو فشله، كما أن تحقق هذا التنظيم مرهون بمدى صلاحية الأستاذ ويعتمد نجاح أي تعليم جامعي مدى ما يتوفر له من عناصر جيّدة من أعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات حجر الزاوية العملية أو التعليمية أو الإدارية لكونه يألّف الأداة الفعالة التي تؤدي بالجامعة إلى الإطلاع بمسؤولياتها وحمل رسالتها الرامية إلى تطوير التعليم وخدمة المجتمع والنهوض نحو التقدم العلمي والمهام الإدارية التي يقوم بها. بالرغم أن بعض الأساتذة الجامعيين يرفضون رفضاً تاماً القيام بالمهام الإدارية في الجامعة.

ومن ثم إذا صلح حاله صلح حال الجامعة وإذا فسد حاله فسدت وفقدت أهميتها كجامعة.

1/ مفهوم الأستاذ الجامعي:

يلعب الأستاذ الجامعي دوراً أساسياً في قيام الجامعة، إذ يعد الركيزة الأساسية فيها، وحتى نتعرف عليه نتطرق إلى أهم التعاريف المرتبطة به والتي نتوصل من خلالها إلى إبراز أهميته التي تتجلى أساساً في المهام التي يمكن لغيره أن يؤديها. وأحيط الأستاذ الجامعي بالعديد من التعاريف وهذا نظراً لأهميته.

فيما يلي عرف على أنه:

الركيزة الأساسية في إعداد وتكوين الإطارات المتخصصة بالإضافة إلى إسهامه في بعض المشكلات التي تواجه المجتمع، ومن خلال ما يقوم به من جهد ونشاط لتحقيق الأهداف المرسومة لذلك.¹

ويعرف أيضا على أنه الشخص الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهن وهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة.²

ويعرفه بران : بأنه مختص يستجيب للطلب الاجتماعي، ويتحكم في عدد لا بأس به من المعارف العلمية وهو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفقة للمستخدمين.³

2/ وظائف الأستاذ الجامعي:

مهنة الأستاذ الجامعي تتكون من عدد المهام، ويتكون كل عمل من عدد من المهام، وتتكون كل مهمة من عدد من النشاطات، وعليه تكون المهنة عبارة عن مجموعة من الأعمال مثل: التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع ويكون كل عمل عبارة عن مجموعة من المهام، فالتدريس مثلا يتكون من عدد من المهام مثل التحضير والإلقاء و التقييم والإرشاد وتكون كل مهنة عبارة عن مجموعة من النشاطات فتحضير الدروس مثلا يتضمن البحث في مراجع مختلفة وكتابة الملخصات وتحضير الشفافيّات أو العرض الإلكتروني.⁴

وحددت توصية المؤتمر الثالث للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي والذي عقد في بغداد في عام 1985م مهام وواجبات أساتذة الجامعة حسب التدرج التالي:⁵

1- زرمان عبد الكريم: نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، باتنة ، 2004 ص 87.

2- ولد خليفة: محمد العربي: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، د.ط، الجزائر، 1989، ص 197.

3- طوطاوي زوليفة: الجو التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بأداء الأساتذة ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 1993 ، ص 19.

1- محمد مقداد : ورقة بحث مقدمة إلى ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، سعود رياض في فترة 7-8/12/2004 م ، ص 05.

2- أنطوان رحمة : بناء نموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31 ، 1996 ص 34.

المهام التدريسية، البحث العلمي، الإرشاد الأكاديمي، المشاركة في اللجان الجامعية، خدمة المجتمع في مجال اختصاصه، تقويم الاستشارات العلمية، الإسهام في التعليم المستمر والمؤتمرات على أن يكون هناك توازن بين واجباته التدريسية والواجبات الأخرى.

وقد أوصى المؤتمر الرابع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي والذي عقد في دمشق في العام 1989م بتعديل توصية المؤتمر الثالث الأنفة وإضافة مهمة الأليف في مجال الاختصاص.

3/ مهام ومسؤوليات الأستاذ الجامعي:

تعتبر الوظائف السابقة منطلقاً وأساساً في تحديد مسؤوليات ومهام الأستاذ الجامعي ومنه فإن من مسؤوليات الأستاذ الجامعي تكون كالآتي:¹

* التعليم والتدريس، تهيئة مناخ الحرية والديمقراطية، تثقيف الطلاب، التخطيط للنشاط والإشراف عليه، تدريب الطلاب على البحث عن المعرفة، التنمية المهنية الذاتية، إرشاد الطلاب وتوجيههم، تقويم التعليم ونمو التلاميذ والطلاب.

وحددت إحدى الندوات العربية للأستاذ الجامعي مهام وأدوار هي كالتالي:²

1- رعاية الطلبة فكرياً وتربوياً بما يضمن تنشئة جيل مؤمن بالمبادئ الإسلامية وأهداف الأمة العربية ومستقبلها في بناء المجتمع العربي.

2- الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية.

3- إجراء البحوث العلمية الأساسية الهادفة لخدمة خطط التنمية القومية.

4- المشاركة في النشاطات الجامعية والفعاليات العلمية الاجتماعية والثقافية .

5- المشاركة في التأليف والترجمة والنشر.

6- المشاركة في المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة التي يكلف بها.

¹ - أحمد رشوان حسين عبد الحميد: العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع ، مؤسسات شباب الجامعة ، دط ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 185 . 191 .

² - طعيمة والبندري: التعليم الجامعي بين الواقع ورؤى التطوير ، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة 2007م ص ص 241، 248.

7- المشاركة في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية داخل الجامعة وخارجها.

8- أداء الواجبات الإدارية التي يكلف بها في الجامعة.

9- العمل في المراكز أو المكاتب الاستشارية التابعة للجامعة.

10- الإنصاف بالأمانة العلمية.

11- تقوية روح الإخاء بين الزملاء.

12- يعطي أهمية لمناقشة قضايا وآراء الطلبة المتعلقة بالتدريس.

ونتعرض بالتفصيل لمهام ومسؤوليات وواجبات كل وظيفة من الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي:

التدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع والإدارة الأكاديمية.

3-1/ مهام التدريس: يرتكز تقدم الدول والمجتمعات على كفاءة التعليم الجامعي، والذي بدوره يعتمد

على كفاءة الأستاذ الجامعي المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض بمسيرة التنمية في المجتمع، ومن المؤشرات على كفاءة الأستاذ الجامعي الأداء التدريسي الذي يقوم به والذي يعتبر من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية. بل يعتبر العمل الرئيسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.¹

كما قد يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغييرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين، وبدرجة أكبر مقارنة بالخصائص الأخرى لعضو هيئة التدريس بالجامعات. ويعد التدريس من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته، فهو نشاط يمارسه أستاذ الجامعة بهدف السعي لتحقيق عملية التعليم.

وينتظر من الأستاذ الجامعي أن يدرس عددًا معينًا من المواد وأن يكون ملماً إمامًا كاملاً بموضوع كل واحدة منها.

كما ينتظر منه أن يقدم للطلبة معلومات حديثة في المادة وتكون صحيحة ملائمة لأهداف التدريس المحددة سلفًا. يتضمن هذا العمل عدد من المهام أهمها: التحضير، الإلقاء، التقويم والإرشاد.

ويمثل في الجامعات التي تسمى جامعات تدريس العمل الرئيسي ومن الممكن أن يأخذ وقتًا كبيرًا من الوقت للأستاذ. كما أن أنظمة التقويم كثيرًا ما تعتمد على الكيفية التي ينجز الأستاذ بها هذا العمل.

¹ - محمود أحمد حسن ومحمد أحمد الخولي محمد: تقييم الطلبة للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بجامعة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 2003، ص 13.

أما في جامعات البحث فإنه لا يشغل وقتاً قليلاً من وقت الأستاذ.¹

ويذكر بشير معمريّة: أن التدريس المهمة الأساسية للأستاذ الجامعي تتضمن عدة مهامات:²

- التخطيط لإعداد الدروس وإلقاءها.

- تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه الأستاذ.

- تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه.

- العمل في اللجان البيداغوجية.

- إتقان اللغة التي يدرس بها.

وتحقيقاً للدور التعليمي للأستاذ الجامعي حسب سكران القيام بما يلي:³

* تشجيع الطلاب على المنافسة والحوار الهادف وإعطاءهم حرية التعبير.

* تدريبهم على مهارات النقد ولطرح الفكر وللواقع الاجتماعي.

* العمل على غرس القيم العلمية كقيم التحقيق والدقة والموضوعية والعقلانية والأمانة العلميّة.

* رعاية الطلاب وتوجيههم من خلال الإرشاد الأكاديمي والإشراف.

* التوجيه الفكري للطلاب من خلال مناقشتهم فيما يحملونه من أفكار وتوعيتهم بالتيارات والأفكار الهدّامة.

ومهام التدريس كما أتضح تحتوي وتشمل كثير من النشاطات أهمها:

- تحضير وإعداد الدروس والتخطيط لتنفيذها.

- متابعة تنفيذها وتقويمها.

- إعداد الامتحانات وتصحيحها .

²- محمود أحمد حسن ومحمد أحمد الخولي محمد: تقييم الطلبة للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، مرجع سبق ذكره: ص 05.

1- بشير معمريّة: خصائص الأستاذ الجامعي كما يدركه طلابه، دراسة ميدانية على الطلاب جامعة باتنة، فعاليات الملتقى الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية، جامعة الاغواط، قسم علم النفس وعلوم التربية أيام 6-7/ 09/2003 م .

2- سكران محمد: الطالب الجامعي والأستاذ الجامعي ، دار الثقافة ، القاهرة، 2001 ص ص 191، 192.

- الإشراف على أعمال الطلبة وإرشادهم وتوجيههم.

2-3/ مهام البحث العلمي:

وظيفة البحث العلمي إحدى الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي فهي الوظيفة الثانية بالنسبة له بعد وظيفة التدريس لداً من الضروري قيام الأستاذ الجامعي بإجراء البحوث وتطوير المعرفة، فالأستاذ الجامعي يؤهل البحث العلمي ولا يؤهل للتدريس فمهمته الأساسية هي توسيع المعرفة إثراء الحضارة القومية والإنسانية¹

وتتضمن وظيفة البحث العلمي عدداً من المهام أهمها:

إنجاز البحث العلمي ونشره والمشاركة في الملتقيات العلمية وكذا الإشراف على الرسائل العلمية. كما يتضمن نشاط البحث العلمي تنمية المعرفة في ميادين المعرفة التخصصية والبحوث العلمية تتضمن بحوث أساسية وأخرى تطبيقية أو إجرائية أو ميدانية.

ويحدد بعض الباحثين مهام البحث العلمي للأستاذ تتمثل في النقاط التالية:²

- * التدريب على البحث العلمي وأساليبه.
- * التأليف في الميدان البحث وتقنياته.
- * الاستمرار في ممارسة البحث والإنتاج العلمي ونشره في مجال تخصصه.
- * ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- * قراءة موضوعات الطلبة في البحث العلمي وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.
- * التزام الباحثين في تأليف الكتب ونشر المقالات.

ومن الناحية العلمية يفترض أن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والكشف عن المعوقات التي تحوّل دون أدائهم لمتطلبات دورهم على النحو المطلوب يمثل مؤشراً جيداً على الرغبة في التقويم والإصلاح وترشيد الأداء في مجال التعليم العالي.

¹- الزوبعي عبد الجليل وآخرون: احتياجات التعليم العالي من الكوادر العلمية للسنوات العشر القادمة، مؤسسة دار الكتب، جامعة الموصل، العراق 1973، ص 08.

²- سكران: الطالب والأستاذ الجامعي، مرجع سبق ذكره ص 191.

فلقد لوحظ عزوف وتقاوس عدد غير قليل من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في كثير من الأقسام عن البحث والرقية وانخفاض دافعتهم لإجراء البحوث المبتكرة في مجال تخصصهم.¹

لذا وجب الاهتمام بالباحثين والعمل على تنمية عضو التدريس كباحث من خلال نمو وتنمية كفايته البحثية بدءًا من أساليب جمع المعلومات حول المشكلات. إن مهمة البحث العلمي الوظيفة الثانية للأستاذ الجامعي، هي المهمة التي تميز الأستاذ الجامعي عن غيره ممن يمارسون مهنة التعليم، ولكن أداء هذه المهمة يشهد عزوف و قصور من طرف الأساتذة الأسباب متنوعة، مما يجعل هذه المهمة تنتهي عند كثير من الأساتذة بالانتهاء من شهادة الدكتوراه.²

إن أهم ما يميز التعليم الجامعي عن التعليم الثانوي والمهني وغيره هو اقترانه بالبحث العلمي، فإذا انتقى هذا الشرط بإنصاف الأساتذة عن البحث وقلت إنتاجيتهم لأي سبب من الأسباب، ذهبت بذلك أهم ميزة تميز التعليم الجامعي عن غيره.³

3-3/ مهام خدمة المجتمع : فهي الوظيفة الأساسية الثالثة للأستاذ الجامعي وهي الوظيفة التي تحقق بالوظيفتين السابقتين التدريس والبحث هي الوظيفة التي تركز عليها المجتمعات الحديثة في تقييم دور الجامعة في خدمة الأستاذ للمجتمع تعتبر مهمة "طليعة وقيادة إذ يقع على عاتقهم مهمة تثقيف الأجيال الصاعدة التي يتوقف عليها مصير الأمم والتي تكون صاحبة الأدوار المهمة.⁴

وعليه أساتذة الجامعة يتطلب منهم مساهمة أوسع في خدمة المجتمع المدني، وأن يكون لهم دور أكبر في هذا الإطار كونهم يمثلون مؤسسات تعليمية تحتل أعلى السلم التعليمي"

و يعتبر الأستاذ الجامعي الأداة الفعالة التي تؤدي الجامعة إلى الإطلاع بمسؤولياتها وحمل رسالتها الرامية إلى خدمة المجتمع وتقديم كل أشكال المساعدة له. فليس من خصائص الأستاذ الجامعي التوقع في برجه العاجي دون الاندماج في المجتمع والتفاعل معه ويتضمن هذا العمل عدد من المهام:⁵

1- حسن علي حسن : بعض عوامل كفاية الدافعية للإنجاز في مجال البحث العلمي بالجامعة ، دراسة تحليلية لمدرجات عينة من أعضاء هيئة التدريس، مجلة علم النفس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، العدد 50 جوان 1999 ، ص43.

2- سلامة الخميس: دراسات وبحوث ، المعلم العربي، بعض قضايا التكوين والمشكلات ، الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية 2000 ، ص 363.

3- فاروق عبده: أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأهول ، د.ط . عمان 1997 ، ص 56.

1- رولا عبد الرحيم حرب: تصورات طلبة جامعة النجاح الوطنية الممارسات الديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس فيها، أطروحة ماجستير ، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين 2007 ص 27.

2- محمد مقداد: ورقة بحث مقدمة إلى ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- * تقديم النصائح والاستشارات لأفراد أمته ولطلبته خاصة.
- * المشاركة في الندوات والمحاضرات والملتقيات والنشاطات العامة والخاصة في المجتمع.
- * المشاركة الكتابية بالمقالات في الصحف والمجلات والدوريات.
- * المشاركة الإعلامية في القنوات المختلفة المسموعة والمرئية.
- * تقوية إحساس المجتمع المحلي بدور الجامعة وأهميتها كمؤسسة علمية تربية مما يشجع المجتمع العمل على مساندة الجامعة لتحقيق أهدافها.
- * رئاسة اللجان والمجتمعات والمؤسسات.
- ويحدد الفتلاوي المسؤوليات الاجتماعية للأستاذ الجامعي في ظل المتغيرات الدولية في المجالات التالية:¹
- أولاً: مسؤولية اتجاه طلابه وتشمل التدريس والتقويم والإرشاد والتوجيه والإشراف على بحوث الطلاب ودراساتهم.
- ثانياً: مسؤولية بما في ذلك الاشتراك في اتخاذ القرارات، والمشاركة في اللجان والهيئات العلمية.
- ثالثاً: مسؤولياته اتجاه المجتمع المحيط به وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة وتقديم الاستشارات وإجراء الدراسات والأبحاث التي تتناول قضاياهم المجتمع.
- رابعاً: مسؤولياته اتجاه نفسه ومكانته في مهنته وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله وتأهيل ذاته مهنياً من خلال الإطلاع والبحث وحضور المؤتمرات، ويرى حسن عبد الزبيدي أن الأستاذ الجامعي عليه مسؤوليات كثيرة في بناء المجتمع المعرفة ومن تلك المسؤوليات ما يلي:²

1- المحافظة على مرتكزات المجتمع وثوابته.

2- المحافظة على هوية المجتمع.

3- تشجيع التفكير والإبداع والتطبيقية.

¹ - الفتلاوي محسن كاظم: الجودة الشاملة في التعليم (المعايير، المواصفات، المسؤوليات)، مرجع سابق، ص 80.82.

¹ - حسن عبد الزبيدي : دور الجامعات في بناء المجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي، ورقة بحث مقدمة للمشاركة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي للفترة من 10 إلى غاية 2008/07/13.

4- قيادة الإصلاح.

5- إجراء البحوث النظرية والتطبيقية.

6- تحسين جودة أداءه التدريسي.

7- الاعتماد على الخطط دراسية تواكب التطورات والمستجدات الحديثة.

ويحدد النشاز 1976 وغنيم واليحيوي 1998 أهم أشكال خدمة الأستاذ الجامعي للمجتمع:¹

* توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع.

* إلحاق أساتذة الجامعة كمستشارين وخبراء بمواقع العمل والإنتاج المختلفة.

* إجراء التدريب والتأهيل المختلفة للعاملين في سوق العمل.

* الإسهام في مراكز الخدمة العامة لنشر الثقافة ودفع المستوى التقني والعلمي لأفراد المجتمع.

ويقسم بشير معمرية (2007) مهام خدمة الأستاذ الجامعي إلى مجالين داخل الجامعة وخارج

1/ خارج الجامعة:

الجامعة ويتضمن كل مجال مجموعة من المهام كالتالي:²

* القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع.

* تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات التي تطلبها.

* المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قطاعات غير جامعية.

* المساهمة في الدورات التكوينية لتكوين الإطار.

* تأليف الكتب في ميدان التخصص تكون موجهة للمتقف العام.

* الترجمة ونقل المعارف في مجالات التخصص من اللغات الأجنبية إلى الوطنية.

* إتقان اللّغة التي يستطيع أن يفيد بها المجتمع.

²- غنيم واليحيوي: تقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، مجلة مركز بحوث الرياض، العدد 224، 2004م ص 14.

²- بشير معمرية: بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، منشورات، منشورات الحبر، الجزائر، 2007 ص 102. 103.

2/ داخل الجامعة:

* المشاركة في إلقاء المحاضرات في التخصص العلمي.

* المشاركة في الندوات الثقافية والفنية.

3-4/ الإدارة الأكاديمية: يمارس الأستاذ الجامعي بعض الأعمال الإدارية أو ما يعرف بالقيادة الإدارية من أجل تسيير الجامعة على اختلاف هياكلها، وكل هذه الممارسات محددة في القوانين المعمول بها في تسيير الجامعة، على اعتبار أن هذا الأستاذ هو جزء من نظام إداري جامعي.

وتختلف اختصاصات ومسؤوليات أساتذة الجامعة في المجال الإداري تبعًا لاختلاف المناصب الإدارية التي يعتمدها هؤلاء الأساتذة في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج وغيرها من الأساليب التي تثبت نجاحها محليًا وعالميًا وما يترتب عنها من إقامة علاقات إنسانية مثل احترام وتقدير شعور الطلبة، وتشجيع على حرية الرأي والتعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، الاهتمام بمشاكل الطلبة وأحوالهم والمرونة وعدم الحدة في المعاملة، إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب، كسب الثقة الإدارية العليا والإداريين والزملاء والعمال.¹

ومنه فالمناصب الإدارية كثيرًا ما تشغل الأستاذ عن الواجب الأكاديمي الذي يعتبر الوظيفة الأهم والأساسية لعمله في الجامعة، وإجمالاً لمل تم ذكره فإن الأستاذ الجامعي مطالب اليوم بعدة أدوار ووظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:²

¹ - جيبوري صابر: تصور مقترح لإعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية وسبل الثقافة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 114، 115.

² - الفاتحي عبد الفتاح: الإصلاح الجامعي على ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة، نقلا على موقع:

http://nokhba-kw.Com:1799

- تشغيل التفكير للطلاب وتقويمهم التفكير العلمي السليم.
- توجيه وإرشاد الطلاب علمياً، نفسياً، اجتماعياً، فكرياً وسلوكياً.
- تنفيذ السياسة التربوية من خلال تنفيذ البرامج وتنظيم النشاطات الصفية ودراسة الأهداف التعليمية.
- تجسيد قيم وثقافة المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها.
- توطيد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحلية والمؤسسات المجتمعية الأخرى.
- القيم بدوره ايجابي وفعال في جميع القطاعات من خلال توظيف معارفه وكفاءته.
- المساهمة في إحداث التغيير والتطور الاجتماعي من خلال القيادة الفعالة والزائدة لأفراد المجتمع في المجالات خاصة المجال السياسي.
- مما سبق تبين أن لعضو هيئة التدريس جملة من الوظائف والمهام تتكامل وتتباين فيما بينها تسهم بشكل مباشر في رقي وتقديم المجتمع.

4/ خصائص الأستاذ الجامعي:

لكي يقوم المعلم بدوره لا بد من تحديد معيار يتم على أساسه تقويمه ومن أسهل المعايير تحديداً هي الخصائص التي يجبي أن يتحلى بها المعلم ويمكن استخلاص تلك الخصائص والتراث السيكولوجي والدراسات التي أجريت في هذا المجال. فقد صنفت إحدى الدراسات التي تناولت خصائص الأستاذ الجامعي الكفاء وتلك الخصائص هي:

- ◀ السمات الشخصية.
- ◀ الكفايات التدريسية.
- ◀ الكفاءات المهنية.
- ◀ الكفايات الاجتماعية والثقافية.

1-4/ السمات الشخصية:1

1- محمد مصطفى زيدان: الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق ، ط 1 ، جدة، 1981 ، ص 52.

* أن يتسم بسمات المؤمن بالله وبملائكته ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره، وأن يلتزم في سلوكه مع الآخرين للمنهج الإيماني حتى يكون قدوة صالحة لطلابه. حيث أنهم يتأثرون بالسلوك المقصود وغير المقصود لأساتذتهم.

* أن يتمتع بحيوية بدنية كافية تؤهله للقيام بالوظائف المختلفة وهو بذلك يشبع هذه الحيوية بين طلابه. ويبث فيهم روح الحماس والإقبال على العمل ويبعد عنهم روح الكسل والتراخي والبلادة كما أنه يهتم بمظهره وأناقته وملبسه.

* أن يكون دقيقاً في مواعيده وتوقيته، فنجده دائماً في الميعاد المحدد لا يتأخر أبداً وهو بذلك يعطي لطلابه نموذجاً حياً لهذه الدقة في المواعيد، وهي سمة هامة في رجال الأعمال المختلفة.

* أن يتميز بالانتظام في حضوره للمحاضرات وفي الاجتماعات المختلفة سواء على مستوى القسم أو الكلية.

* أن يحتفظ بتحكم انفعالي مناسب، فهو لا يدع فرصة للغضب أن يمتلكه ولا يعطي أحكاماً سريعة للمواقف المختلفة، بل هو أمام هذه المواقف هادئ متروي في الحكم عليها، ولا يصدر حكمه إلا بعد أن يتفحص متغيرات كل موقف.

* أن يكون واثقاً من نفسه وهو جديراً بالثقة ذو ضمير حي، فأحاديثه تتسم بالإيمان بالله، الصدق، والأمانة، وهو دائم الحرص على الوفاء بالعهد والوعد، ولا يشعر أحداً من خلال هذه الأحاديث بأي تكلف أو نفاق أو رياء.

* أن ينجز أعماله ومسؤولياته بجديّة واهتمام، وبدافع داخلي دون دوام الإشراف عليه، أو دون الخوف من أن تصل شكاوى عنه للمسؤولين.

* أن يتميز بلباقة في حديثه، كما يتميز هذا الحديث أيضاً بروح مرحة، فهو لا يجعل محاضراته تتسم بالجديّة الكاملة، بل أنه من آخر وفي الوقت المناسب روح المرح بين طلابه، فلا يصيبهم الملل، ويعمل هذا على تحديد حيوية المحاضرة دائماً.

* أن يكون متعاوناً دائماً مع الآخرين ويجيد العمل مع الفريق فهو يرحب دائماً بالأعمال التي تسند إليه مع الآخرين ويشعر الآخرين بارتياح نفسي كبير عند علمهم أنهم سيعملون معه في انجاز مهام ومسؤوليات ما .

* أن يتقبل آراء الآخرين، كما يتقبل النقد البناء ويناقش الموضوعات المختلفة بموضوعية ودون تعصب فكري أو انفعال فهو متفتح الذهن ويحترم وجهات نظر الغير.

* أن يكون قادرًا على مواجهة الآخرين بمستوى دمج من الخلق والاحترام المتبادل.

* أن يكون لديه مثابرة وإصرار للبحث عن مزيد من المعلومات والحقائق والتفسيرات وهو مكتسب لقدرات ومهارات التفكير العلمي واتجاهاته، كما أنه ذو نظرة متفائلة إلى المستقبل.

* أن يتميز بالأمانة الفكرية حيث يقوم بالبحث عن الحقائق والوصول إلى القوانين والنظريات دون تعصب فكري، وهو يفرض دائما علاقات السبب والنتيجة التي لا يعتد بها، والتي لا تخضع للمنطق العقلي.

4-2/ كفاءته التدريسية:¹

* أن يكون متمكنا في مجال تخصصه، فهو واسع الإطلاع في هذا المجال، يقرأ بصورة مستمرة عن الجديد فيه، ويشعر طلابه دائما بعلمه الغزير.

* أن يكون لديه تخطيط عالي الكفاءة لمحاضراته، فهو لا يدع لتلك المحاضرات أن تسيير بطريقة عشوائية، بل تصور عما يدور في هذه المحاضرات من مناقشات وعرض وحوار، وهذا التخطيط مرن قابل للتغير وفق ظروف المواقف المختلفة.

* أن يكون على علم تام بأهدافه التعليمية والتربوية ويسعى إلى تحقيقها بتفهم ووضوح تام مباشر، وهو في ذلك متكيف مع حاجات طلابه واهتماماتهم وكفائتهم، وهو يستخدم خبرات طلابه لإثراء محاضراته.

* أن يكون لديه القدرة على تقديم موضوع محاضراته التقديم المناسب والتهيئة المناسبة بقصد إعداد طلابه لهذا الموضوع، بحيث يكونون في حالة ذهنية وانفعالية وجسمية قوامها التلقي والقبول والإيجابية في العمل والمناقشات.

* أن يكون لديه مهارة الاستحواذ على انتباه طلابه خلال محاضراته وذلك عن طريق التغير المقصود في أساليب عرضه للموضوع، وتنوع المثيرات التي يستخدمها.

¹ - محمد مصطفى زيدان: الكفاية الإنتاجية للمدرس ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

* أن يكون لديه مهارة التحدث باللغة الصحيحة، فهو متأكد من قواعد اللغة التي يتكلم بها، كما يجب أن يكون صوته متميزًا بالوضوح، خاليًا من عيوب النطق، كما يتميز حديثه بالعذوبة، فهو يقدم نموذجًا في القدرة على التحدث مع الآخرين يحتذي به طلابه.

* أن يكون لديه صياغة وتوجيه الأسئلة وهو يستخدمها لإدارة دقة المناقشة بينه وبين طلابه وقد تكون هذه الأسئلة من النوع التمهيدي أو الربط أو التقويمي، وهو يستخدم بيانات الطلاب كعامل مساعد لتدريسه.

* أن يكون على وعي بالأهمية الدافعية في التعلم، ولديه مهارة إثارة الدافعية عند طلابه، ومن الخطوط العامة التي يستخدمها لاستثارة الدافعية عند طلابه.

* أن يعمل عند اتصاله بطلابه سواء في قاعات الدراسة أو غيرها على إنماء هؤلاء الطلاب في جوانب شتى، فهو يعمل على تنمية معارفهم وأساليب تفكيرهم، وتدريبهم على بعض المهارات المتعلقة بمادة تخصصه.

* أن يكون لديه القدرة على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب تدريسه وفي مناقشاته، وفي استخدامه للوسائل التعليمية وحث طلابه على هذا التجديد وذلك الابتكار في عملهم وأفكارهم.

* يراعي الفروق الفردية بين طلابه عند تدريسه فهو ينوع في أساليب العرض ويضرب الأمثال المختلفة، ويستخدم وسائل تعليمية مناسبة حتى يتحقق أهداف محاضراته في جميع طلابه.

4-3/ كفاءاته المهنية:¹

* ينمي علاقاته بطلابه ويجعلها علاقات دافئة وملهمة، تتميز بالود والاحترام ولكنها علاقات في الحدود المهنية للأستاذ الجامعي ولا تتعدى هذه الحدود.

* يظهر مستوى عال من الأخلاق متسقة مع الأخلاقيات المربيين الأفاضل فهو قدوة صالحة في كل أقواله وأفعاله، وهناك اتساق واضح بين هذه الأقوال وتلك الأفعال.

* يعتز الأستاذ في الجامعة بكونه معلمًا ومربيًا فاضلاً لطلابه وهو يظهر اعتزازه و فخره، ذلك في الأوقات المناسبة.

1- محمد عبد السلام أحمد: القياس النفسي التربوي، دار النهضة ط، القاهرة، 1960، ص، 86.

- * يسهم في تقديم قسمه وكليته وجامعته، بالعمل الفعّال وبتقديم المقترحات لحل المشكلات التي تقابل العمل الجامعي، ومحاولة تخريب حلول منطقية لهذه المشكلات.
- * يحترم النظام الجامعي وتعليماته، وهو حكيم ملتزم بتنفيذ هذه التعليمات.
- * يعمل دائما على نموه الذاتي، وتطوير مستواه الأكاديمي والفني والمهني بالبحث والإطلاع والابتكار والإبداع.

4-4 / كفاءته الاجتماعية والثقافية:¹

- * يكون على علم بما يدور حوله من أمور ومشكلات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي.
- * يساهم بفعالية في المحاضرات والاجتماعات والجلسات العلمية والندوات الثقافية التي تعتمد على مستوى الكلية أو الجامعة أو على مستوى المجتمع المحلي.
- * يشترك مع طلابه في بعض الأنشطة الاجتماعية المناسبة، وهو في ذلك الصدد يحاول أن يعطي للطلاب قولا وفعلا نموذجا للسلوك الاجتماعي الصحيح، وكيفية التكيف مع الجماعة.
- * عضو فعال في الأنشطة المختلفة المناسبة للأساتذة بالكلية سواء كانت أنشطة رياضية أو ثقافية أو اجتماعية أو دينية.
- * يساهم بفاعلية في الأنشطة الاجتماعية بالمجتمع المحلي ذات المناسبات الخاصة كأسبوع المرور، أسبوع المساجد، أسبوع النظافة، وتكون هذه المساهمة منه إما بالحضور في اللقاءات أو الاجتماعات أو البحوث والمقالات أو توعية طلابه بأهداف مثل هذه المناسبات.

5/ أهمية الأستاذ الجامعي:

تبرز أهمية الأستاذ الجامعي خلال المهام المستندة إليه والأدوار التي يؤديها، إذ يعتبر الوسيلة التي تكاد أن تكون الوحيدة التي تحمل على عاتقها مسؤولية التخصصات، فهو الركيزة في البناء

¹ - المرجع نفسه ، ص 152.

الجامعي ومفتاح التنمية حيث يؤدي وظيفته التدريسية التي تمكنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها كما أنه دائم النشاطات في المجال البحث العلمي الذي يعتبر أهم ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، بالإضافة إلى بعض الأدوار التي تبين أهمية الأستاذ الجامعي والتي تمثل في النقاط التالية:¹

- * توجيه وإثارة التفكير.
- * تحفيز قدرات الطالب المختلفة بهدف تنميتها وتطورها.
- * تدريب الطالب على استعمال الآلة العلمية.
- * تطوير المعارف ونشرها.
- * التوجيه الأخلاقي والاجتماعي للطلبة وحثهم على الاعتماد على الذات من خلال مساعدتهم على تنمية الثقة بالنقص والشعور بالمسؤولية والاستمرار في التعليم الذاتي.
- * الإشراف على الرسائل للطلبة وتوجيههم إلى الأسلوب البحثي السليم.

6/ أساليب تحسين الأستاذ الجامعي:

¹ - زرمان عبد الكريم: نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي ، رسالة ماجستير، باتنة، 2004 ، ص 87.

ليس هناك بديل لحل هذه المشكلة الهامة إلا بتحسين أداء الأستاذ الجامعي أثناء القيام بعمله، وهو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة In Service Education والمسؤول عن تحسين هذا الأداء الأستاذ الجامعي نفسه، وأيضا الجامعة وعليه فتنوع أساليب أداء الأستاذ الجامعي. وأهم هذه الأساليب هي:

6-1/ الأساليب الذاتية: وهذه الأساليب تقع معظمها على عاتق الأستاذ الجامعي نفسه فعليه:

* تنمية الاتجاهات: أن ينمي اتجاهاته الإيجابية نحو مهنته المهنية والتربوية بحيث يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله وسعادته به.

* **الطموح الشخصي للأستاذ:** يتوقف نمو الأستاذ الجامعي مستقبلا على طموحه الشخصي وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وب عوامل التطور المحيطة به وعلى المستوى العلمي والتربوي والثقافي الذي يود الوصول إليه. وعلى القدرة على تبين نواحي القوة والضعف فيه.

* **الاطلاع الواسع:** هو عامل أساسي وهام لنموه العلمي والثقافي، ويشمل الإطلاع هنا مجالات التخصص لما يشمل أيضا مجالات الثقافة المختلفة، فهي تتيح الأستاذ فرص واسعة للنمو في المهنة. وهناك الآلاف من الكتب والمرجع تطبع سنويا بالإضافة إلى الصحف والمجلات العلمية الدورية، وعلى الأستاذ الجامعي أن يقوم على القدر المناسب من هذه الكتب وتلك الدوريات الخاصة أولا بمجال تخصصه، ثم المجالات الأخرى فمما لا شك فيه أن مهنة التدريس الجامعي تتطلب التثقيف الذاتي للأستاذ، وأن الكفاءة في هذه المهنة يتوقف إلى حد كبير على اتساع الأفق العقلي للأستاذ، ومن هنا جاء الاهتمام بالقراءة والإطلاع.

6-2/ الأساليب المهنية:¹

لتحسين أداء الأستاذ الجامعي لا بد من تحسين أساليبه المهنية كأستاذ ومعلم ومربي وذلك ب:

أ- **التدريب التربوي:** التدريب مهما تنوعت أشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة، يستهدف زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أفضل إنتاج ممكن ومن ثم يصبح تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم وفي جميع القطاعات ضرورة لا يحتاج إلى تأكيد، والتدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تدرجها تتناول معلوماتهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

1- جابر عبد الحميد: **الذكاء ومقاييسه**، دار النهضة العربية، ط، القاهرة، 1972 ص 44
2- المرجع السابق ص 44.

إن الغرض من التدريب بصفة عامة هو التنمية في كل شيء، تنمية المهارات الفكرية واليدوية وتطوير الأداء وتحسينه ثم الرضا والاتصالات والعلاقات الإنسانية.

ب- حلقات البحث والمناقشة:

وذلك عن طريق عقد حلقات للبحث والمناقشة، حيث يسهم الدارسون من طلاب الدراسات العليا أو أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بإجراء بحوث علمية في المناقشات حول هذه البحوث التي تكون غالبا حول مشكلات شعروا بها، وحول ابتكار الحلول لها، والبحوث التربوية تهتم بتحسين طرق التدريس واكتشاف أساليب وطرق أفضل في التدريس، كما تهتم بالمناهج الدراسية وأساليب الإدارة الحديثة، وغير ذلك من الأمور التربوية.

*ج- الاجتماعية والمؤتمرات: هو لقاء فكري لجماعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة مال عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء، واجتماع أساتذة الجامعة يعتبر فرصة لدراسة المشكلات المهنية عن طريق التحليل لا التفسير والعمل المشترك، والاجتماعات وسيلة من وسائل تحسين العمل الجامعي وظروفه التدريسية وتحسين الكفاية الإنتاجية للأستاذ الجامعي عن طريق دعوة أهل الفكر للاستفادة بأرائهم وخبراتهم إزاء المشكلات المختلفة.¹

6-3/ العوامل البيئية: هناك عوامل تختص بالظروف البيئية للجامعة تؤثر في أداء الأستاذ الجامعي وأهمها:²

أ- حرية العمل: مما لا شك فيه أن حرية الأستاذ الجامعي في عمله تمكنه من أداء أدواره بفعالية أفضل، فهو لا يستطيع أن يكون فاعلي التأثير إيجابي النتائج نهضًا بطلابه إلا إذا كان لديه الحرية في أن يطبق طرق التدريس التي تروق له ويراهم مناسبة لمستوى طلابه الفكري والتحصيل، وأيضا الحرية في القيام بأنواع النشاط المتاحة التي تسهل عمله وتسهل على الطلاب فهم الحقائق إدراك العلاقات واكتساب المهارات والاتجاهات والقيم المنشودة، وتنمي حرية العمل عند الأستاذ الجامعي روح الابتكار والثقة في اتخاذ القرار واشتراكه بفعالية في تحسين الأهداف والمقررات الدراسية وطرق التدريس ووسائله المتنوعة.

¹ - حسين الطويجي: وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار القلم، ط 6 ، 1983، ص 47.

ب- الحوافز: يؤكد علماء النفس أن الحافز هو القوة التي تحرك الفرد وتدفعه للعمل كما يؤكدون أن أهمية الحوافز تبدو من حيث وظيفتها في إرضاء المطالب الأساسية للفرد في الحياة، تلك المطالب التي تعبر عن حاجات بيولوجية و سيكولوجية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورًا بالرضا وأكثر تعاونًا وأكثر إنتاجًا وإقبالاً على العمل.

ج- الإمكانيات الجامعية: ¹كلما كانت الإمكانيات متاحة بدرجة عالية كلما ساعد ذلك في تحسين أداء الأستاذ الجامعي ومن أهمها:

قاعات دراسية واسعة مع الإمكانيات المطلوبة، وجود حجرة مكتب مناسبة للأستاذ الجامعي يقوم فيما بالبحث والاطلاع، وجود مكان مناسب لاجتماعات القسم، وجود مكتبة عامة شاملة، أن تكون بالجامعة الملاعب الرياضية المختلفة، أن يكون هناك برامج للأنشطة التي يمارسها، حرص الجامعة على استخدام الجديد من مستحضرات العلم.

خلاصة الفصل:

¹- مرجع نفسه، ص 47.

إنّ المهام التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعات، كذلك الأستاذ الجامعي هو العنصر المحوري في حركية وديناميكية المؤسسة التعليمية و الجامعة وبالنظر إلى دور الأستاذ الكفاء تدريسيًا وبحثًا ونظرًا لمكانته، ومن خلال ما طرحنا في هذا الفصل وإلى مدى عزوفه عن المهام الإدارية واهتمامه أكثر بالمهام الأخرى كالبحت العلمي، وعليه فإنّ كفاءة وتطور الأستاذ الجامعي وجامعة اليوم منوط إليها مهمة التطوير وتعزيز قدرات هذا الفاعل بالشكل الذي يرفع مستوى جودة ونوعية مؤسسات التعليم العالي ومن ثمة المساهمة في تقدم ورقي ورفاهية المجتمع ككل.

ومهامها

تمهيد:

يلعب الطاقم الإداري دورا هاما في تحديد أهداف المؤسسة الجامعية والتأثير في مسؤوليه وحثهم على العمل ومن بين مسؤولين الإدارة الجامعية نجد الأستاذ الجامعي كعضو أساسي في الجامعة، كما أنه تعددت مهامه في الجامعة منها التدريس ومهام إدارية ثانوية إلا أن بعض الأساتذة يرفضون القيام بمثل هذه المناصب وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض موجز عن الإدارة ومفهومها وأهم الوظائف والمهام الإدارية بالإضافة إلى التطرق إلى أهم عنصر وهو الإدارة الجامعية وأهم المكونات الأساسية لها .

ومهامها

1/ مفهوم الإدارة:

لو رجعنا إلى التاريخ لوجدنا أن أصل كلمة إدارة يعود إلى العصر اليوناني أو الإغريقي ومعناها (الخدمة) على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة لأن كلمة يدير Administer مكونة من مقطعين باللاتيني هما: « Ad »

و « Minister » بمعنى يخدم الآخرين، وبالمعنى العلمي: تنظيم شؤون الناس والعناية بأمورهم لتحقيق أهداف معينة.

فالمصطلح غير محدد بدقة، بل هو يحمل معانٍ متعددة ومفاهيم مختلفة ومكونات متنوعة، ولعل سبب ذلك يعود إلى ما يلي:

* أن الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في ذات الوقت.

* أن تعريف أي باحث لمصطلح الإدارة يكون بناءً على فلسفته وكذا المدخل الذي ينظر من خلاله للإدارة.

وفي ما يلي عينة تعاريف لمجموعة باحثين لمصطلح الإدارة:

- فيعرفها ماري باركر فوليت Mary Parker Follett على أن " الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد " ¹.

- كذلك يعرفها هنري فايول Henri Fayol " إنَّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسيق وتراقب " ².

- أما فريدريك ونسلوا تايلور Fredrick Winslow Taulor فيعرف الإدارة " هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة " ³.

- كذلك يعرفها دانيال جريفيث Griffith Daneil " إن الإدارة تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، وأنَّ الوظيفة المركزية في عملها هو التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات " .

1- بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري ، قسنطينة، دط، الجزائر، 2011، ص 17 .

2- بشير عباس العلاق: الإدارة ، مبادئ، وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية، دط، ليبيا 2004، ص 20.

1- بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18،

ومهامها

- ريشارد دافت Richart Daft " الإدارة هي إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية ".

- يقول أيضا رولد كامبل Roald Campell " الإدارة هي ذلك الطريق الذي تتبعه المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ".

من خلال التعريف يمكن الخروج بتعريف إجرائي للإدارة و هي:

" تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وإنها باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص ليلولوفها ".

2/ أهمية الإدارة (The Importance Of Management):

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية جداً في القطاع العام والخاص حيث يشير بيتر راكر Peter Drucher إلى أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيسي في الدولة النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدولة المتقدمة.

لذلك تتبلور أهمية الإدارة فيما يلي:¹

- * تحديد أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع ونموه.
- * توفير عناصر الإنتاج للمشروع ومزج عناصر إنتاج هذه بالشكل المناسب.
- * تصنع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- * تقوم بتوجيه الموظفين وحفزهم.
- * اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات.
- * دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من أنّ لديهم المعلومات والمهارات الضرورية للقيام بعملية التنفيذ.
- * الإدارة مهمة تمارس في أي مشروع لخدمة المجتمع.

¹- موسى قاسم القريوبي وعلى خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، الأردن، 2006م ، ص21.

ومهامها

* الإدارة تخلق قيادات واعية وتمد المشروع بالخلق والإبداع.

* الإدارة معيارًا ومؤشرًا لتطوير الأمم، فهناك دول صناعية متقدمة وهناك دول نامية وهناك دول متأخرة، وسبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى.

3 / مجالات الإدارة: تطبيق الإدارة في عدة مجالات رئيسية وهي:¹

أ/ الإدارة العامّة: تتمثل في القطاع الحكومي، وتنفيذ سياسات العامة في القطاعات الحكومية كافة، والإدارة العامة بمفهومها العلمي عي إدارة الأعمال الحكومية ، وهي أيضا جملة عمليات وظيفية تمارس لغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة، وهي من صنع الدولة وتقوم بنشاط عام يستهدف المصلحة العامّة.

ب/ إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصّة: تتمثل في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة والتي تعود ملكيتها إلى الأفراد أو شركات مساهمة وتهدف إلى الأنشطة التي تستهدف تحقيق نفع خاص في القطاع الخاص وهي من صنع النشاط الفردي أهمها تحقيق الربح كما أنها تتحمل جميع مصروفاتها المالية أما الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال يقصدها إدارة الأعمال الفردية سوى التي يمتلكها شخص أو جملة أشخاص في شكل منظمة أو شركة أو مؤسسة.

ج /الإدارة الغير ربحية: وهي تطبيق الهيئات التي لا تهدف إلا للربح مثل إدارة الجمعيات التعاونية أو إدارة الجمعيات الخيرية أو إدارة تطوعية.

د/ المنظّمات الدوليّة: تطبق الإدارة في المنظمات الدولية وهو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشأها المجتمع الدولي، مثل هيئة الأمم المتّحدة، والهيئات الدولية والإقليمية مثل جامعة الدول العربية.

4/ وظائف الإدارة: وهي الأنشطة أو الوظائف المحددة يمارسها الإداريون ويمكن تجميعها في عناصر مختلفة وهي متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض ومن أهم هذه الوظائف أو العناصر مايلي:

*التخطيط (Planning): هو عملية للتنبؤ بمعرفة المستقبل، وعند التخطيط بجب دراسة البيئة التنظيمية الداخليّة والخارجية المحيطة بهدف التعرّف على المتغيّرات المؤثر بها، حيث يتطلب ذلك

²- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المدني للنشر، دط، الرياض، 1982م، ص7.

ومهامها

دراسة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يجب دراسة المشاريع بمناقشة والتنبؤ بالمستجدات التي قد تحدث في البيئة عامة.

*** التنظيم:** وهو العمل الجماعي المشترك الذي يتم عن وعي وإدراك وذلك بترتيب الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ومعرفة عمل كل وحدة إدارية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، والعمل الجماعي المشترط داخل البيئة التنظيمية من حيث توزيع الأنشطة والمهام وكذلك الأدوار واختيار الأفراد القادرين والراغبين في العمل حيث يتضمن ذلك ضرورة العمل على إيجاد قوة العمل الفعالة إضافة إلى المواصفات المطلوبة لكل وظيفة.

*** التوجيه:** وهو عملية إرشاد الأفراد العاملين في التنظيم الإداري إرشادًا سليمًا مبني على أسس عملية من أجل تحقيق الأهداف، ويرجع علماء الإدارة أن التوجيه يشمل الحفز والاتصال والقيادة.

*** الاتصال:** وهو إرسال معلومات من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى مع ضرورة فهم هذه المعلومات مع مراعاة الاتصال الذي يوفر القدرة على تسهيل مرور المعلومات بكل الاتجاهات بسهولة ويسر وتشمل عملية الاتصال المرسل، المستقبل، الرسالة والوسيلة.

*** الحفز:** وهو القوة التي تغير في اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، والحفز يثير حماس وإصرار واندفاع الفرد للقيام بعمل معين، وهو القوة والدافعية للوصول إلى هدف أو إشباع حاجة مادية أو معنوية وتعتمد الإدارات الناجحة على استخدام الحوافز بجميع أنواعها للوصول إلى الأهداف، لكن تعتمد شدة السلوك المتبع على مدى أهمية الحافز بالنسبة للفرد.

*** القيادة:** وهي القدرة في التأثير على سلوك المرؤوسين ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للقائد أو ما يتوفر لديه من معلومات أو خصائص شخصية.

*** اتخاذ القرار:** قرار يتخذه المدير لحل مشكلة معينة حيث يتم اختيار بديل من البدائل المتاحة، ويفرض أن يتم اختيار البديل الأفضل للوصول للهدف المنشود.

*** التوظيف:** وهي سياسة استقطاب قوة العمل الفعلية والبحث عن مصدرها، فهناك مصادر داخلية وهناك خارجية غالبًا ما تلجأ الإدارات الناجحة إلى إتباع سياسات في التوظيف تتمثل في ما يعرف بطريقة الحوافز، حيث تعتمد على قوة العرض والطلب المتوفر في الأسواق.

ومهامها

***التنسيق:** وهي العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتدخلة بهدف التأكد من أن جميع الوحدات الإدارية وجميع الأفراد يعملون بفعالية والتأكد من عدم وجود تعارض وانحراف يترتب عليه نتائج سلبية.

* **الرقابة:** وهي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت، وغالباً ما تتبع الإدارات ما يعرف بالرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، يقوم بها وحدات متخصصة داخل التنظيم.

* **التقويم:** هو مجموعة اختبارات في مدة زمنية محددة قائمة على أساس المعايير توفر مقياساً عاماً يعكس مدى كفاءة العاملين والمؤسسة ويتيح التقويم فرصة المقارنة بين تنفيذ أعمال القسم المختلفة مع مرور الوقت، حيث يخضع العاملين إلى اختبارات ورقابة وتقدم بموجبها تقارير للإدارة العليا للحصول على تقويم شامل للعاملين بشكل خاص، وإنجاز المؤسسة بشكل عام.

6/ القواعد الأساسية للإدارة: ويمكن تلخيصها في أربعة قواعد:¹

* الإدارة لازمة لكل جهد جماعي، فإن وجود عدد من الموظفين والعمال وكمية من الأموال والمواد الخام لا يؤدي إلى إنجاز العمل إلا إذا وجد شخص يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، ويقوم بالتوجيه والإرشاد.

* الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، وذلك بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم، والإداري كل من يقوم بهذه الوظائف.

* الإدارة تحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهناك قواعد تحكم تصرفات وقرارات الإدارة وهي الاستخدام الأمثل للعناصر التي يستعين بها لتحقيق الأهداف، وهذه القواعد بطبيعتها اقتصادية، وتتفرع عن القاعدة الاقتصادية، قاعدتان هما: قاعدة الكفاية وقاعدة الفاعلية.

¹ - عبد العزيز العلي التويجري: لمحات عن الإدارة، مجلة الحرس الوطني، العدد1، إدارة العلاقات العامة بالحرس الوطني، الرياض، 1980م، ص22.23.

ومهامها

* تهدف الإدارة إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات، فالإداري ليس حُرًا في اتخاذ ما يراه من القرارات، ولكن تحكم تصرفاته قاعدة " المسؤولية الاجتماعية " فعليه أن يأخذ في الحسبان الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والروحانية للإنسان وعليه أن يحقق التوازن بين المصالح المتعارضة.⁵⁰

وخلاصة القول أن الإدارة بصفة عامة تعني القدرة على الانجاز باستخدام جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف معي

7/ المهارات والمستويات الإدارية:

7-1/ المهارات الإدارية:¹

- أ- مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض.
- ب- مهارات إنسانية: القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.
- ج- مهارات فنية: مثل اكتساب مهارة اللّغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدّنيا.

7-2/ المستويات الإدارية:²

- أ- مستوى الإدارة : يتم التعريف بالمدير.
- ب- مستوى الإدارة الوسطى: هناك أنواع من المدربين في هذا المستوى الإداري الوسطى (مقارنة مع المستوى السابق) مثل نائب الرئيس، مدير القسم أو المدير الإقليمي.
- ج- مستوى الإدارة الدّنيا: في هذا المستوى الإداري الأدنى يكون هناك عدّة أنواع من المدربين قد يحملون عدّة مسمّيات ومثال ذلك مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، مشرف.

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج: الإدارة العامة والإدارة الإلكترونية، دار الرّواد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص14.15.

² محمود عساف: أصول الإدارة، المرجع السابق، ص20.

ومهامها

بقي أن نقول أنه مهما كان نوع المدير وفي أي مستوى إداري داخل المنظمة فإن هناك تشابه في الأعمال والواجبات والنشاطات التي يقوم بها جميع هؤلاء.

8- الإدارة الجامعية والمكونات الأساسية لها:

تتشترك الإدارة الجامعية مع الإدارة بصفة عامة في كثير من الخصائص، وتأخذ منها مفاهيمها وتكيفها مع الواقع الجامعي، المتميز بأنه مكان تواجد النخبة يتميز التعامل معها بكثير من الحساسية لصفاتها التي تتميز بها والمتعلقة بمستواها العلمي " بالإضافة إلى تعاملها مع نخب المستقبل، المتمثلة في الطلبة هذا ما يجعل اختيار النمط الإداري الجامعي ضرورة ملحة قصد تلبية وإشباع حاجات الأساتذة إلى الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي وإشباع فهم الطلاب إلى المعرفة والعلم بطريقة فعالة تراعي تحديات الجامعة.¹

1-8/ الإدارة التربوية والإدارة التعليمية:

تعتبر الإدارة كعلم حديث نسبياً، إذا كان أول ظهور لها كعلم الكتابة فيه في مجال الصناعة والتجارة ثم انتقل إلى مجالات أخرى كالتربية والتعليم ونعني ذلك أن الإدارة في التربية والتعليم اشتقت كثيرا من مفاهيمها وقواعدها وأساليب عملها من علم الإدارة لكنها انفردت بما يرتبط بأعداد الأفراد ونشأتهم وتوفير الكفاءات اللازمة لتنمية الاجتماعية هكذا فرضت الإدارة نفسها في التعلم وأصبحت تهتم بجميع جوانبه من تخطيط وإشراف واقتصاديات التعليم وتدرسه هذه الفروع في الكليات والجامعات ومحاولة حساب العائد من العملية التربوية باعتبارها استثماراً طويل المدى، ذلك يتم تحديد إنتاجيات الإدارة التعليمية، وتوفيرها قصد إجراء تنمية تربوية كبيرة.

إنّ التنمية بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية يمكن أن يتم التمييز بين التربية والتعليم فحيث أن التربية أعم مَجَالاً من التعليم الذي يتبع منهجاً أكثر تنمية وتنضيجاً فتكون الإدارة التربوية أعم مجالاً من الإدارة التعليمية فوحدة الإدارة التربوية هي المؤسسة التربوية الرسمية في المجتمع وهي المعروفة بوزارة التربية والتعليم المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة.

وأما وحدة الإدارة التعليمية فهي المكاتب التنفيذية المُوَحَّلة بتنفيذ السياسات التربوية ووضع الخطط موضع التنفيذ ومتابعتها غير أن هناك من لا يرغب في التعريف بين المفهومين مُعْتَبِر الفرق بينهما مُجْرَد اختلاف في الاستخدام أو الترجمة للمصطلح الأجنبي Education ففي حين أن التربية تقوم

¹ - باي مراد: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام lmd ، دار طليعة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص35.

ومهامها

بها المؤسسات الرئيسية متعددة منها الأسرة، المسجد، الإعلام، الرفاق، المدرسة وغيرها فإن المقصود بالإدارة التربوية هو إدارة التعليم الذي من خلال المؤسسات فقط من المدارس والجامعات.¹

8-2/ الإدارة الجامعية:

تشكل الإدارة الجامعية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية إذ أن صلتها بهما صلة العام بالخاص، فهي لا تشكل كياناً مستقلاً بذاته بل إنها الوحدات المسؤولة عن التنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، حيث أن الإدارة الجامعية القائمة على تحقيق رسالة الجامعة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة فإنها تتمتع بالحرية أكبر من التصرف القيام بالأدوار المنطوية بها، واتخاذ القرارات الخاصة بها، لأنها تنظم ذو استقلالية كبيرة في أحيان كثيرة أن الإدارة الجامعية لا تختلف عن الإدارة في التنظيمات الأخرى والتي يمكن أن تستمد من التعريفات العامة للإدارة، تعريفاً لها باعتبارها منظومة متكاملة، تستهدف القيام بالعمليات وتخطيط وتسيير للموارد البشرية والمادية المتاحة للجامعة والتواصل إلى مجموعات من القرارات التي يؤدي تطبيقها على تحقيق الأهداف الجامعية الموجودة بفعالية.²

وبناءً على اعتبار الإدارة الجامعية منظومة متكاملة فإنها تتكون من أربع مكونات تتم الإشارة لها في النقاط التالية:

8-3/ المكونات الأساسية للإدارة الجامعية:

ولقد تم الإشارة سابقاً أن الإدارة الجامعية هي منظومة متكاملة تتكون من عدة مكونات أساسية هي:³

1- المدخلات:- وهي ما يعطي للإدارة الجامعية مقومات الأساسية وتحدد غاياتها على أنّ لها دور رئيسياً في نجاح أو فشل النظام الجامعي وتتضمن المدخلات التي تشتق من المجتمع الأمور التالية:

- ❖ رسالة الجامعة وفلسفتها.
- ❖ السياسات والتشريعات في الجامعة.
- ❖ الموارد الجامعة في الجامعة (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، إداريين).
- ❖ الموارد والإمكانات المادية.

¹- مرجع سبق ذكره، ص 36.

²- المرجع نفسه، ص 37

³- طلعت همام: قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984، ص121.

ومهامها

- ❖ منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد الجامعة في أداء عملها.
- ❖ المنظومة المعلوماتية الفرعية.

أ/ **العمليات:** تشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي معقدة ومتفاعلة معًا ولكن يمكن تبسيطها إلى أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة تتضمن¹:

ب/ **التخطيط:** يتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم، القيادة: هي حملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات حيث يتم من خلالها التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم و حفرهم على العمل بفاعلية.

ج/ **الرقابة:** حيث يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها من خلال قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومعالجة كل قصور أو انحراف قد يعترضها.²

2 / **المخرجات:** وهي المحصلة النهائية لمحمل العمليات والمؤشرات في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة وتشمل نوعين هما:

أ- **مخرجات إنتاجية:** تتمثل في قرارات وسياسيات وتشريعات وأداء قيادي جيد.

ب- **مخرجات وجدانية:** تتمثل في توعية التفاعل والعلاقات السائدة في محيط الجامعة وفي مدى رضاء الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة وطلبة وإداريين وفنيين.

3 / **بيئة الجامعة:** وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة الجامعية وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي صنفان:

أ- **بيئة داخلية:** تضم كل ما يقع في حدود الجامعة من كليات وأقسام والتي تعتبر مكان التفاعل من أجل تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

ب- **بيئة خارجية:** تعبر عن اتصال الجامعة بالمجتمع حيث تتأثر الجامعة بكل الأهداف فباعباره نسق من أنساق المشكلة له، وتنتفح عليه بالإضافة إلى كل هذا ما يعرف بالتغذية الرجعية وهي

¹ - المرجع نفسه، ص 38 .

² - المرجع نفسه، ص ص، 39-40.

ومهامها

ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة بحيث أنها توفر للإدارة الجامعية معلومات تساعد على تحسين عملياتها و الرقابة على الجامعة ومخرجاتها.¹

¹ - مرجع نفسه، ص 40.

ومهامها

خلاصة الفصل:

تتشارك الإدارة بصفة عامة مع الإدارة الجامعية في كثير من الخصائص وتأخذ مفاهيمها وتكيفها مع الواقع الجامعي، وتشكل الإدارة الجامعية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وفي هذا الفصل قد وفقنا في عرض نبذة عن مفهوم الإدارة وأهم الوظائف والمهام الإدارية الجامعية والمكونات الأساسية لها.

تمهيد:

لتحقيق مختلف الأهداف الرئيسية للدراسة والوقوف على أهم عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية كان علينا النزول إلى الميدان وتشخيص ذلك على أرض الواقع وكخطوة أولية لذلك قمنا بالدراسة الاستطلاعية على ميدان البحث والتقرب من الأساتذة وذلك بغية حصر أهم المتغيرات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من المهام الإدارية، وكانت الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى الممهدة للدراسة النهائية والتي حاولنا من خلالها ترتيب هذه العوامل التي أدت بعزوف الأستاذ الجامعي عن قيامه مثل هذه المهام وسوف نتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

1/ تعريف الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم خطوات البحث العلمي حيث تشكل المرحلة التحضيرية وخاصة في البحوث الوصفية فهي تساعد الباحث على الإحاطة والإلمام بالمشكلة الواردة دراستها. وهدفنا من إجراء الدراسة الاستطلاعية في موضوع دراستنا محاولة التعرف على مجتمع الدراسة، كذلك جمع مؤشرات لبناء استبيان يقيس المتغيرين للدراسة، تحديد موضوع البحث بدقة، تحديد المجال الزمني والمكاني، الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من خلال مقابلة الأمين العام للكلية وعميد الكلية للحصول على المعلومات وقد خلصت في الحصول على

الهيكل التنظيمي للكلية الحصول على عدد الأساتذة وكان عددهم 41 أستاذًا، وكان عدد الطلبة الإجمالي 865 طالبًا كذلك قمنا بمقابلة استطلاعية مع بعض الأساتذة الإداريين ومع عميد الكلية بغية المزيد من المعلومات عن مجتمع الدراسة .

1-1 المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الأساتذة الذين يرفضون تقلد منصب إداري.

2-1 المجال الزمني:

قمنا بانجاز هذه الدراسة على فترات متقطعة حيث بدأنا بجمع المادة العلمية أولاً من خلال جمع المعلومات عن المتغيرين، استغرقت مدة شهر من نوفمبر إلى غاية شهر جانفي.

وبعد ذلك قمنا بدراسة ميدانية على فترات متقطعة، قمنا بالدراسة الاستطلاعية الأولية حيث مرت عبر مراحل:

- ❖ **المرحلة الأولى:** قمنا بالدراسة الاستطلاعية في الكلية حصلنا على الهيكل التنظيمي، عدد الأساتذة والطلبة، جمعنا معلومات حول الأساتذة الراضين القيام بالمهام الدراية وبعض من الأساتذة كانوا في الإدارة ثم استقالوا منها وهذا ما ساعدنا على بناء استمارة.
- ❖ **المرحلة الثانية:** بعد تصميم الاستمارة وضبطها من جديد من قبل المشرف قمنا بتوزيع الاستمارة بشكلها النهائي.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** تم تفرغ البيانات وتبويبها ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليل النتائج ومناقشتها.

2/تعريف المؤسسة:

جامعة الشاذلي بن جديد هي جامعة من الجامعات الجزائرية في 1992 كانت ملحقة تابعة لجامعة باجي مختار عنابة، متكونة من معهد العلوم الزراعية والبيطرية في 2001 تم إنشاء المركز الجامعي بالطارف يضم معهدين 2006 تم تدعيم المركز الجامعي بالطارف باختصاصات أخرى في 2012 إنشاء جامعة الطارف تضم ست كليات، في 2014 تم تسميتها بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-، ومن بين كليات الجامعة نجد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تم تشكيلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242، حيث كان قسم علم الاجتماع ماحق بمعهد اللغات والآداب وتحتوي الكلية على قسم واحد هو علم الاجتماع يأطره مجموعة من الأساتذة الجامعيين تسعى الكلية لفتح أقسام وتخصصات جديدة للسنة الدراسية 2019 / 2020 في انتظار اعتمادات الندوة الوطنية، تحتوي الكلية على عدد من الأساتذة ويقدر عددهم 41 استاذا بينما تم توزيع عدد الطلبة كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم1: يوضح توزيع طلبة الكلية

عدد الطلبة	المستوى
257	سنة أولى
247	سنة ثانية
166	سنة ثالثة
104	أولى ماستر
91	ثانية ماستر
865	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

3-المنهج الوصفي:

من اجل دراسة وتحليل أبعاد وجوانب وأسباب ونتائج الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على الأسلوب

التحليلي للدراسة، حيث يعتبر المنهج خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ووسيلة من وسائل المعرفة من خلاله يتم الحصول على تحديد ذهني للموضوع في الدراسة،¹ لهذا فالمنهج العلمي يجب أن يكون موضوعيا وصحيحا يتطابق مع الموضوع الموارد دراسته، وهذا يعني أن اختيار المنهج المناسب يكون وفقا لطبيعة الموضوع، أهدافه، خصائصه، وبذلك فإن هذه الدراسة صنفتم ضمن البحوث الوصفية والتي تهتم بوصف الظاهرة وصفا علميا دقيقا واستقصاء الحلول والتفسيرات، استنادا إلى ما تتلخص عنه البيانات والمعلومات من النتائج.

ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا والذي يهدف أساسا إلى محاولة تحديد عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من وجهة نظر أساتذة الكلية نجد إن المنهج الوصفي الأكثر ملائمة على اعتباره يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بها.²

4/ مجتمع الدراسة واختيار العينة

4-1/ مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف- حيث بلغ عدد المجتمع الأصلي 41 أستاذا.

4-2 عينة الدراسة وخصائصها:

تعتبر العينة من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنهم المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية وتستخدم أسلوب البحث بالعينة عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت أو طبيعة المجتمع المدروس والعينة ابسط تعريفها هي مجموعة جزئية يقوم بها الباحث بتطبيق دراسته عليها ويجب أن تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة،³ ونظرا لطبيعة الموضوع وخصوصيته.

¹ - محجوب وجيه: أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005، ص5.

² - محمد شفيق: المنهج العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، د ط، 1985، ص ص 92-93.

³ - حسن المنسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي، الأردن، ط 1، 1999، ص 92.

تعريف العينة القصدية: أن معرفة المعالم الإحصائية لمجتمع معين وخصائصه من شأنها أن تغري بعض الباحثين بالتباعد بطريقة العينة العمدية التي تتكون من مفردات المجتمع الأصلي تمثيلاً سليماً، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا تمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله، وتقرب هذه العينة من العينة التطبيقية أيضاً حيث يكون حجم المفردات المختارة متناسبة مع العدد الكلي الذي له نفس الصفحات في المجتمع الكلي.¹

ولقد تم اختيار العينة القصدية مما يتلاءم بطبيعة الموضوع المعنون ضمن عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية وتم اختيار 32 مفردة إحصائية من أصل 41 وتم استبعاد الأساتذة الإداريين، فكان عدد الأساتذة الذين لم يتم استلامهم منصب إداري مسبقاً، وحالياً 25 أستاذاً بينما الأساتذة الذين كانوا في الإدارة سابقاً واستقالوا منها 07 أساتذة وقد قدرت نسبة الأساتذة غير الإداريين % 78.04 = والجدول التالي يوضح الأساتذة الذين يرفضون تقلد منصب إداري.

$$100 \times 32$$

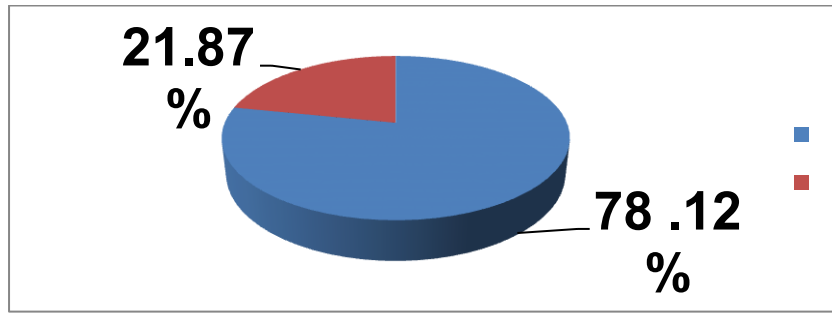
الجدول رقم (02): يوضح الأساتذة الذين يرفضون تقلد المناصب الإدارية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
78.12 %	25	الأساتذة الذين لم يتقلدوا منصب إداري
21.87 %	07	الأساتذة الذين تقلدوا منصب إداري سابق
99.99 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

من خلال الجدول التالي تبين لنا أنّ نسبة 78.12 % تمثل الأساتذة الذين يرفضون تقلد منصب إداري أكبر من نسبة 21.78 % تمثل الأساتذة الذين تقلدوا منصب إداري سابقاً نستنتج أنّ الأساتذة الذين لم يتقلدوا منصب إداري أبداً أكبر من الأساتذة الذين كانوا في الإدارة سابقاً وتم الاستقالة منها.

¹ - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط09، 2009، ص 223.



الشكل رقم (02): دائرة نسبية تمثل الأساتذة الذين يرفضون تقلد منصب إداري

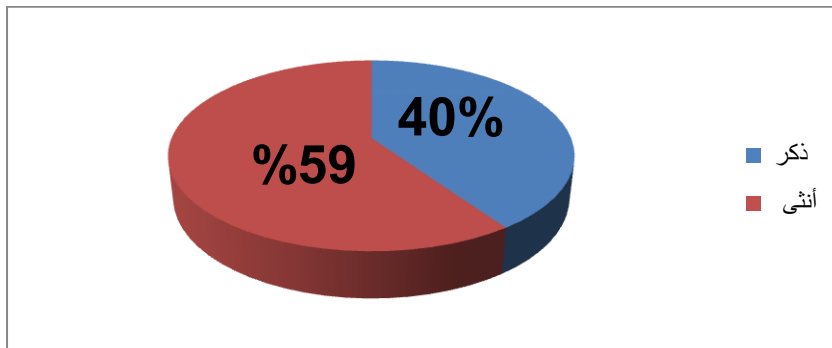
1-2-4/ خصائص العينة:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40 %	13	ذكر
59 %	19	أنثى
99 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين من الإناث أعلى نسبة من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 59 % ونسبة الذكور 40 % وهذا يدل على تزايد التوظيف للإناث ووجهت المرأة لتكملة المشوار الدراسي ومهنة التدريس بخلاف الذكور معظم الأحيان يفضل العمل مبكراً وعدم تكملتهم للدراسة و حصرهم في مهنة التدريس والتمثيل البياني في الأسفل يوضح ذلك.



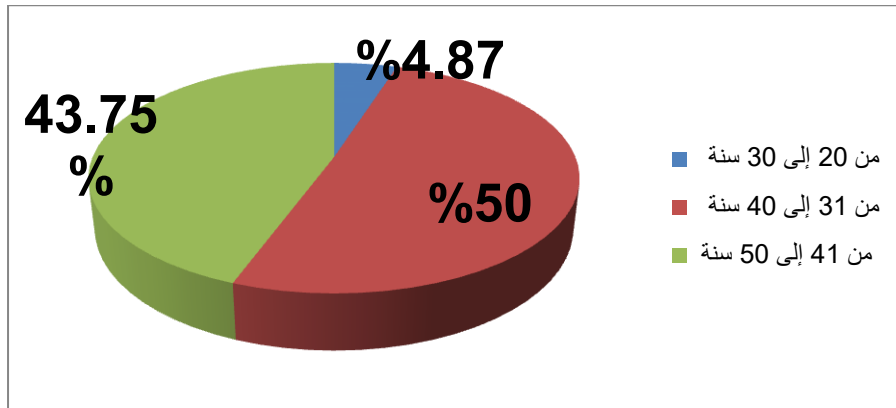
الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
4.87 %	02	من 20 إلى 30 سنة
50 %	16	من 31 إلى 40 سنة
43.75 %	12	من 41 إلى 50 سنة
99 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

من خلال الجدول تبين لنا أن القيمة العمرية (31-40 سنة) هي الأكثر قيمة والتي تمثل نسبتها 50 % مقارنة بالفئة ما بين (41-50 سنة) والتي تمثل نسبتها 43.75 % مقارنة بالفئة ما بين (20 إلى 30 سنة) والتي تقدر نسبتها 4.87 % نستنتج أن القيمة العمرية المتوسطة هي الفئة الأكبر السن من الفئتين الأخرين.



الشكل رقم 04: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

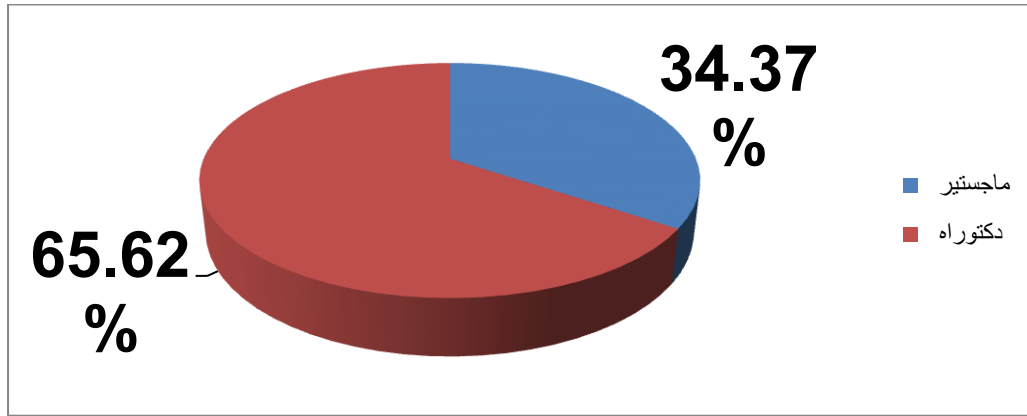
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
34.37 %	11	ماجستير

دكتوراه	21	% 65.62
المجموع	32	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأساتذة التي لديهم مستوى تعليمي دكتوراه هي أعلى نسبة تقدر بـ 65.62 % من الأساتذة الذين لديهم مستوى تعليمي ماجستير بنسبة تقدر بـ 34.37 %.

فمن خلال الجدول نستنتج أنّ الأساتذة الجامعيين ماهولين لتقلد عدّة مناصب من بينها المهام الإدارية، وهذا راجع ربما إلى اشتغالهم بمواضيع البحوث العلمية.



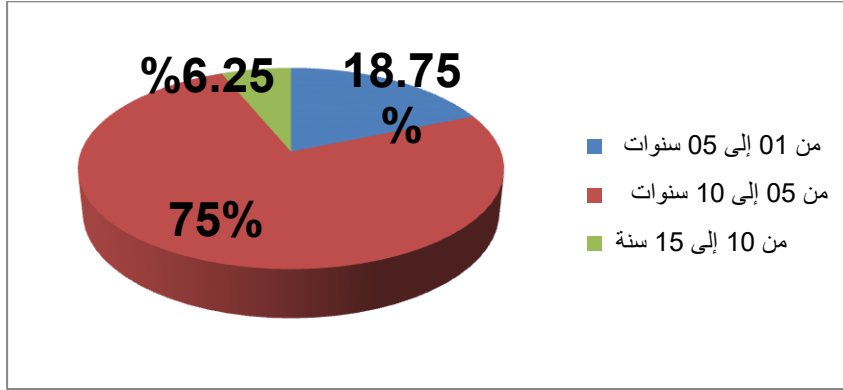
الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 18.75	06	من 01 إلى 05 سنوات
% 75	24	من 05 إلى 10 سنوات
% 06.25	02	من 10 إلى 15 سنة
% 00	00	من 15 إلى 20 سنة
% 99	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

من خلال الجدول تبين لنا أن الفئة ما بين 05 إلى 10 سنوات التي تمثل نسبتها 75 % هي أعلى فئة مقارنة بالفئة الثانية ما بين (01 إلى 05 سنوات) والتي تمثل نسبتها 18.75 % وتليها الفئة الأقلية ما بين (10 إلى 15 سنة) والتي تقدر نسبتها 6.25 % الفئة ما بين (15 إلى 20 سنة) فهي منعدمة تمامًا نجد أنّ فئة ما بين 05-10 سنوات نستنتج أنّ أساتذة الجامعة لديهم أقدمية في العمل تأهلهم لشغل مناصب إدارية.



الشكل رقم (06): دائرة نسبية نوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

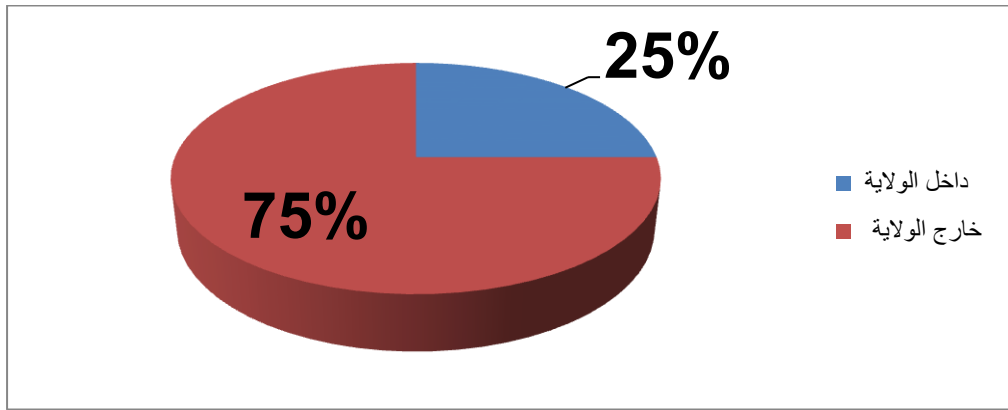
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب البعد عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25 %	08	داخل الولاية
75 %	24	خارج الولاية
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا من الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن الأساتذة الجامعيين التي إقامتهم خارج الولاية والتي تمثل نسبتهم 75 % هم أعلى نسبة من الأساتذة الذين يقيمون داخل الولاية والتي تمثل نسبتهم 25 %

من هنا نستنتج أن البعد الإقامة يمنعهم في الأداء المهام الإدارية والتمثيل البياني يوضح ذلك.



الشكل رقم (07): دائرة نسبية توضح أفراد العينة حسب البعد عن مكان العمل

5- أدوات جمع البيانات:

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات التي تلزمه سواء كانت هذه الأدوات جاهزة أعدها الباحثون السابقون أو سيقوم الباحث بإعدادها ثم تقنيتها.¹

وبما أن البحوث تعتمد في جمع البيانات على عدد من الأدوات المختلفة تماشياً مع طبيعة المشكلة المدروسة، اعتمدت الدراسة على ثلاث تقنيات وهي الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

5-1/الملاحظة البسيطة: وهي الأداة التي تعطي المجال للباحث انه يلاحظ الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة التي ينحصر فيها البحث وتمكنه معيشتهم والمشكلات الحياتية التي يتعرضون إليها.²

وبما أنني في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية فقد لاحظت بعض الأساتذة ليست لديهم رغبة بالقيام المهام الإدارية وليست لهم أي علاقة بالإدارة سوى قيامهم بمهمة التدريس وما يتعلق بهذه المهمة فقط.

¹ - عبد الرحمان سيّد سليمان: البحث العلمي خطوات ومهارات، عالم الكتب، القاهرة، د ط، 2009، ص 75.
² - إحسان محمد الحسنى: مناهج البحث الاجتماعي، دار زائل للنشر، الأردن، د ط، 2005، ص 11.

5-2/ المقابلة الاستطلاعية: تستخدم المقابلة في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات كما على الباحث أن يراعي تنوع الفئات التعليمية والاجتماعية في تقديم الأسئلة شفويا قد يكون أيسر عند الكثير من الأفراد من تقديمها مكتوبة أو مسجلة في استبيان وأثناء المقابلة يتم التركيز على موضوع الدراسة وتمثيلاتها لأسبابه.¹

وفي هذه الدراسة تم إجراء مقابلة استطلاعية مع بعض الأساتذة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الذين يرفضون القيام بالمهام الإدارية والذين كانوا في الإدارة وتم استقالتهم منها، ودليل المقابلة هو نموذج من الأسئلة موجه إلى عينة من الأساتذة ومنهم الأساتذة(م،ع) تمت مقابلتها يوم 06 فيفري 2019 على الساعة 12:00 في قاعة الأساتذة تم طرح عليها بعض الأسئلة وأجابت على جميع الأسئلة.

السؤال الأول: ما هي الأسباب الاجتماعية لعزوف الأساتذ الجامعي عن المهام الإدارية؟

وكانت الإجابة كالتالي: البعد عن مقر العمل وعدم استقرار .

السؤال الثاني: ما هي الأسباب النفسية لعزوف الأساتذ الجامعي عن المهام الإدارية؟

وكانت الإجابة كالتالي: الضغوطات التي يمكن أن يتعرض لها الأستاذ في الإدارة من خلال اختياره بيئة عمل جديدة (اختلاف المهام).

السؤال الثالث: ما هي الأسباب المادية لعزوف الأساتذ الجامعي عن المهام الإدارية؟

وقد كانت إجابتها كالتالي: كفاية الأجر.

السؤال الرابع: ما هي الأسس التي على أساسها يشتغل الأساتذ الجامعي في الوظائف الإدارية.

وكانت إجابتها كالتالي: زيادة الأجر، تحقيق بعض المصالح الشخصية، خدمة الآخرين.

السؤال الخامس: ما هي المعايير التي على أساسها يشتغل الأساتذ الجامعي في الإدارة؟

الإجابة كالتالي: إمكانية الأستاذ وقدراته ونسق الاتصال.

¹ - محمود عبد العليم مشي: مناهج البحث العلمي في مجالات التربية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، ص 93.

السؤال السادس: أقرت بأن الظروف الفيزيكية تعتبر دافع لابتعاد الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

السؤال السابع: لما إلى حد الآن لم تتقلدي منصب إداري ؟

فكانت الإجابة كالتالي: عدم وجود مناصب تتناسب وتتلاءم مع ميولاتي.

كذلك قمنا بمقابلة استطلاعية مع احد أساتذة الجامعة وعضو إداري قمنا بطرح عليه الأسئلة وقد قدم لنا وجهة نظره بعدم تقلد بعض الأساتذة الجامعيين مناصب إدارية في الجامعة.

السؤال الأول: ما هي الأسباب الاجتماعية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟

الإجابة : الضغوطات الإدارية، البعد عن مقر العمل، انشغالات الأساتذة بالبحوث العلمية.

السؤال الثاني: ما هي الأسباب النفسية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية ؟

وكانت الإجابة كالتالي: بيئة العمل، الاختلاف في المهام، ربما بعض الأساتذة ليست لديهم ميولات ورغبات في تقلدهم بمثل هذه المناصب.

السؤال الثالث: ما هي العوامل المادية التي تدفع بالأستاذ الجامعي بعدم تقلده منصب إداري ؟

والإجابة كالتالي: كفاية الأجر، إي أن الأستاذ الجامعي تكفيه مهنة التدريس لكي يلبي جميع حاجاته الشخصية والأسرية.

السؤال الرابع: ما هي الأسس التي على أساسها يشتغل الأستاذ الجامعي في الوظائف الإدارية ؟

الإجابة كالتالي: زيادة في الأجر، الترقية، حب العمل في الإدارة.

السؤال الخامس: ما هي المعايير التي على أساسها يشتغل الأستاذ الجامعي ؟

الإجابة كالتالي: إمكانياته وقدراته في النسق الاتصالي

السؤال السادس: في رأيك هل الظروف الفيزيكية تعتبر دافع لابتعاد الأستاذ الجامعي عن قيامه بالمهام الإدارية.

الإجابة كانت كالتالي: وكانت الإجابة بنعم مثلا الإدارة عدم توفير الوسائل اللازمة للعمل، كذلك قمنا في المقابلة الاستطلاعية مع الأمين العام للكلية للحصول على الهيكل التنظيمي وعدد الأساتذة وعدد الطلبة كذلك مقابلة العميد من اجل التعرف أكثر عن مجتمع الدراسة.

3-5/ الاستبيان:

هي احد الأدوات الأساسية المستخدمة في البحث ويعرف الاستبيان بأنه الأسئلة المتسلسلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية الاجتماعية أو البيانات الشخصية يطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو بعض المشاكل التي تواجههم ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الإدارة سوى بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا كما تعرف الاستمارة بأنها نموذج تضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات موضوع البحث ويتم تنفيذ الاستمارة، أما عن طريق البريد أو شخصا كما أن الاستمارة تتضمن محاور¹، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استبيان أداة لها وقد قسمنا لأربعة محاور وهي:

◀ المحور الأول: البيانات الشخصية.

◀ المحور الثاني: العوامل الاجتماعية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

◀ المحور الثالث: العوامل النفسية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

◀ المحور الرابع: العوامل المادية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

وتتضمن الاستمارة على 25 سؤالا والجدول في الأسفل يوضح ذلك:

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع أسئلة الدراسة

عدد الأسئلة	المحاور	عدد المحاور
01 إلى 05	البيانات الشخصية	01
من 06 إلى 12	العوامل الاجتماعية	02
من 13 إلى 20	العوامل النفسية	03
من 20 إلى 25	العوامل المادية	04

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا من الاستبيان

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

¹ - المرجع نفسه، ص 96.

استخدمنا في هذه الدراسة النسب المئوية لتفريغ البيانات والتعليق عليها لمعرفة مدى استجابة أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم تناولها هذا الفصل، والتي تمت في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، حيث تبين لنا بان لهذه المؤسسة هيكل تنظيمي يتناسب معها وان جميع الأساتذة غير إداريين يدركون جيدا المهام الإدارية في الجامعة، وان المهام الإدارية ليست لديهم الرغبة بانجازها من قبل الأساتذة الرافضين تقلد منصب إداري، بحيث يجب على الإدارة تحسين أوضاع الأساتذة غير إداريين من اجل اندماجهم في الإدارة.

1/ عرض وتفريغ وتحليل النتائج:

1-1/ عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: الأسباب الاجتماعية لها علاقة بعزوف

الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

الجدول رقم (09): يوضح ما إذا كان المبحوث سبق له وان اشتغل في منصب إداري أم لا في

مؤسسات أخرى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	37.5 %	رئيس قسم ومسؤول عن تخصص	09	75 %
لا	20	62.5 %	عميد	01	8.33 %
المجموع	32	100 %	مستشار توجيه	02	16.66 %
			المجموع	12	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين لم يتطرقوا إلى مناصب إدارية وتمثل نسبتهم 37.5 % هم أعلى نسبة من المبحوثين الذين اشتغلوا في الإدارة وتمثل نسبتهم بـ 62.5 % وهذا راجع إلى عدم ميل بعض المبحوثين إلى قيامهم بالمهام الإدارية، كذلك إلى البعد عن الإقامة بينما كانت إجابات المبحوثين الذين إشتغلوا مناصب إدارية فكانت معظم إجابة المبحوثين 75 % تمثل رئيس قسم ومسؤول عن التخصص بينما نسبة 8.33 % ترجأ إلى مبحوث كن لديه منصب إداري عميد، بينما كان مستشار التوجيه بنسبة 16.66 % من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم

الأساتذة لديهم عزوف عن المهام الإدارية يمكن إرجاع ذلك إلى المشاكل الإدارية والأكاديمية والبعد عن الإقامة.

الجدول رقم (10): يوضح ما الذي يمنع المبحوث من تقلد منصب إداري

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 12.55	20	الضغوطات الإدارية
% 27.65	13	أعباء الإدارة
% 08.51	04	عدم توفر المناصب الإدارية المناسبة
% 21.27	10	بيئة العمل
% 100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين أجابوا أكثر من احتمال نجد أن الضغوطات الإدارية هي التي تحتل المرتبة الأولى بنسبة 42.55 % هي التي تمنع الأستاذ الجامعي بقيامه بالمهام الإدارية ثم تليها أعباء الإدارة بنسبة تقدر بـ 27.65 % بينما بيئة العمل تقدر بـ 21.27 % ، نجد في المرتبة الأخيرة عدم توفر المناصب الإدارية المناسبة بنسبة 8.51 % من خلال الجدول نستنتج أن هناك ضغوطات إدارية أكثر للإدارة وهذا ما أجاب عليه معظم المبحوثين مما يجعلهم عدم تحملهم الضغوطات وبالتالي يرفضون تقلدهم منصب إداري ومن خلال الدراسات السابقة نجد دراسة المجيل التي توصلت نتائج دراسته أنه توجد مشكلة أكاديمية أدارية التي تواجه أعضاء هيئة

التدريس في الجامعة منها أعباء الإدارة، تفشي العمل الروتيني للإدارة، عدم توفر غرف مناسبة لهم وعدم مشاركتهم في القرارات الصادرة، كذلك عدم انسجام بين الأكاديميين والإداريين.

الجدول رقم (11): يوضح إذا ما كانت مسؤولية التدريس أخذت الوقت الكامل للمبحوث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	43.75 %
لا	18	56.25 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ معظم المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 56.25 % على غرار بعض المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 34.75 % نجد أنّ مهمة التدريس لم تأخذ الوقت الكافي للمبحوثين من أجل قيامهم بالمهام الإدارية وهذا ما يوضحه معظم الإجابات لدى المبحوثين بنسبة 56.25 % ومنه نستنتج أنّ مهمة التدريس ليست لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كان مكان الإقامة من بين الأسباب التي تمنع المبحوث من

مزاولة العمل الإداري أم لا

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	65.25 %
لا	14	43.75 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 56.25 % من المبحوثين يرون أن البعد عن الإقامة سبب من الأسباب التي تمنعهم من القيام بالمهام الإدارية في حين نسبة 43.75 % يرون أن البعد عن الإقامة ليس بالضروري أن يكون دافع لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

الجدول رقم (13): يوضح طبيعة العلاقة بين الإداريين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
43.75 %	14	جيدة
21.87 %	07	متوترة
34.37 %	11	لا تعلم
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات المبحوثين يرون أن طبيعة العلاقة بين الإداريين جيدة وكانت بنسبة تقدر 43.75 % وتليها نسبة 34.37 % بالإجابة لا تعلم بينما نسبة قليلة العلاقة بين الإداريين متوترة بنسبة 21.87 % فمن خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة جيدة هي أعلى نسبة وهذا راجع إلى تفهم الإداريين والمعاملة الحسنة لزملائهم الأساتذة.

الجدول رقم (14): يوضح ما إذا سبق وإن شاهد المبحوث موقف غير محبب لأحد زملائه في

الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
15.62 %	05	نعم
84.37 %	27	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا معظم الإجابات المبحوثين على أنهم لم يشاهدون موقف غير محبب لأحد زملائهم وكانت الإجابة بلا. نستنتج أن أعضاء الإدارة تربطهم علاقات إنسانية بين جماعات العمل.

الجدول رقم (15): يوضح ما إذا كانت القرارات الوزارية لها دخل في عدم ميلك للمهام الادارية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.37 %	11	نعم
65.62 %	21	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 65.62 % من المبحوثين يرون أن القرارات الوزارية ليس لها دخل في عدم ميلهم للمهام الإدارية ثم تليها نسبة 34.37 % يرون أن القرارات الوزارية لها دخل في ميلهم للمهام الإدارية.

3/ عرض ومناقشة بيانات المحور الثالث: الأسباب النفسية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا كان للمبحوث طابع انفعالي لا يليق له بالمناصب الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
28.12 %	09	نعم
71.87 %	23	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 17.87 % ليس طبعاً انفعالي داخل في عدم تقلدهم مناصب إدارية بينما 28.12 % يرون أنه لديهم طابع انفعالي لا يليق بهم تقلد منصب إداري.

الجدول رقم (17): يوضح الضغوطات التي تحول دون قيام المبحوث بالمهام الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نفسية	19	48.71%	إدارية	01	5.26%
أسرية	20	51.28%	اجتماعية	06	31.57%
المجموع	39	100%	البعد عن مقر العمل	12	63.15%
			المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين أجابوا أكثر من احتمال حيث أن نسبة 51.23% يرون أن الضغوطات الأسرية هي التي تمنع المبحوثين بقيامهم بالمهام الإدارية بينما نسبة 48.71% يرون أن الضغوطات النفسية هي التي تحول المبحوث بمثل هذه المهام وذلك نجد بعض المبحوثين تعدد إجاباتهم بعدة احتمالات في أخرى تذكر حيث نرى أن البعد عن مقر العمل هو من بين الضغوطات التي تمنع الباحث من قيام بمثل هذه المهام وتليها نسبة الضغوطات الاجتماعية بنسبة 31.57% بينما الضغوطات الإدارية كانت ضعيفة بنسبة 5.26%.

الجدول رقم (18): يوضح ما إذا اقترح عليك القيام بالمهام الإدارية هل لديك القدرة على تحمل الضغوطات.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
56.25 %	18	نعم
43.75 %	14	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.25% من المبحوثين يرون أن لديهم القدرة على تحمل الضغوطات بينما 43.75 % ليس لديهم القدرة على تحمل الضغوطات الإدارية وهذا راجع إلى عدم تحمل الضغوطات الإدارية والمشاكل التي تحدث داخل الإدارة.

الجدول رقم (19): يوضح ما إذا كان هناك مشاكل بين الإداريين تمنع المبحوث بالقيام المهام الإدارية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
28.12 %	09	نعم
71.87 %	23	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين ينفون تمامًا بعدم وجود مشاكل بين الإداريين بنسبة تقدر بـ 71.87 % بينما بعض المبحوثين يقرون بأنه هناك مشاكل بين الإداريين بنسبة تقدر بـ 28.12 % فمن خلال النسبة الأعلى نلاحظ أنه لا يوجد مشاكل بين الإداريين.

الجدول رقم (20): يوضح ما إذا كانت المشاكل التي تحدث في الإدارة بين القمة والقاعدة أو

بين الإداريين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
القمة والقاعدة	20	62.5 %
بين الإداريين	12	37.5 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المشاكل التي تحدث بين القاعدة والقيمة بنسبة 62.5 % هي أعلى نسبة من المشاكل الإدارية التي تحدث بين الإداريين بنسبة 37.5 %.

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت الرغبة بالقيام بالمهام الإدارية مرتبطة بالتحفيز أو لا ،

ونوع التحفيز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	23	71.87 %	مادي	21	53.84 %
لا	09	28.12 %	معنوي	18	46.15 %
المجموع	32	100 %	المجموع	39	100 %

نلاحظ من خلال إن معظم المبحوثين يرون أن الرغبة بالمهام الإدارية ترتبط بتحفيز وكانت نسبتها 71.87 % بينما نسبة 28.12 % يرون عكس ذلك.

نرى أن إجابات المبحوثين الذين يرون للتحفيز له علاقة للقيام بالمهام الإدارية تعددت أنواع التحفيز، نجد 53.84 % تحفيز مادي أعلى من نسبة 46.15 % يرون أن التحفيز المعنوي له دور بقيامهم بالمهام الإدارية كما أن المبحوثين أجابوا أن كلا من العامل المادي والمعنوي له دخل في تحفيزهم لقيامهم بالمهام الإدارية.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كان هناك مبدأ للعمل الجماعي في الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
90.62 %	29	نعم
09.37 %	03	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يجسدون مبدأ العمل الجماعي في الإدارة بنسبة 90.62 % بينما بعض المبحوثين لم يحببوا العمل الجماعي في الإدارة وكانت نسبتهم قليلة تمثل بـ 9.37 % وهذا راجع إلى ضعف المشاكل التي تحدث بين الإداريين وما دفع بهم لوضع الثقة في الإدارة وإخلاء مسؤوليات تقلدها.

الجدول رقم (23): يوضح فيما تكمن حرية الأستاذ الجامعي أثناء قيامه بالمهام الإدارية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
28.12 %	09	الحرية وعدم الضغط عليه في الوقت
68.75 %	22	اتخاذ القرارات ومسؤولية أكثر
3.12 %	01	الملتقيات العلمية
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 68.75 % إن إجابة معظم المبحوثين يرون بأن حرية الأستاذ الجامعي تكمن في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أكثر بينما نجد حريته تكمن في عدم الضغط عليه والحضور في الوقت بنسبة 28.12 % بينما 3.12 % تكمن حريته في الملتقيات العلمية وهذا ما يعيق نشاطاتهم العلمية وما دفع بالأساتذة تجنبهم للمهام الإدارية.

3/ عرض ومناقشة المحور الرابع: الأسباب المادية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن

المهام الإدارية:

الجدول رقم (24): يوضح توجهات الأستاذ الجامعي للمهام الإدارية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
56.25 %	18	كسب المال
37.50 %	12	الترقية
06.25 %	02	الالتزام من طرف الإدارة
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 56.25 % يرون أن كسب المال هو ما يدفع بالأستاذ الجامعي قيامه بالمهام الإدارية ثم تليها نسبة الترقية بنسبة 37.5 % بينما النسبة الضعيفة تمثل 06.25 % بالنسبة للالتزام من طرف الإدارة نستنتج أن من أسباب توجه الأستاذ الجامعي للمهام الإدارية يرجع بالدرجة الأولى إلى العامل المادي.

الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كان هناك غياب للمكافأة المالية للأستاذ أم لا

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
62.5 %	20	نعم
37.5 %	12	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62.50 % يرون أن هناك غياب بالمكافأة المالية بينما نسبة 37.50 يرون أنه لا يوجد غياب للمكافأة المالية للأساتذة الإداريين هذا ما يدفعهم بعدم تقلدهم مهام إدارية.

الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كان غياب الترقيات يمنع المبحوث بتقلد منصب إداري

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53.12 %	17	نعم
46.87 %	15	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إجابات المبحوثين يرون بأنه يوجد هناك غياب في الترقيات لذلك لم تقلد منصب إداري بنسبة 53.12 % بينما نسبة 46.87 ينفون ذلك.

الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كان ضعف الأجر هو الذي يمنعك من تقلد منصب إداري

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
28.12 %	09	نعم
71.87 %	23	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

نلاحظ مكن خلال الجدول أن نسبة 71.87 % هي الأعلى بإجابة المبحوثين على أن ضعف الأجر في المنصب الإدارة يمنع المبحوث بتقليد مثل هذه الوظيفة بينما نسبة 28.12 % ترى العكس أن ضعف الأجر هو الذي يمنعه في من قيام بهذه المهام.

الجدول رقم (28): يوضح ما إذا كان عدم ترسيم وتثبيت الأساتذة الإداريين في مناصبهم من قبل الوزارة هو ما أدى بهم إلى رفض مثل هذه المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
62.5 %	20	نعم
37.5 %	12	لا
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات كانت بنعم نسبة 62.5 % يرون أنم الوزارة وعدم تثبيتها للأساتذة الإداريين في مناصبهم هي السبب بعدم تقلدهم مثل هذه المناصب بينما نسبة 37.50 % كانت الإجابة بلا، نستنتج من خلال الجدول أن تأخر التثبيت هو السبب في عدم ميل الأساتذ الجامعي للمهام الإدارية.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كان غياب المبحوث عن تقلد مهام إدارية يعطيه الثقة في

النفس

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
78.12%	25	نعم
21.87%	07	لا
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.12 % من المبحوثين يرون أن غيابهم عن تقلد المهام الإدارية تعطيهم الثقة في النفس بينما نسبة ضعيفة تقدر بـ 21.87 % على عكس ذلك ومن خلال الجدول نستنتج أن غياب الأساتذة الجامعيين على المناصب الإدارية تعطيهم الثقة في النفس أكثر من تقلدها.

2/ مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد جمع البيانات وتحليلها توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تثبت وتنفي صحة الفرضيات فمن خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال حساب التكرارات وحساب النسب تم التوصل إلى أنّ هناك عوامل تجعل من الأستاذ الجامعي يرفض تقلد منصب إداري وهذا أيضا ما تعكسه معظم إجابات الأساتذة الجامعيين عن أسئلة الاستبيان التي تم توزيعها.

2-1/ مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: الأسباب الاجتماعية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي

عن المهام الإدارية.

فمن خلال الجداول المبينة للمحور الثاني والتي أوضحت بالأغلبية أن العوامل الاجتماعية لها علاقة برفض الأستاذ الجامعي تقلد منصب إداري وهذا ما أكدته الجداول التالية:

(6-12): حيث كانت النسب مرتفعة.

نجد في السؤال 06 أن أغلبية الأساتذة لم يتقلدوا منصب إداري من قبل، أما فئة ضعيفة جدا تقلدوا منصب إداري سابقا، وأصبحوا اليوم رافضين تماما قيامهم بالمهام الإدارية. وذلك راجع إلى الضغوطات الإدارية، أعباء الإدارة، عدم توفر مناصب مناسبة لهم، بيئة العمل من خلال إجاباتهم على السؤال السابع، كذلك بعض المبحوثين يرون بأن مسؤولية التدريس أخذت من وقتهم الكامل مما يدفعهم بعدم تحمل مسؤولية المهام الإدارية كما اثبت السؤال التاسع أن البعد عن الإقامة من بين الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي بعدم تقلدهم منصب إداري نجد السؤال العاشر أن العلاقة بين الإداريين أثبتت معظم الإجابات أن العلاقة بينهم علاقة جيّدة وليست لها دخل بعدم تقلدهم منصب إداري، كذلك نجد أنّ القرارات الوزارية لها دخل في عدم ميل الأساتذة الجامعيين لقيامهم بالمهام الإدارية.

وهذا ما يقر بتحقيق الفرضية الجزئية الأولى.

2-2/ مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: الأسباب النفسية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعية

عن المهام الإدارية

فمن خلال الجداول المبينة في المحور الثالث والتي أوضحت بالأغلبية أن الأسباب النفسية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي القيام بالمهام الإدارية وهذا ما أكدته الجداول التالية من (14 إلى 20) حيث كانت النسب المئوية مرتفعة.

السؤال 14: الضغوطات النفسية والأسرية والصحية التي تحول على الأساتذة الجامعيين بعدم قيامهم بمثل هذه المناصب، كما أثبت النسب المئوية متغيرات الدراسة لدى الأساتذة الجامعيين عزوف عن المهام الإدارية وذلك للمشاكل التي تحدث بين القمة والقاعدة وبين الإداريين، كذلك نجد غياب عامل التحفيز من قبل الإدارة وهذا ما أقر به المبحوثين أنه لا يوجد تحفيز مادي ولا معنوي يجعل الأستاذ أن تكون لديه الرغبة في تقلده منصب إداري، كذلك أثبتت النسب المئوية في السؤال العشرين بأن حرية الأستاذ الجامعي أثناء قيامه بالمهام الإدارية مقيّدة بوقت منحصرة بفترة زمنية معينة تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

من خلال هذه المناقشة نقر بأن الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: العوامل المادية لها علاقة بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

فمن خلال النسب المئوية للمحور الثالث والتي أوضحت بالأغلبية أن العوامل المادية لها علاقة برفض الأستاذ الجامعي قيامه بالمهام الإدارية وهذا ما أكدته الجداول التالية من (21 إلى 26)

حيث كانت النسب مرتفعة، أثبتت النسب أنّ غياب المكافأة المالية وغياب الترفيات في المناصب الإدارية وضعف الأجر للأساتذة الجامعيين دفع بهم لعدم تقلد مثل هذه المناصب.

كذلك نجد تأخر التثبيت والترسيم من قبل الوزارة في مناصبهم مما يدفع بهم رفضهم هذه المناصب. فمن خلال هذه المناقشة نجد أنّ الفرضية الجزئية تحقت.

مما سبق نستنتج أنه من خلال تحقق كلّ من الفرضية الجزئية الأولى، الثانية والثالثة، نقر بتحقق الفرضية العامة والتي تنص بأنّ هناك عزوف تام من قبل الأساتذة الجامعي لقيامه بالمهام الإدارية

نتائج الدراسة:

وقد تلخصت فيما يلي:

في ضوء مختلف العروض السابقة لنتائج التحليل الإحصائي و للمناقشات التي أجريت بهدف الوقوف على أهم عوامل عزوف الأساتذة الجامعي عن المهام الإدارية في كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-، وفقا لعينة من الأساتذة الجامعيين أمكن التوصل في ضوء فروضها إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر الأسباب الاجتماعية والتمثلة في ضغوطات إدارية، أعباء الإدارة، بيئة العمل،

مسؤولية التدريس، البعد عن مقر العمل، القرارات الوزارية من أهم عوامل عزوفه عن

المهام الإدارية من وجهة نظر بعض الأساتذة الجامعيين.

✓ تعتبر الأسباب النفسية والتمثلة في الطبع الانفعالي، الضغوطات النفسية، والأسرية،

الاجتماعية، المشاكل بين الإداريين، والقمة والقاعدة، عامل التحفيز غياب مبدأ العمل

الجماعي، تحمل مسؤولية الإداري هذه من بين العوامل الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.

✓ تعتبر الأسباب المادية المتمثلة في غياب الترقيات، غياب المكافأة المالية للأساتذة الإداريين، ضعف الأجر الإداري، عدم تثبيت وترسيم الوزارة للأساتذة الإداريين هذه العوامل من أهم عزوف الأساتذة الجامعي من المهام الإدارية.

من خلال النتائج نصل إلى أنّ أهداف الدراسة قد تحققت وبنسبة كبيرة والتعرف على أهم النطاق الهامة التي جعلت من الأساتذة الجامعيين يرفضون القيام بالمهام الإدارية والتعرف على سبب رفضه على تقلد مثل هذه المهام.

خاتمة:

على ضوء الدراسة التي عالجت موضوع عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- في شقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى الكشف عن الأسباب عزوف الأساتذة عن قيامهم بالمهام الإدارية لنجدها محددة منها: أسباب مادية تتمثل في غياب المكافأة المالية، غياب الترقيات وضعف الأجر للأساتذة الإداريين وأخرى اجتماعية المتمثلة في الضغوطات الإدارية، أعباء الإدارة والبعد عن مقر العمل، وكذلك أسباب أخرى تجسدت في العامل النفسي منها الطابع الانفعالي وغياب عوامل التحفيز المادية والمعنوية، المشاكل التي تحدث في الإدارة.

✓ هذه الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي تهدف إلى لفت انتباه مسؤول الكليات إلى ضرورة توفير متطلبات المهام الإدارية من عوامل نفسية اجتماعية مادية.

وقد أتمت الدراسة بجملة من التوصيات منها:

بالنظر إلى الأهداف المبتغاة من هذه الدراسة كانت النتائج جد هامة لأننا حاولنا الوقوف على ترتيب عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- من وجهة نظر بعض الأساتذة الجامعيين بصفة عامة، ومحاولة الوقوف على أهم النقاط التي دفعت الأساتذة الجامعيين بعزفه عن تقلد مثل هذه المناصب، وفي هذا السياق :

- إجراء دراسة أوسع وأكثر شمولاً على مستوى التراب الوطني لعوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية.
- دراسة معمقة في دور الأستاذ الجامعي في الإدارة وتطوير مهامها.

- الاهتمام المسبق للأستاذ الجامعي الإداري من بداية مرحلة ما بعد التدرج.
- تحديد المواصفات اللازم توفرها في الأستاذ الجامعي الإداري.
- تحديد أكثر لمسؤوليات الأساتذة الجامعيين الإداريين.
- ترسيم وتثبيت الأستاذ الجامعي في الإدارة من قبل الوزارة.
- إعطاء الأستاذ الجامعي الإداري مكافأة مالية.
- تحفيز الأستاذ الجامعي الإداري ماديا ومعنويا.
- الاهتمام الأستاذ الجامعي الإداري نفسيا.
- ترقية الأستاذ الجامعي الإداري في الإدارة من رتبة إلى رتبة أعلى.
- الحرص على متابعة ومراقبة تنفيذ القوانين التي تنظم وتضبط العلاقة بين الأستاذ الجامعي والإدارة.

1/ قائمة الكتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج: الإدارة العامة والإدارة الالكترونية، دار الزّواد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
2. أحمد رشوان حسين عبد الحميد: العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع، مؤسسات شباب الجامعة ، د.ط ، الإسكندرية ، 2006 .
3. أنطوان رحمة : بناء نموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31 ، 1996.
4. أنطوان رحمة : بناء نموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31 ، 1996.
5. أنطوان رحمة : بناء نموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31 ، 1996.
6. باي مراد: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام lmd ، دار طلييلة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
7. بشير عباس العلاق: الإدارة ، مبادئ، وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية، د.ط، ليبيا 2004.
8. بشير معمريّة: بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، منشورات، منشورات الحبر، الجزائر، 2007..
9. بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري ، قسنطينة، دط، الجزائر، 2011.
10. جابر عبد الحميد: الذكاء ومقاييسه، دار النهضة العربية، ط، القاهرة، 1972.

11. جيدوري صابر: تصور مقترح لإعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية وسبل الثقافة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2008 .
12. حسن عبد الزبيدي: دور الجامعات في بناء المجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي، ورقة بحث مقدمة للمشاركة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي للفترة من 10 إلى غاية 2008/07/13.
13. حسين الطويجي: وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار القلم، ط 6 ، 1983.
14. الزوبعي عبد الجليل وآخرون: احتياجات التعليم العالي من الكوادر العلمية للسنوات العشر القادمة، مؤسسة دار الكتب ، جامعة الموصل، العراق 1973.
15. سكران محمد: الطالب الجامعي والأستاذ الجامعي، دار الثقافة، القاهرة، 2001 .
16. سلامة الخميس: دراسات وبحوث، المعلم العربي، بعض قضايا التكوين والمشكلات، الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية 2000.
17. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المدني للنشر، د.ط، الرياض، 1982م.
18. طعيمة والبندي: التعليم الجامعي بين الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2000 .
19. علي فحر: من قضايا التعليم، مكتب التربية لدول الخليج، عمان، د.ط. 1986.
20. غنيم واليحيياوي: تقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية ، مجلة مركز بحوث الرياض ، العدد 224 ، 2004م.

21. فاروق عبده: أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأهول ، د.ط . عمان 1997.

22. الفتاوى محسن كاظم: الجودة الشاملة في التعليم (المعايير والمواصفات،المسؤوليات) دار الشروق، د.ط، عمان ، 2008 .

23. محمد عبد السلام أحمد: القياس النفسي التربوي، دار النهضة ط، القاهرة، 1960.

24. محمد مصطفى زيدان: الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق ، ط 1 ، جدة، 1981.

25. محمود أحمد حسن ومحمد أحمد الخولي محمد: تقييم الطلبة للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بجامعة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، د.ط، 2003.

26. موسى قاسم القريوبي وعلى خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، الأردن، 2006م .

27. ولد خليفة: محمد العربي: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، د.ط، الجزائر، 1989 .

2/ المعاجم والقواميس:

28. طلعت همام: قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984.

3/ المذكرات الجامعية:

29. زرمان عبد الكريم: نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، باتنة ، 2004.

30. طوطاوي زوليخة: الجو التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بأداء الأساتذة ، رسالة ماجستير، الجزائر ، 1993 .

4/ المجالات:

31. أنطوان رحمة : بناء نموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31 ، 1996 .
32. عبد العزيز العلي التويجري: لمحات عن الإدارة، مجلة الحرس الوطني، العدد1، إدارة العلاقات العامة بالحرس الوطني، الرياض، 1980م.

5/ الملتيقيات:

33. محمد مقداد : ورقة بحث مقدمة إلى ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، سعود رياض في فترة 7-8/12/2004 م.

5/ قائمة المواقع الالكترونية:

34. <http://nokhba-kw.com> .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دليل مقابلة بعنوان:

عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية

دراسة ميدانية في جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

روبيي ساره

سادية هادي

ملاحظة:

إنّ الإجابات والبيانات التي ستدلون بها، سوف تحاط بالسريّة التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث وأرجو أن تكون الإجابة تعبر عن تجربتكم.

وشكراً على تعاونكم وتفهمكم

السؤال الأول: ما هي الأسباب الاجتماعية التي تدفعك بعدم القيام بالمهام الإدارية؟
والإجابة تكون كالتالي:

.....

السؤال الثاني: ما هي الأسباب النفسية التي تدفعك بعدم القيام بهذه المناصب؟
والإجابة تكون كالتالي:

.....

السؤال الثالث: ما هي الأسباب المادية التي تدفعك بعدم تقلدك منصب إداري؟
والإجابة تكون كالتالي:

.....

العلمي،

السؤال الرابع: ما هي الأسس التي على أساسها يشتغل الأستاذ الجامعي في الغدارة؟
والإجابة تكون كالتالي:

.....

السؤال الخامس: ما هي المعايير التي على أساسها يتم توظيف الأستاذ الجامعي في الإدارة؟
والإجابة تكون كالتالي:

.....

السؤال السادس: في نظرك هل الظروف الفيزيكية تعبر دافع لابتعاد أستاذ الجامعي عن المهام الإدارية؟
في كلتا الحالتين ببر إجابتك؟

.....

السؤال السابع: في رأيك ما هي الأسباب التي تجعل من الأساتذة يمنحون استقالتهم من الإدارة؟

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

استمارة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

تحت عنوان:

عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية

دراسة ميدانية في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تحت إشراف الدكتورة:

زويتي سارة

من إعداد الطالبة:

❖ هادف شادية

ملاحظة:

بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي الرجاء التعاون مع الباحثة.

مع قبول فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2018 - 2019

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
- 3/ المستوى التعليمي:

- ماجستير
- دكتوراه

4/ الأقدمية في العمل :

- من 01 إلى 05 سنوات
- من 05 إلى 10 سنة
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة

5/ البعد عن العمل:

- داخل الولاية خارج الولاية

المحور الثاني: الأسباب الاجتماعية لعزوف الأساتذة الجامعي عن المهام الإدارية

6/ هل سبق وإنّ اشتغلت في منصب إداري؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الوظائف؟

.....

7/ ما الذي يمنعك من تقلد منصب إداري؟

- ضغوطات إدارية
- أعباء الإدارة
- عدم توفر المناصب الإدارية المناسبة
- بيئة العمل

- أخرى تذكر.....

8/ هل ترى بأن مسؤولية التدريس أخذت من وقتك الكامل ؟

نعم لا

9/ هل مكان الإقامة من بين الأسباب التي تمنعك من مزولة العمل الإداري ؟

نعم لا

10/ ما طبيعة العلاقة بين الإداريين ؟

جيدة متوترة لا تعلم

11/ هل سبق لك وأن شاهدت موقف غير محبب لأحد زملائك في الإدارة ؟

نعم لا

12/ هل القرارات الوزارية لها دخل بعدم ميلك للمهام الإدارية ؟

نعم لا

المحور الثالث: الأسباب النفسية لعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية

13/ هل لديك طابع انفعالي لا يليق لك بالمناصب الإدارية ؟

نعم لا

14/ ما هي الضغوطات التي تحول دون قيامك بالمهام الإدارية ؟

نفسية أسرية أخرى تذكر:

15/ إذا اقترح عليك القيام بالمهام الإدارية، هل لديك القدرة على تحمل الضغوطات ؟

نعم لا

16/ هل توجد مشاكل بين الإداريين تمنعك من القيام بمثل هذه الوظائف ؟

نعم لا

17/ هل معظم المشاكل الإدارية تحدث ما بين :

- القمة و القاعدة
- بين الإداريين

18/ هل الرغبة بالقيام بالمهام الإدارية مرتبطة بالتحفيز ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع هذا التحفيز ؟

مادي

معنوي

19/ هل تجسد مبدأ العمل الجماعي في الإدارة ؟

نعم لا

20/ فيما تكمن حرية الأستاذ الجامعي أثناء قيامه بالمهام الإدارية ؟

المحور الرابع: العوامل المادية التي تؤدي بعزوف الأستاذ الجامعي عن المهام الإدارية

21/ هل توجهات الأستاذ الجامعي لمزاولة المهام الإدارية تعود:

إلى كسب المال الترقية الالتزام من طرف الإدارة

22/ هل يوجد غياب للمكافأة المالية للأساتذة الإداريين ؟

نعم لا

23/ هل غياب الترقيات في المناصب الإدارية تمنعك من تقلدها ؟

نعم لا

24/ هل ضعف الأجر في المنصب الإداري يمنعك من استلام مثل هذه الوظيفة ؟

نعم لا

25/ هل عدم ترسيم وتثبيت الأساتذة الإداريين في مناصبهم من قبل الوزارة هو ما أدى بك إلى رفض مثل هذه المهام ؟

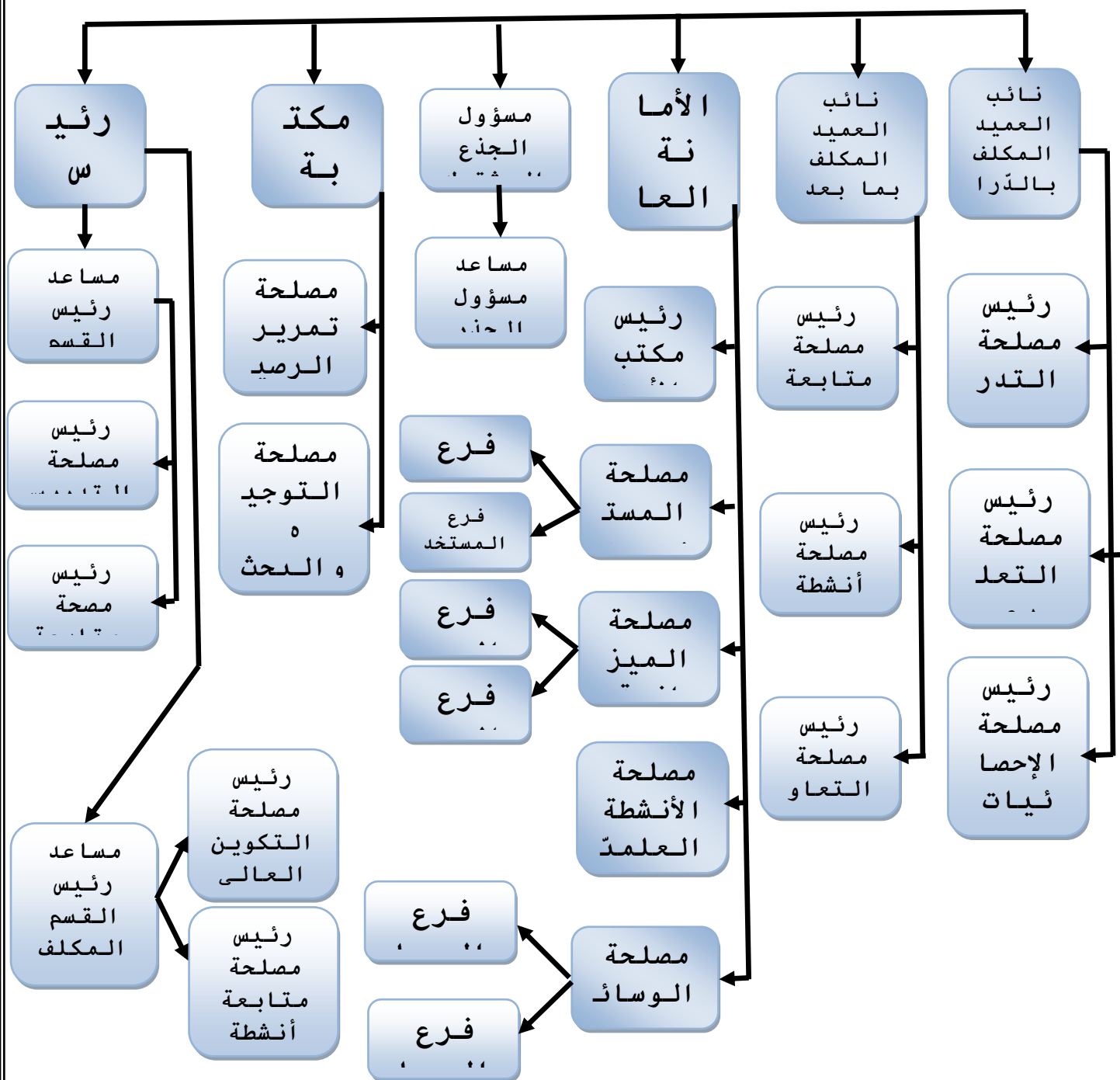
نعم لا

26/ في نظرك هل غيابك على تقلد مهام إدارية تعطيك ثقة في النفس ؟

نعم لا

شكراً على تعاونكم

عميد الكلية





جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJE

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

عوامل عزوف الأستاذ الجامعي عن المهام

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة	الصفة	المؤسسة
د/ عيادي نادية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	الشاذلي بن جديد - الطارف-
د/ زويتي سارة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	الشاذلي بن جديد- الطارف-
د/ عثمان مريم	أستاذ مساعد أ	عضوا	الشاذلي بن جديد - الطارف-

السنة الجامعية:

