



جامعة بوليتكنك فلسطين  
كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات  
دائرة العلوم الإدارية

المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين

فريق البحث

رنين شاهين

محمود عوض

رحمة قيسية

أشرف

أ. لينه المحتسب

قدمت هذه كأحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

كانون الأول ٢٠١٧

## الشكر والتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية ٧٦.... صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" ..... ( رواه أبو داوود ).

وأثني ثناء حسنا على ...

وأيضاً وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر المحاضرة الفاضلة: لينة المحتسب على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل خير.

ولا أنسي أن أتقدم بجزيل الشكر الي الأساتذة الأفاضل الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة.

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم المشكلات التي تواجه الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

وقد استخدم فرق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس بجامعة بوليتكنيك فلسطين البالغ عددهم (٣٥) وقد استجاب منهم (٢٦) عضواً، وهذا يمثل (٧٠%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد فريق البحث استبانة ذات تدرج ، حيث يتم الاعتماد في بناء اداة الدراسة على الادب النظري، وعلى عدد من الدراسات السابقة.

وبعد تطبيق الدراسة على الاداريون الاكاديميون، واجراء التحليلات الاحصائية، وظهرت النتائج ان اكثر المشكلات التي تواجه الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين هي المشكلات (المتعلقة بالعاملين) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(٢.٩٦)، تلاها المشكلات المتعلقة(بالبحث العلمي) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٧٩)، تلاها المشكلات (الفنية والبيئية) بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٢.٥١)، تلاها المشكلات (التنظيمية) بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٢.٣٤).

في ضوء ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج قدم فريق البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في مواجهة هذه المشكلات، ومن هذه التوصيات قيام الاداريون الاكاديميون بوضع اولويات للتقليل من تراكم المعلومات، وقيام الاداريون الاكاديميون باعطاء العاملين وقت محدد لانجاز المهام حتى لا يقومون بالمماطلة او التأخير، وقيام الاداريون الاكاديميون باعطاء العاملين وقت محدد لانجاز المهام حتى لا يقومون بالمماطلة او التأخير، كما ينبغي على إدارة الجامعة التقليل من السياسات التي تعرقل عملية الاتصال و التي تقييد الاتصال بين الافراد و الجماعات ، والعمل على تشكيل فرق عمل تربط بين كافة الأداريون الأكاديميون في الجامعة لأغراض التنسيق و حل المشكلات المشتركة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the most important problems faced by the academic administrators at the Polytechnic University of Palestine.

The research teams used the descriptive analytical method. The study population consisted of 35 members of the faculty of the Polytechnic University of Palestine, 26 of them responded to this study, representing 70% of the study population. To achieve the objectives of the study, the research team prepared a questionnaire with a gradient, in based on theoretical literature and from a number of previous studies.

After the application of the study on academic administrators and conducting statistical analyzes, the results showed that the most problems faced by the academic administrators are the problems (related to the workers) with a medium level and the mean mean (2.96), followed by problems related to (scientific research) (2.79), followed by technical and environmental problems with a low score and an average of 2.51, followed by (organizational) problems with a low score and an arithmetic mean (2.34).

In light of the findings of the study, the research team presented a set of recommendations and suggestions that may contribute overcoming these problems, Among these recommendations is to set priorities for academic administrators to reduce information overload by accomplishing the most important work before least important. And the academic administrators must determine time to complete tasks so they do not procrastinate or delay, and the administration of the university must reduce the policies that hinder the process of communication, and restrict communication between individuals and groups, and

work teams that links teams linking all academic administrators at the University for the purposes of Coordination and solving common problems

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة الدراسة:

كانت الجامعات ولا تزال تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والابحاث العلمية التي تقوم بها كلياتها المختلفة، كما أنها تسعى إلى خدمة المجتمع مستغلة في ذلك العمل على ترقية الافكار و الفكر، وتقديم العلم، وتنمية القيم الانسانية، وتزويد المجتمع المحلي بالخبراء والكفاءات في شتى المجالات والتخصصات. وتسعى الجامعات كمؤسسات للعمل بكل ما لديها من طاقات وقدرات وامكانيات مادية أو بشرية لتحقيق الاستفادة من منها، بقدر ما تخطط له الجامعة لتحقيق جودة المخرجات لديها سواء العلمية او العملية، وتحسين مستوى اداء اعضاء العاملين في الجامعة.

وتعتبر خدمة المجتمع الهدف الأول من منظور الجامعة من أجل الخروج بمجتمع راقي فكرياً و قادر على الخروج إلى العالم بقوة و أن يكون قادر على المشاركة و المنافسة بجميع المراحل التعليمية العالمية. و لكن من أجل الوصول إلى ذلك فلا بد من التغلب على العقبات و المشكلات التي تعيق الوصول إلى هذه الأهداف.

وفي ظل وجود مشكلات الادارية والاكاديمية تواجه الجامعة و التي تعيق عملية التعليم، فقد تم إجراء هذه الدراسة؛ للتعرف على واقع المشكلات التي تواجه الإداريون الاكاديميون للحد منها ، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها ؛ بغية أن تسير الجامعة قدماً في تحقيق رسالتها البناءة سواء على صعيد: الفرد، أو المجتمع، وتوفير احتياجاته من الكادر، والخبرات ، والكفاءات ، والأبحاث العلمية ، وتوظيفها في حل مشكلاته ، سعياً منها للتميز والتطور.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

بوجود مشكلات تواجه الإداريون الأكاديميون سعى فريق البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ماهي اهم المشكلات التي تواجه الاداريون الاكاديميون في جامعه بوليتكنيك فلسطين ويتفرع في هذا

السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

أ- ما هي اهم المشكلات التنظيمية من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

ب- ما هي اهم المشكلات المتعلقة بالاتصال الاداري من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

ت- ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالعاملين من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

ث- ما هي اهم المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

ج- ما هي اهم المشكلات الفنية البيئية من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

## 1.3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي :

١. التعرف على المشكلات التنظيمية من وجهة نظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.



٢. التعرف على المشكلات المتعلقة بالاتصال الإداري من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

٣. التعرف على المشكلات المتعلقة بالعاملين من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

٤. التعرف على المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

٥. التعرف على المشكلات الفنية البيئية من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

#### 1.4 أهمية الدراسة:

##### أهمية الدراسة بالنسبة لفريق البحث:

١. أن يساهم في زيادة التوعية و المعرفة لما يواجه الإداريون الأكاديميون من مشكلات تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم والعوامل الناجمة عنها.

٢. مساعدة الجامعة على حل هذه المشاكل من اجل الوصول الى أعلى المستويات من التطور و تحقيق أهدافها.

٣. مساعدة فريق البحث في إتمام المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

## أهمية الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة:

١. تسليط الضوء على أهم المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين و لجميع كلياتها و دوائرها و مراكزها، مما يسهل على اتخاذ القرار بشأنها وحلها.
٢. تعرف المسؤولين في إدارة الجامعة على أبرز المشكلات التي تواجه الإداريون والأكاديميون والعمل على حلها لضمان كفاءة وفعالية عملهم.
٣. تسليط الضوء على فئة هامة في الجامعة وهي فئة الإداريون الأكاديميون حيث ان لهم خبرة واسعة في تحديد أهم المشكلات كون عملهم يجمع ما بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي.
٤. اعتبار هذه الدراسة مرجعاً جيداً للدراسات المستقبلية فيما يتعلق بهذا الموضوع.

## 1.5 حدود الدراسة:

تتلخص الحدود في العديد من النقاط :

**الحدود الموضوعية :** هي التي اقتصرت على التعرف على المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جميع كليات الجامعة.

**الحدود الزمانية :** قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث في منتصف شهر تشرين الأول ٢٠١٧ وحتى شهر أيار ٢٠١٨.

**الحدود المكانية:** ستشمل جميع كليات و دوائر و مراكز جامعة بوليتكنيك فلسطين.

**الحدود البشرية:** سيتم تنفيذ هذه الدراسة على جميع الإداريون الأكاديميون في جميع الكليات و الدوائر والمراكز في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

## 1.6 محددات الدراسة:

ان من ابرز المحددات التي واجهتنا اثناء قيامنا بالدراسة تتعلق بعدم التعاون الكافي من قبل الاداريون الاكاديميون في تعبئة الاستبانة، اضافة الى تاخر بعض الاداريون الاكاديميون في تسليم الاستبانة مما اسلترم القيام بزيارات متكررة لاستلام الاستبانة، وكذلك امتناع بعض الاداريون الاكاديميون عن تعبئة الاستبانة مما تطلب بذل جهد ووقت كبيرين للحصول على الاستبان.

## 1.7 الهيكل التنظيمي للدراسة:

يتكون البحث من خمسة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الاول (الإطار العام للدراسة).

الفصل الثاني (الاطار النظري و الدراسات السابقة).

الفصل الثالث (منهجية الدراسة).

الفصل الرابع (تحليل الاستبيان و تحليل نتائج الاستبانة) .

الفصل الخامس (النتائج والتوصيات).

## 1.8 المصطلحات الإجرائية:

**المشاكل (المعوقات):** هي الصعوبات التي تواجه الإداريون الأكاديميون داخل كليات الجامعة، وتؤثر على

المهام التدريسية و المهام الادارية، و هي على النحو التالي: مشكلات تنظيمية، ومشكلات متعلقة بالاتصال

، ومشكلات متعلقة بالعاملين، ومشكلات متعلقة بالبحث العلمي، و المشكلات الفنية البيئية.

**الإداري الأكاديمي:** هو الشخص المسؤول عن إدارة شؤون الكلية أو الدائرة أو المركز، و يمارس بهذه الصفة

جميع الحقوق والصلاحيات التي تتضمن حسن سير العمل

## الفصل الثاني

المبحث الاول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل المشكلات و المعوقات التي تعيق من أداء العمل ، بالإضافة الى استعراض جهود بعض الباحثين في دراسات لها علاقة بهذا الموضوع .

## 2.1 المبحث الأول: الإطار النظري.

### 2.1.1 تمهيد

مع ازدياد و تغير العصر الحديث ظهرت مشاكل و معوقات جديدة أثرت على المجتمع ككل و على المؤسسات التعليمية بشكل خاص ، أثرت على المتطلبات و التطور المعرفي و العلمي و التكنولوجي مما أدى الى عرقلة الإنجازات و المهام.حيث يجب الاهتمام هذه المشاكل و العمل على حلها ، وحيث أن الاستخفاف بها يؤدي الى ظهور جوانب سلبية و تكلفة كبيرة على مستوى الافراد و المنظمة و المجتمع ، حيث يجب على المجتمع و الباحثين الاهتمام بهذه المشاكل و على المسؤولين في الجامعات محاولة العمل على تجنب و حل هذه المشاكل.

حيث في هذه الدراسة سوف نقوم بالتعرف على هذه المشاكل بشكل موسع حيث سيتم في هذا الفصل التطرق لأبرز المشكلات و هي على النحو التالي: مشكلات تنظيمية، و مشكلات متعلقة بالإتصال، و مشكلات متعلقة بالعاملين، و مشكلات متعلقة بالبحث العلمي، و مشكلات متعلقة بالخدمات المساندة، كما سيتم إعطاء لمحة سريعة عن جامعة بوليتكنك فلسطين و رسالتها.

### 2.1.2 جامعة بوليتكنك فلسطين.

جامعة بوليتكنك فلسطين هي جامعة فلسطينية تأسست في عام ١٩٧٨م من قبل رابطة الجامعيين وتعمل في مجال التعلم التقني و الريادة و الابداع ، تطرح شهاداتها المتمثلة بالدبلوم و البكالوريوس والماجستير. وتعتبر من اكثر الجامعات نجاحاً و تقدماً في المجال التقني و التكنولوجي،و يوجد بها كادر تعليمي متميز وكما ان

إنجازاتها بالمجال التقني و التكنولوجي لا تعد و لا تحصى ، كما أن رسالة الجامعة و خططها واضحة الا و هي الوصول الى التميز و العالمية و الابداع ، و تهدف هذه الجامعة العريقة الى مساعدة و تلبية احتياجات المجتمع من خلال التخصصات التي تطرحها و الأساليب الحديثة بالتعليم، و الورشات العلمية التي تحدث بها كما أنها تعزز الطاقم التدريسي بتدريب و مساعدت الخريجين بإيجاد فرص عمل لهم.

و خلال الأعوام الماضية تمكنت الجامعة بالأرتقاء و التطور بالنواحي الاكاديمية و التعليمية، و تعزيز دور الطلاب، و طرح مساقات ريادية إبداعية، و تعزيز النواحي الأكاديمية و الإدارية (دليل الطالب، جامعة بوليتكنك فلسطين).

ويوجد في الجامعة خمس كليات و هي ( كلية الهندسة، و كلية تكنولوجيا المعلومات، و هندسة الحاسوب، و كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات، و كلية العلوم التطبيقية، و كلية المهن التطبيقية).

### 2.1.3 رسالة الجامعة:

جامعة فلسطينية عامة، تسعى الي تلبية احتياجات المجتمع المحلي و العالمي من خلال طرح الدرجات العلمية المختلفة و تلبية حاجاته في المجالات العلمية و التكنولوجية الحديثة و الأنسانية لرفد السوق بالكوادر المتخصصة القادرة على إحداث تغير إيجابي في التنمية البشرية و البيئية و النمو الاقتصادي من خلال استخدام أرقى الأساليب و أحداثها في التعليم و التعلم و البحث العلمي، و ريادة الأعمال، ادخال و سائل و التقنيات متقدمة في نقل المعلومات، الأهتمام بالبحث العلمي، و تعزيزالريادة المجتمعية و كوادرها عن طريق التدريب و التطوير المستمر، الأرتقاء بمستوى الأداء، و استمرار التواصل و التفاعل مع المجتمع و المؤسسات الأكاديمية المشابهة في دخل الوطن و خارجه (دليل الطالب، جامعة بوليتكنك فلسطين).

فيما يلي سوف نتناول هذه المشكلات بشكل مفصل و دقيق و إمكانية إيجاد حلول لها :

#### 2.1.4 المشكلات التنظيمية:

تعريف المشكلات التنظيمية "هي أهم المشاكل الإدارية التي تواجه أي فرد عامل و التي تحول دون إنجاز مهامه كما يجب أو تعرقل من إمكانية القيام بالعمل بسهولة و بيسر" و سوف يتم التطرق للمشكلات التالية: التنسيق، و المركزية، و المساءلة، والصراع التنظيمي، و التوتر و ضغط العمل.

#### 2.1.5 نقص التنسيق:

يعرف التنسيق على أنه " العملية التي تهدف الى التكامل في النشاطات، و الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية مع بعضها البعض بهدف زيادة الفعالية التنظيمية" و يتضمن التنسيق مفهومين هما :

أ- المفهوم السلبي : يقصد به التخلص من الصراعات التنظيمية و الازدواجية في العمل.

ب- المفهوم الإيجابي : يقصد به تحقيق التعاون و العمل الجماعي بين العاملين في التنظيم. (الدره

و اخرون، ١٩٩٤، ص٣١٤).

حيث يتم تحقيق مفهوم التنسيق من خلال عدة أدوات التي تساعد في تطبيقه و أهم هذه الأدوات (الدره و

اخرون، ١٩٩٤، ص٣١٨-٣٢١):

#### ١. الهيكل الإداري

و هو عبارة عن أداة فعالة لمفهوم التنسيق حيث يجب أن يكون الهيكل ذو سلطة واضحة حيث يجب على كل مدير أن يكون ملماً بمسؤولياته و سلطاته الضرورية التي تساعده على تنفيذ أعماله .

#### ٢. الاتصالات بين الوحدات في التنظيم



تعتبر الاتصالات بين الوحدات من أهم الأدوات التنسيق حيث أن الاتصالات بين الوحدات التنظيمية تعتبر جزء لا يتجزأ من عملية التنظيم داخل المنظمة .

### ٣. ضابط الاتصالات

هو شخص أو مجموعة من الأشخاص يقومون بمساعدة المديرين لتحقيق تنسيق بين الأنشطة داخل المنظمة حيث يشكلون حلقة وصل بين الوحدات المختلفة و يقومون بتوضيح الأدوار داخل المؤسسة، و من الأمثلة على هؤلاء الأشخاص مدير الإنتاج، و مدير المشروع، و ممثل الشركة أمام الزبائن.

### ٤. اللجان:

حيث تشكل اللجان أداة من أهم الأدوات التنسيق حيث يقوم بعقد مجموعة من الاجتماعات بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك بشكل دوري حيث يتناولون فيها أهم النشاطات المشتركة بين هذه الوحدات .

### ٥. الحلقات النوعية :

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص من نفس الوحدات التنظيمية يجتمعون بشكل دوري بهدف القيام بوظيفة التنسيق فيما بينهم من أجل حل مشاكلهم و انجاز أعمالهم بشكل افضل .

### 2.1.6 المركزية الإدارية:

تعرف المركزية على انها "عملية اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي اي في الإدارة العليا وعدم اشراك المستويات الأخرى في اتخاذ القرارات". (الدره.المدهون.الجزراوي، ١٩٩٤، ص٢٠٣).

و عرفها آخرون على أنها "هي أحد العوامل السلبية التي تؤثر في أداء العمل سلبيا حيث تلجأ إليها الأجهزة الإدارية من أجل تركيز السلطة الإدارية في قمة الهرم الإداري" (الشريف طلال ، ١٩٩٢ ، ص ١٠٧).

حيث تتخذ المركزية أشكالاً مختلفة منها، أن تلجأ بعض الأجهزة الإدارية إلى النمطية سواء بتشكيل الأنشطة الإدارية أو في أساليب العمل و إجراءاته مثل تطبيق نظم موحدة للعاملين و الموظفين في المنظمات، حيث قد يلجأ بعض الموظفين في المستويات العليا إلى إضافة طابع السرية حتى في أتفه المواضيع حيث ذلك يؤدي إلى تدني أداء العمل و إضعاف الروح المعنوية للموظفين و أيضا إلى إضعاف الكفاءات الإدارية مما يؤدي إلى حدوث صراعات بسبب عدم وضوح العلاقات في هذه المستويات (الشريف طلال ، ١٩٩٢ ، ص ١٠٧).

و تعتبر المركزية من اكثر المشاكل شيوعاً في العصر الحديث حيث انها تركز على الإدارة العليا فقط و عدم اعطاء الصلاحية للمستويات الأخرى حيث من أهم عيوبها (الدره و آخرون، ١٩٩٢ ، ص ٢٠٢) :

١- انخفاض الروح المعنوية و الثقة عند المدراء في المستويات الإدارية الأدنى.

٢- اتخاذ قرار فاشل قد يمتد ليشمل جميع المستويات الإدارية.

٣- الاتكالية و الاعتمادية عند المستويات الإدارية الدنيا و غياب الابتكار و الافكار الجديدة .

### 2.1.7 الصراع التنظيمي:

يوجد العديد من التعريفات للصراع التنظيمي و ذلك بسبب كثرة الباحثين و اختلاف تفكيرهم و نظرتهم حيث أن هناك من عرف على أنه " سلوك يقوم به بعض الموظفين أو العاملين داخل المنظمة بحيث يتعارض عن سلوك الآخرين " و عرفه آخرون بأنه " عملية التي يبدأ الموظف أو العامل بالشعور بأن شخص يؤثر سلبا

على عمله . (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ١٤١)، و هنا من عرفه بأنه " عملية تبدأ عندما يشعر طرف بأن طرف آخر أثر عليه أو كاد أن يؤثر بشكل سلبي على شيء يهم الطرف الأول (Robbin, 2015, 433).

حيث يوجد ثلاثة مستويات لمفهوم الصراع سنقوم بالتطرق لها على النحو التالي: و هي الصراع الفرد مع نفسه والصراع بين الأفراد، وصراع بين الجماعات، و الصراع بين المنظمات (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧):

#### • صراع الفرد مع نفسه:

يحدث هذا الصراع عندما يرى الفرد أنه محتوم و مضغوط بالاختيار بين مجموعة من الخيارات مثلاً أن الموظف داخل المنظمة يبحث عن طريقة لأثبات ذاته من أجل الحصول على ترقية و لكن دون بذل جهد.

#### • صراع بين الافراد:

و يأتي هذا الصراع بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص مثل:

١- صراع بين المدير و مرؤوسيه.

٢- الصراع بين رئيس تنفيذي و استشاري.

٣- الصراع بين العامل و المشرف.

#### • صراع بين الجماعات:

يحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة مثل الصراع بين دائرة الإنتاج و التسويق، و الصراع بين إدارة المشتريات و إدارة المستودعات.

## • صراع بين المنظمات:

يحدث هذا الصراع بين المنظمات بسبب المنافسة بين هذه المنظمات مثل الصراع بين المؤسسات من أجل الحصول على الموارد، و الجامعات تتنافس فيما بينها من أجل الحصول على الطلاب و المدرسين المميزين.

### 2.1.8 أهم أسباب الصراعات التنظيمية:

من أهم أسباب الصراع ما يلي (حريم، ٢٠٠٤، ص١٧٦):

١- الإحباط.

٢- تعارض الأهداف بين الافراد.

٣- تعارض الأدوار و غموضها.

٤- مشكلات العمل.

٥- النزاع و الكراهية بين الافراد و الجماعات.

### 2.1.9 كيفية التعامل مع الصراعات:

يمكن تحديد أهم الطرق للتعامل مع الصراع على النحو التالي (القيوتي، ٢٠٠٣، ص٢٦١) :

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع و التي تعتبر ندرتها من أهم أسباب الصراع .
- اعتماد أليات التشاور و الاتصال و البحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل الصراع.

- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الاخرين مما يزيد من تفاهمهم للأعمال.
- توحيد معايير التقييم و أسس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة حيث في هذا الاسلوب نقوم بإجبار هذه الوحدات على العمل بشكل جماعي.

### 2.1.10 المساءلة:

يمكن تعريف المساءلة على أنها " وسيلة يستخدمها المدير للتأكد أن الموظف قام بتنفيذ بعض الأعمال التي هو مسؤول عن تنفيذها بطريقة الصحيحة". و تعد المساءلة هي الآلية التي تساعد على إيجاد حلول لتلائم ما بين السلطة و الحق الشرعي من اتخاذ القرارات ، إصدار الأوامر و ما بين المسؤولية و هي واجب أنجاز المهام (Daft , 2010 ,246).

رغم ايجابياتها و فوائدها في المنظمة الا ان لها جوانب سلبية كثيرة أهمها ظهور التوترات والصراعات التنظيمية داخل، المنظمة لذلك يجب على المدراء استخدام هذه الوسيلة بحذر من اجل الابتعاد عن الصراعات و تحقيق أهداف المنظمة (الدره و آخرون، ١٩٩٤، ص٢٠٣).

### 2.1.11 التوتر و ضغط العمل:

يمكن تعريف ضغط العمل على انه " هو عبارة عن جهد و اجهاد و توتر يتعرض له الأفراد و قد يكون نفسياً او جسدياً او عقلياً "(حريم، ٢٠٠٤، ص ٢٨٣). و نستعرض الآن أهم المراحل التي يتعرض لها الأفراد عندما يتعرضون للضغط :

أ- الأنداز: و تكون هذه المرحلة عندما يتعرض الفرد لضغطاً بفعل مثير خارجي أو داخلي، يستشعر عنده وسائل الدفاع مثل زيادة ضربات القلب، و إرتفاع معدل التنفس.

ب-المقاومة: وتكون هذه المرحلة عندما يستمر مفعول الضغط.

ج- الاستنزاف: تتكون هذه المرحلة عند استمرار الضغط و عدم تمكن الفرد من التكيف و التغلب عليه.

و يمكن تحديد أسباب ضغط العمل على النحو التالي (القيوتي، ٢٠٠٤، ص٢٧٢):

١- صعوبة العمل:

و يتمثل في :

أ- عدم معرفة الفرد للدور المطلوب منه.

ب- عدم وجود وصف وظيفي.

ت- معدلات الإنتاجية لا تتناسب مع ساعات العمل.

٢- عدم التوافق بين متطلبات العمل و متطلبات الفرد:

و تأتي هذه المشكلة من عدم قدرة الفرد على الالتزام بالقوانين و التشريعات التي تقيد التصرفات و العمل على تحقيق الذات.

### ٣- صراع الدور:

ينشأ هذا التوتر بسبب التعارض و الاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم و توقعات التنظيم.

### ٤- التنافس على الموارد المتاحة:

حيث أن العديد من المنظمات تعمل ضمن موارد محدودة مما يزيد المنافسة فيما بينها مما يؤدي الى دخول العاملين الى دوامة عمل كبيرة من أجل تقدم الأفضل من أجل المنافسة.

ويمكن التعامل مع موضوع الضغط و التوتر على النحو التالي: ( القريوتي، ٢٠٠٤، ص ٢٨٥):

أ- تقويض الصلاحيات.

ب- تخفيف التوتر من خلال التعاون مع الاخرين.

ت- الكفاءة في إقامة علاقات طبيعية.

ث- إعادة التصميم للأعمال.

ج- استعادة الحيوية البدنية.

ح- تنظيم نظام التغذية.

خ- استعادة الحيوية النفسية .

### ١.١.١٢ مشكلات الاتصال:

يمكن تعريف مشكلات الاتصال على انها "هي جميع المؤثرات و المشاكل التي تواجه عملية نقل المعلومات و التي تؤثر على مضمون الرسالة و كفاءتها". فلأفراد يختلفون بتفكيرهم و تفضيلاتهم و حاجاتهم و يختلفون بطريقة فهمهم للمؤثرات و الرسائل المختلفة و ذلك يأتي حسب الحالة النفسية لهم، و مستوى الإدراكي لهم و أيضا تلعب الدوافع دور كبير في تفسير هذه المؤثرات، و يمكن إضافة العواطف و المشاعر حيث لها تأثير كبير على الأفراد داخل المنظمة، فلأفراد الذين يعملون في مستوى إداري واحد يكونون أقرب للتفاهم و الانسجام.

أما على المستوى الاجتماعي فإن الاختلافات الاجتماعية تلعب دور كبير و رئيسي في ظهور الأنانية و التحيز و الفرقة و الاتجاهات السلبية و قد تأتي هذه الاختلافات من أسس دينية و عرقية و حزبية (القيوتي، ٢٠٠٣، ص٢٢٣).

### ١٣.٢.١٢ أهمية الاتصال:

#### أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمات:

يمكن توضيح أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمات على النحو التالي: (حريم، ٢٠٠٤، ص٢٤٤).

- أ- نقل المعلومات و المعارف من شخص لأخر من أجل تحقيق التعاون.
- ب- تحفيز الأشخاص و توجيههم للعمل.
- ت- يساعد على تغيير الاتجاهات و تكوين الاعتقادات من أجل الأقتناع و التأثير في السلوك.
- ث- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية و المادية.



## أهمية الاتصال بالنسبة للموظفين:

يمكن توضيح أهمية الاتصال بالنسبة للموظفين على النحو التالي: (حريم، ٢٠٠٤، ص ٢٥٢):

١. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
٢. التغذية الراجعة حول الأداء.
٣. الموازنة الاجتماعية.
٤. الأخبار (ان يكون الموظفين على علم بما يحدث بالمنظمة).
٥. التأثير بالآخرين و قيادتهم.
٦. تلقي التعليمات.

### ٢.١.١٤ المشكلات في السياسات التي تفرضها المؤسسة:

و تأتي هذه المشكلة من القوانين التي تفرضها المنظمات و التي تشكل عقبة امام عملية الاتصال داخل المؤسسة فعند وجود سياسات و قوانين تقيد الاتصال بين الافراد و الدوائر و الأقسام داخل المنظمة فأن ذلك يؤدي الى حدوث صراعات و نزاعات داخل المنظمة وعدم الوصول الى الإنتاجية المطلوبة او الهدف المرجو(القيوتي، ٢٠٠٣، ص ٢٢٤).

مشكلات تعدد المستويات الإدارية:

تأتي هذه المشكلة من داخل المنظمة حيث يكون الاتصال بين الدوائر والمستويات الإدارية ضعيف او منعدم وذلك يعود الى تعدد المستويات الإدارية او كثرتها حيث تعد هذه المشكلة من المشاكل الأكثر انتشارا حيث أن العديد من الشركات و المؤسسات تفشل و ذلك بسبب عدم وجود اتصال بين المستويات المختلفة.

#### تعدد الثقافات و الجنسيات و اللغات:

تأتي هذه المشكلة في الشركات الكبيرة و العالمية حيث أن موظفيها و العاملين لديها يعودون الى جنسيات مختلفة و أصول مختلفة و لغات مختلفة فهذه الأمور تشكل عقبات أمام الاتصال و التفاعل بين العمال و تؤثر في العملية الإنتاجية(الحريم، ٢٠٠٤، ص ٢٦١).

#### مشكلات مادية :

تنشأ نتيجة تدخل عوامل و أمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال ، مثل الضوضاء و التشويش في أجهزة الاتصال أو بعد المسافة بين المرسل و المستقبل او عدم الإضاءة المناسبة (الحريم، ٢٠٠٤، ص ٢٦٢).

ويمكن تقسم مشكلات الاتصال الى:

١ - مشكلات يحدثها المرسل: (الدره و آخرون، ١٩٩٤، ص ٤٦٢):

و تكون من خلال:

- ١- عدم وضوح فكرة الرسالة.
- ٢- كثرة المعلومات في الرسالة.
- ٣- حجم الجماعة التي تستقبل الرسالة .
- ٤- اختلاف المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو السياسي لمرسل الرسالة.
- ٥- اختلاف المظهر الفسيولوجي لمرسل الرسالة.

2- مشكلات يحدثها المستقبل:

الأدراك الانتقائي : و يقصد بها رغبة المستقبل بالاستماع للرسائل التي يهتم بها و تجاهل باقي الرسائل.

- 1- التحيز الشخصي ضد المرسل.
- 2- درجة ثقة المستقبل لمصداقية المرسل.
- 3- الحالة النفسية لمستقبل الرسالة.

2.1.15 مشكلات البحث العلمي:

تعريف مشكلات البحث العلمي (هي مجموعة من المشاكل التي تواجه الأنشطة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على المعلومات، و التوصل الى الحقائق، و استخدام طرق علمية منظمة)(أحمد و يحيى، ٢٠١١، ص ٢٣٤).

## أهم هذه المشكلات:

- قلة الموارد ومستلزمات البحث العلمي:

تعد هذه المشكلة من أكثر العقبات التي تواجه الباحثين و الإداريين حيث تتمثل في قلة المعلومات و عدم توفر المناخ المناسب، وعدم وجود دافع العلمي، وانعدام وجود المعدات التي تساعد في جمع المعلومات ووضع المؤشرات حيث يجب توفير المستلزمات والاحتياجات من أجل اعطاء المجهود المناسب والوصول الى جوهر علمي متميز.

- الأعباء الزائدة:

و تتمثل في الضغوط والاعمال الكثيرة داخل المنظمة التي تشكل عقبة أمام عمل وتطوير البحوث العلمية، حيث أن الموظفين لا يجدون وقت فراغ أو وقت مخصص من أجل عمل دراسة وعمل بحث علمي حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بتوفير الوقت اللازم وتخصيص وقت معين من أجل إعطاء فرصة للموظفين للقيام بدراسات علمية ( البرغوثي، أبو سمرة، ٢٠٠٧، ص ١١٤١).

- عدم ربط برامج البحث العلمي بمشكلات المجتمع:

و تأتي هذه المشكلة من عدم مراعات الباحثين والمنظمات للمشكلات التي يواجهها المجتمع وعدم وجود نظرة اجتماعية متمثلة بالمساهمة في المجتمع والمشاركة الفعالة حيث يجب على الباحثين ربط دراساتهم وأبحاثهم بمشكلات حدثت بالمجتمع او قد تحدث، ويأتي دور المنظمة أن تشارك المجتمع بمواجهة هذه المشاكل و ذلك يأتي عن طريق تقديم حلول ودراسات وان تقوم المنظمة بأن تفرض على الباحثين ربط دراساتهم بهذه المشاكل ( البرغوثي، أبو سمرة، ٢٠٠٧، ص ١١٤١).

## 2.1.16 الفنية البيئية:

تعرف الخدمات المساندة على أنها "هي جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة للموظفين التي تعتبر من أهم المقومات لنجاح المنظمة ومن دونها لا يستطيع الموظفون القيام بأعمالهم بشكل الصحيح".

ومن الأمثلة على مشكلة الخدمات المساندة:

**أولاً: عدم الاهتمام بتقنية الانترنت:**

نظراً أن العالم متجه بقوة نحو تقنية المعلومات و الاتصالات و زيادة استخداماتها في مجال التعليم و العلوم المختلفة فيجب على المنظمات و الجامعات ان تهتم بهذه المشكلة و أن تقوم بحلها من أجل الوصول الى النتائج التعليمي المتوقع منها، و من أجل تسهيل عملية التعليم و سهولة الحصول على المصادر المطلوبة منها و تسهيل عملية التعليم من جهة الموظفين (الحسين ٢٠٠٨، ص ٨٦٨).

حيث أن مشكلة الانترنت من اكثر المشاكل شيوعاً في معظم الجامعات و ذلك بسبب ضعف شبكة الانترنت، حيث تعتبر شبكة الانترنت من أهم الوسائل التعليمية في الجامعات و ذلك بسبب اعتماد المدرسين عليها كمصدر و وسيلة علمية و اعتماد بعض المناهج عليها.

**ثانياً : عدم تهيئة القاعات و المكاتب لمواجهة التغيرات المناخية :**

حيث تعاني معظم الجامعات وجود نقصاً حاداً في التجهيزات و الاهمال في عدم ترميم و تجهيز القاعات و المكاتب بتقنيات حديثة من مكيفات و اجهزة التدفئة لمواجهة برد الشتاء و التبريد في فصل الصيف.

حيث أن معظم القاعات والمكاتب لا تعد بيئة مناسبة للطلاب والمدرسين وذلك من لإضاءة والتهوية فيها، حيث أن ذلك يؤثر بشكل سلبي على كلا من:

الطلاب: ذلك يأتي من عدم وجود وسائل مساعده من مكيفات على قدرتهم على التركيز و فهم المعلومات.

المدرسين: ذلك يأتي من عدم وجود هذه المعدات من مكيفات و الاضاءة المناسبة و وسائل التهوية التي تحد من قدرتهم على أنجاز العمل.

لذلك يجب على الجامعات ان تقوم بتجهيز القاعات و المكاتب بالوسائل الحديثة من مكيفات و غيرها من أجل توفير بيئة جيدة و مناسبة للطلاب و المدرسين (الحسين ٢٠٠٨، ص٨٦٨).

### ثالثاً: قلة المعدات المساعدة:

تأتي هذه المشكلة نتيجة قلة في المعدات الموجودة داخل الجامعات من طابعات وأجهزة العرض وغيرها حيث أنها تعتبر من الأساسيات في كل الجامعات من أجل عملية تسهيل وتنظيم عملية التعليم داخل الجامعات، وكما تسهل على المدرسين في عملية طباعة الاوراق باسرع وقت، وتسهل في عملية اعطاء المحاضرات وجلب انتباه الطالب (الحسين، ٢٠٠٨، ص٨٦٨).

## ٢.٢ الدراسات السابقة:

نال موضوع التدريس الجامعي أهتمام عدد من الباحثين على مختلف الصعد المحلية و العربية و الأجنبية. وفيما يلي عدد من الدراسات السابقة التي تناولت التدريس الجامعي، معروضة وفق أهداف هذه الدراسة.

### 2.2.1 الدراسات العربية:

١- دراسة العامري ٢٠١٤ بعنوان (المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات اليمنية من وجهة نظرهم)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في الجامعات اليمنية، بالإضافة الى تحديد أثر متغيرات الكلية، والجنس، والتخصص، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، والعمر على هذه المشكلات، ولقد توصلت الدراسة الى أن أكثر المشكلات حدة كانت في المجالات المتعلقة بأنظمة الرواتب، والحوافز، والجوانب التعليمية، وبيئة العمل، والسياسات والممارسات الإدارية وذلك بمتغيرات متفاوتة من ناحية الجنس، والدرجة العلمية، والعمر أيضا، بينما كانت المشكلات في مجالي الترقيات الأكاديمية والطلبة أقل حدة.

٢- دراسة سناني ٢٠١٢ بعنوان (الصعوبات التي يواجهها الاستاذ المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على الصعوبات التي يواجهها الاستاذ المبتدئ

في السنوات الاولى من مسيرته المهنية على مستوى كلية الآداب، والعلوم الانسانية، والاجتماعية في الجامعة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم تلك الصعوبات: قلة المؤتمرات العلمية المتخصصة، والبيروقراطية، وروتين الإدارة في سير المعاملات، والفردية والمزاجية في اتخاذ القرارات، وعدم ملائمة البيئة المادية لعملية التدريس، وصعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في المكتبة، وأن الطلبة ليس لديهم دافعية كافية للتعلم، وضعف المستوى الفكري والثقافي لطلبة الجامعة، واستخفاف بعض الطلبة بالأستاذ، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اختلاف يعزى للجنس في مجالات الدراسة ماعدا المجال المتعلق بالإدارة، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور.

٣- دراسة اليوسف ٢٠١٢ بعنوان (المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على اهم المشكلات التي تواجه هيئة التدريس في الجامعة، ولقد توصلت الدراسة الى أن أفراد الدراسة موافقون على أن أبرز المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس هي المشكلات الاجتماعية، يليها في الترتيب المشكلات الأكاديمية، في حين جاءت المشكلات الإدارية في الترتيب الثالث والأخير. ولقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في المشكلات الأكاديمية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، ومتغير الخبرة في مجال التدريس.

٤- دراسة السليحات ٢٠١١ بعنوان (المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس عن نظام الترقية في الجامعات الاردنية)، ولقد هدفت الدراسة الى التقييم أنظمة الترقية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولقد توصلت الدراسة الى أن أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن



أنظمة الترقية، حيث أن الشرط الاول والاهم للترقية هو الانتاج العلمي المقدم من عضو هيئة التدريس، ولا يوجد أثر واضح لمتغير الجنس، والكلية على نظام الترقية.

٥- دراسة السرور والزعبي ٢٠٠٩ بعنوان (المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في الجامعة، وقد توصلت الدراسة أن أكثر المشكلات حدة كانت في مجالي المشكلات المتعلقة بالطلبة، والترقية، وأقلها حدة المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الرتب الأكاديمية المختلفة في المشكلات المتعلقة بالطلبة، وعضو هيئة التدريس، والإدارة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الرتب الأكاديمية المختلفة في مجالي: البحث العلمي، والترقية، ولصالح الرتب الأكاديمية الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة في جميع المجالات.

٦- دراسة الجهلاني ٢٠٠٦ بعنوان (المشاكل التي تحد من تطور التعليم الجامعي والبحث العلمي في اليمن)، ولقد هدفت الدراسة على المعوقات والمشاكل التي تواجه الاساتذة في التعليم الجامعي، حيث استخدم الوسائل الاحصائية المناسبة للبحث مثل: النسب المئوية، والاوزان لتوضيح نتائج البحث، ولقد توصلت الدراسة ان غياب السياسات والتشريعات للبحث العلمي من ابرز المشكلات التي تواجه الأساتذة والباحثين، بالإضافة الي العديد من المشاكل منها عدم توافر معايير لجودة البحث العلمي والباحثين، وبعد الباحثين عن متخذي القرار، وهو ما يؤدي الى عدم اعتبار البحث العلمي ذو قيمة في البلاد.

٧- دراسة الحلو ٢٠٠٣ بعنوان (المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس/فلسطين)، ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالمشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية على هذه المشكلات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المشكلات كانت تلك المتعلقة بالطلبة، والبحث العلمي، وأقلها كانت تلك المتعلقة بنظام الترقية، وأن متغير الجنس له أثر على نظام الترقية. وقد أوصت الدراسة بالقيام بدراسة تحليلية لمقارنة المشكلات الأكاديمية بين الجامعات الفلسطينية، وتدريب وتعيين الأعضاء من هيئة التدريس ممن يحملون الدرجات الأعلى للاستفادة من خبراتهم في حل المشكلات الأكاديمية التي تعترض الجامعة.

٨- دراسة العميرة ٢٠٠٣ بعنوان (المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسرائ)، ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات أكاديمية حادة في مجالات البحث العلمي، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الأكاديمية، تبعاً لمتغيرات الخدمة التدريسية، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية.

٩- دراسة قرايين ٢٠٠٠ بعنوان (المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولقد توصلت الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية مرتبه ترتيباً تنازلياً حسب

متوسطاتها الحسابية وهي: ضعف طلبة القبول الاستثنائي في الجامعة، وضعف طلبة اللغة الإنجليزية، وتركيز اهتمام الطلبة على العلامات فقط، وصعوبة المواصلات من وإلى الجامعة، ورغبة الطلبة في الاعتماد على الملخصات، واعتماد الطلبة الكبير على عضو هيئة التدريس، وضعف العلاقة بين التعليم الجامعي، والتعليم ما قبل الجامعي، وضعف رغبة الطلبة التعليم، وقلة رغبة الطلبة في إعداد البحوث، والتقارير العلمية.

١٠- دراسة المجيدل ١٩٩٩ بعنوان (المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق)، ولقد هدفت الدراسة الى تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ودرجتها، وسبل حلها، ولقد توصلت الدراسة الى ان بعض المشاكل مقسمة منها ما يتعلق بالطالب الجامعي، مثل: تأثر أداء عضو هيئة التدريس بشكل سلبي نتيجة زيادة أعداد طلابه، ومنها ما يتعلق بإدارة الجامعة، مثل: غياب الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال الحاسب الآلي، وعدم توفير لهم الدوريات العلمية المتخصصة، وضعف التواصل العلمي بينهم، ونظرائهم في الجامعات العربية، وعدم تزويد مكتبات الجامعة بالجديد لمساعدة عضو هيئة التدريس في متابعة ما يستجد باختصاصه، وغياب الرحلات الاطلاعية العلمية، وعدم تقديم تعويضات لهم، وتفشي روتين العمل الإداري، وعدم توافر غرف مناسبة لهم، وعدم إشراكهم في صنع القرارات الصادرة عن الجامعة، ومعاناة نظام القبول من ثغرات كبيرة تستدعي تغييره، ومنح بعض الإداريين والمحاسبين صلاحيات زائدة، وعدم أخذ الكفاءات العلمية في الحسبان عند التعيين في المناصب الإدارية، وعدم الانسجام بين الإداريين، والأكاديميين.

١١- دراسة هادي ١٩٩١ بعنوان (الصعوبات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية للبنين في المملكة السعودية )، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في هذه المعاهد، ولقد توصلت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية للبنين بالمملكة العربية السعودية يعانون من عدم اطلاعهم على تقارير الأداء الوظيفي، وجهلهم بالعناصر التي يتم على ضوءها تقييم أدائهم الوظيفي، وعدم توفر المعرفة لديهم بمفردات المقررات التي سيقومون بتدريسها، وأحالت وجهات نظرهم إلى ندرة تقييم أدائهم وفق أسس موضوعية عادلة وثابتة، وقد بينت هذه الدراسة أن مجمل شكاوهم تتعلق بندرة مشاركتهم في التخطيط التربوي، واتخاذ القرارات الإدارية، وأن إدارات المعاهد الصحية للبنين لا تفهم العقبات التي تواجههم، في حين أن جداولهم الدراسية الأسبوعية تتضمن مواد بعيدة عن تخصصهم، ولم يراعي فيها العدل والتنسيق، وأخيراً أظهرت آرائهم ازدواجية السلطة الإدارية في المعاهد الصحية، مع نقص في وسائل الاتصال التعليمية، وضعف التخطيط الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات.

١٢- دراسة ياسين ١٩٨٦ بعنوان (المقومات اللازمة لنجاح عضو هيئة التدريس الجامعي في مهنته في الجوانب المهنية والعقلية والاجتماعية)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على مقومات النجاح حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياساً اشتمل على خصائص المدرس الجامعي في الجوانب السابقة، وطبق هذا المقياس على عينة مكونة من (٨٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وقد توصلت الدراسة الى ان من وجهة نظر عينة الدراسة ضرورة تحلي المدرس الجامعي بجميع البنود التي وردت في المقومات المهنية، وأهمها التمكّن من المادة العلمية، والثقة، وتنظيم

العمل، والمواظبة، وكذلك المقومات العقلية مثل: سعة الأفق، والفتنة، ومرونة التفكير، وسعة الاطلاع، كما أن المقومات الاجتماعية كانت من أهم المقومات اللازمة لنجاح المدرس الجامعي.

### 2.2.2 الدراسات الاجنبية:

١- دراسة أوراتا ( Orata - 1999 ) بعنوان (المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية في جامعة أوهايو الامريكية)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تدريس بعض المقررات التربوية في ضوء تطبيق الطرق التقليدية، ومنظومة النظريات التقليدية التي تواجه أستاذ التربية، ولقد توصلت الدراسة إلى ان المشكلات التالية منها ما يتعلق بإدارة الجامعة، مثل: عدم محاسبة الجامعة عضو هيئة التدريس في حالة التهاون في تطبيق مبادئ الإرشاد الطلابي، ومنها ما يتعلق بمناخ العمل، مثل : ضعف التعاون بين مدرسي المقرر الدراسي الواحد من حيث توصيفه.

٢- دراسة سوزان و باتي (Suzanne, Pate,, 1999) بعنوان (العوامل التي تؤثر على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في كلية جامعة كلورادو الامريكية)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على فاعلية أعضاء هيئة التدريسية والتعرف على المشكلات التي تواجههم، ولقد توصلت الدراسة الى أن

أعضاء هيئة التدريس يواجهون مشكلات، مثل: صعوبة تنظيم مفردات المقررات الدراسية التي يقوم بتدريسها، واستخدام طرائق تدريسية تقليدية.

٣- دراسة ماريبلي (Marbelle, 1999)، بعنوان (طرق التدريس التي تستخدمها أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأمريكية)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على طرق التدريس التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، ولقد توصلت الدراسة الى انتشار طرائق التدريس التقليدية بين أعضاء هيئة التدريس، مثل : المحاضرة، والمناقشة الصفية، والتغذية الراجعة المكتوبة . كما أظهرت الدراسة رغبة أعضاء هيئة التدريس في استخدام طرق تدريسية متقدمة، مثل: العروض، والمجموعات الصغيرة، والأنشطة التي تعزز التفكير لدى الطلاب.

٤- دراسة ناديري (Naderi - 1997) بعنوان (المشاكل التي يواجهها التعليم العالي في ايران)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات التي تواجه التعليم العالي، وطرق حل هذه المشكلات، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المشكلات التي يعانيتها التعليم العالي في إيران سببها الرئيسي التطور المتنامي والسريع في التعليم، وكذلك الزيادة في عدد الكليات والجامعات، بسبب زيادة أعداد الطلبة المقبلين على التعليم، وزيادة عدد الطلبة في الشعب الدراسية، بالإضافة إلى قلة التنسيق والتعاون بين الإداريين والأكاديميين في الكلية الواحدة، والراتب المنخفض الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس، وندرة حضور الأعضاء للندوات والمحاضرات العلمية، وضعف البرامج التعليمية في المعاهد والكليات.

٥- دراسة بارنيس (Barnes, 1993) بعنوان (مدى إمكانية أعضاء هيئة التدريس بتعميم تقويم الطلاب للدروس التي تلقوها) ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على أداء عضو هيئة التدريس في: التنظيم، وتوصيل

المعلومات، وأسلوب وضع العلامات، وعلاقة عضو هيئة التدريس بطلابه، ولقد توصلت الدراسة الى حاجة الطلاب إلى تنوع أسلوب التقويم الذي يتبعه عضو هيئة التدريس بما يتناسب وطبيعة المقرر الدراسي.

٦- دراسة بيتي و هاتجر (Petty, Hatcher, 1991) بعنوان ( مستوى الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية، والمجتمع، والجامعات )، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات في ولاية تنسي الأمريكية Tenciy، ولقد توصلت الدراسة إلى أن معدل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات يعد منخفضاً في مجالات: الرواتب، وظروف العمل الجامعي، وتعتبر كليات التقنية من أكثر كليات عينة الدراسة استياءً، وذلك بسبب كثرة ساعات التدريس.

٧- دراسة بلاكبيرن وآخرين (Blackburn, et al, 1986) بعنوان (استجابات هيئة التدريس والمديرين الجامعيين للإجهادات الوظيفية)، ولقد هدفت الدراسة الى معرفة أثر الإجهاد الوظيفي في الحياة، والرضا عن الوظيفة، والعوامل المسؤولة عن تخفيفه، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٥٧) مديراً و(٤٦) عضو هيئة تدريس من أقسام نظرية و طبيعية في جامعة ميتشجان الأمريكية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن بينها: أسباب الإجهاد الوظيفي للمدرس الجامعي، مؤشرات نوعية الحياة، مثل: قلة تقدير دور المدرس الجامعي، وضعف العلاقات مع الرؤساء كل في مجاله العملي.

٨- دراسة سجالير (Segailler 1983) بعنوان (الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية جامعة (Eastren Utah Uni)، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الكلية، ولقد توصلت الدراسة الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية لأسباب، مثل: تأخر

الجهاز الإداري بالكلية عن إنجاز مسؤولياته التي تتعلق بشئون أعضاء هيئة التدريس، وضعف الاتصال والتعاون بين الأقسام العلمية في الكلية.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها فريق البحث، من أجل تحقيق أهداف الدراسة و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاولون من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، وشمل وصف منهج الدراسة المستخدم، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، و مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

### ٣.١ منهجية الدراسة:

لقد استخدم فريق البحث المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، لأنه يصف آراء الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل.

### ٣.٢ أداة الدراسة:

لقد تم استخدام مصادر للدراسة، منها:

١- مصادر ثانوية: وتعتمد على جمع الحقائق من خلال الرجوع، للمراجع الأدبية والدراسات السابقة

المتعلقة بهذا الموضوع ، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الفصل الثاني من الدراسة.

٢- مصادر أولية: وتضم الاستبانة:

بعد اطلاع فريق البحث على الدراسات الحالية والسابقة تم بناء وتصميم استبانة موجهة للإداريون

الأكاديميون للتعرف على آرائهم في المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك

فلسطين، وتكونت الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول :** يشتمل على ( ٤ ) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيب.

**القسم الثاني :** يشتمل على ستة محاور رئيسة وهي : -

المحور الأول: معلومات ديموغرافية، وتشمل : الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي.

المحور الثاني: المعلومات التنظيمية، وتشمل الفقرة من ( ١ الى ٩).

المحور الثالث: مشاكل الاتصال الشخصية، وتشمل الفقرة من ( ١ الى ٥).

المحور الرابع: مشاكل متعلقة بالعاملين، وتشمل الفقرة من ( ١ الى ٦).

المحور الخامس: مشاكل متعلقة بالبحث العلمي، وتشمل الفقرة من ( ١ الى ٩).

المحور السادس: مشاكل فنية بيئية، وتشمل الفقرة من ( ١ الى ٦).

و تتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة ( بموافق بشدة إلى غير موافق بشدة ) مقياس ليكرت الخماسي من (١-٥) درجات.

### ٣.٣ صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين أبدوا الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين، ومن هؤلاء المحكمين: المشرفة على مشروع التخرج المحاضرة لينة المحتسب بالإضافة الى كلاً من د. مروان جلعود ، والمحاضرة دينا القدسي.

### ٣.٤ ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي بمجالات اداة الدراسة بالإضافة الى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة كانت النتائج كما هو موضح بجدول رقم (٣-١) .

جدول رقم (٣-١): ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا	التقدير
المعوقات التنظيمية	١١	٠.٩١	ممتازة
معوقات الأتصال	٦	0.87	جيدة جداً
معوقات متعلقة بالعاملين	٦	0.90	ممتازة
معوقات متعلقة بالبحث العلمي	٩	0.92	ممتازة
معوقات فنية بيئية	٧	0.90	ممتازة
جميع المعوقات	٣٩	٠.٩٧	ممتازة

يتبين من الجدول رقم (٣-١) أن أداة الدراسة تتصف بالثبات وبدرجات ممتازة مما يعني أن فقرات الأداة يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات نظراً لترابط الفقرات والاتساق الداخلي بينهم.

### ٣.٥ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنيك فلسطين، والبالغ عددهم (٣٥) اداري اكاديمي، حيث وقام فريق البحث بإجراء المسح الشامل وبلغ مجموع افراد العينة ٣٥ فرداً وذلك حسب السجلات الرسمية في دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنيك فلسطين في شهر ايلول ٢٠١٧، حيث وزعت استبانة الدراسة المخصصة على كافة مجتمع الدراسة وجمع منها ٢٦ استبانة وذلك بسبب اصرار البعض على عدم تعبئة الاستبانة، اضافة الى سفر البعض لإنجاز مهام رسمية خارج الجامعة.

### ٣.٦ خصائص العينة الاحصائية :

أما من ناحية الجنس فكان موزع ما بين "ذكر" و "انثى"، وفيما يتعلق بالعدد حاز الذكور على المنصب أكثر من الإناث وكانت موزعة كالتالي:

أولاً : جدول رقم (٣-٢) : الجنس

الجنس	التكرارات
ذكر	24
انثى	2
<b>Total</b>	26

يوضح الجدول رقم (٣-٢) أن فئة الذكور حازت على نسبة (٩٧%)، وحازت الإناث على ما يقارب (٧%) وهذا يشير إلى أن عدد الذكور هم أضعاف مضاعفة عن عدد الإناث في هذا المنصب و قد يكون هذا التوجه أن الإناث لا يرغبن بشكل كبير للعمل ضمن فئة إداري أكاديمي كونها وظيفة تجمع بين عبئين.

ثانياً : جدول رقم (٣-٣) : الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
15.4	٤	سنة ٢٥-٣٥
61.5	١٦	سنة ٣٦-٤٥
23.1	٦	٤٦ سنة فأكثر
100.0	٢٦	<b>total</b>

يوضح الجدول رقم (٣-٣) بأن ما يقارب ثلث موظفي الجامعة بتصنيف إداري - أكاديمي تتركز أعمارهم ما بين ٣٦ - ٤٥ سنة ، وهذه يشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من فئة ٣٦ - ٤٥ سنة هم من فئة الشباب حيث كانت نسبتهم ٦١.٥ % .

#### ثالثاً : جدول رقم (٣-٤) : المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
50.0	١٣	ماجستير
50.0	١٣	دكتوراه
100.0	٢٦	<b>total</b>

يوضح الجدول رقم (٣-٤) حيث كان متغير المؤهل العلمي للمبجوثين إداري أكاديمي موزع مناصفة ما بين " الدكتوراه " و " الماجستير " و هذه النتيجة طبيعية فشاغلو هذه المناصب يحملون شهادات علمية أعلى من البكالوريوس .

#### رابعاً : جدول رقم (٣-٥) : سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
3.8	١	أقل من ٥ سنوات
38.5	١٠	٦-١٠ سنة

42.3	١١	١١-١٥ سنة
15.4	٤	أكثر من ١٦ سنة
100,0	٢٦	Total

يوضح الجدول (٣-٥) من ناحية سنوات الخبرة أن التوزيع الاعلى والمتقارب كان ما بين "١١-١٥ سنوات" و "٦-١٠ سنوات"، والتوزيع الاقل "١٦ سنة فاكثر" والقليل جدا "اقل من ٥ سنوات"، و يشير الجدول إلى أن معظم المبحوثين إداري - أكاديمي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١١ - ١٥ سنة و كانت نسبتهم ٤٢.٣%.

### ٣.٧ المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم فريق البحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) statistical package for social sciences لجميع جوانب هذه الدراسة و ذلك حسب التفصيل الآتي:

- تم استخدام معامل الارتباط (كرونباخ ألفا) Alpha cronbach لقياس ثبات أداتي الدراسية.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية، وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين عن كل فقرة من فقرات الدراسة الأساسية إلى جانب الأبعاد الرئيسية، و لترتيب إجابات المبحوثين لفقرات الأستبانة حسب درجة الموافقة و حسب أعلى متوسط حسابي، كما استخدم فريق البحث الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين لتحديد مدى تجانس أستجابات المبحوثين الدراسة حول متوسطات موافقتهم، وتم اعتماد معيار بأربع درجات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) و ذلك على النحو الآتي:

١- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أكبر أو يساوي (٣.٠٠).

٢- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أصغر من (٢.٩٩) وأكبر من (٢.٥١).

٣- درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أصغر من (٢.٥٠) وأكبر من (٢.٠٠).

٤- درجة منخفضة جداً: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أصغر من (١.٩٩).

• استخدام تحليل التباين الأحادي one way anova، و ذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين

أستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائص المبحوثين الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل

العلمي، والخبرة).



## الفصل الرابع

تحليل الأستبانات و عرض النتائج و تحليلها

بعد تحليل أسئلة الدراسة، واختبار فرضيتها، نسأل الله تعالى أن تكون هذه الدراسة قد وفقت في تحقيق الأهداف المرجوة منها و إعطاء صورة واضحة عن استجابات المبحوثين نحو المعوقات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم، حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي أتضح من خلال تحليل و تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، و قد تم مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تتضح على النحو التالي:

#### ٤.١ تحليل أسئلة الدراسة :

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلت إليها، و تحليلها و تفسيرها، و ذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة ، وذلك من خلال إيجاد متوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين نحو الدرجة الكلية لأهمية المعوقات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، وكذلك نحو الدرجة لكل بعد من الأبعاد تلك المشكلات ، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (٤ - ٦) الآتي:

جدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة المبحوثين نحو الدرجة الكلية لأهمية المعوقات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، و نحو الدرجة لكل بعد من الأبعاد تلك المشكلات .

ترتيب البعد في أداة الدراسة	أبعاد المشكلات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
الثالث	المتعلقة بالعاملين	0.968	2.96	متوسطة
الرابع	المتعلقة بالبحث العلمي	0.978	2.79	متوسطة
الخامس	الفنية و البيئية	1.053	2.51	منخفضة
الأول	التنظيمية	0.846	2.49	منخفضة
الثاني	الاتصال	0.924	2.34	منخفضة
	الدرجة الكلية		2.618	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن درجة الكلية لأهمية المشكلات التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٦١٨).

و كانت أكثر المشكلات التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين أهمية من وجهة نظر الأداريون الأكاديميون أنفسهم هي مشكلات (المتعلقة بالعاملين) بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٩٦) ، تلاها المشكلات (المتعلقة بالبحث العلمي) بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، تلاها المشكلات (الفنية و البيئية) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٥١)، تلاها المشكلات (التنظيمية) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، تلاها المشكلات (المتعلقة بأتصال) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٣٤).

و يمكن التعرف على درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات الأبعاد المشكلات التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل تفصيلي و ذلك من خلال الأجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي :  
سؤال الدراسة الأول :

ما هي أهم المشكلات التنظيمية من وجهة ينظر الاداريون الاكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟  
من أجل الأجابة على هذا السؤال قام فريق البحث بإستخراج و إيجاد الأنحرافات المعيارية ، والمتوسطات الحسابية ، ودرجة الأهمية التي تم من خلالها التعرف على أهم المشكلات التنظيمية التي تواجه الاداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم ، كما هو موضح في الجدول رقم ( ٤-٧ ):

جدول (٤-٧) : المشكلات التنظيمية

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
منخفضة	2.27	0.962	لا يوجد وصف واضح للأدوار المتوقعة مني .	١-
منخفضة	2.19	0.694	هناك تشدد غير مبرر في تطبيق الإجراءات و التعليمات .	٢-
منخفضة	2.19	0.849	هناك كثرة في الاجتماعات غير المنتجة.	٣-
متوسطة	2.62	1.329	عدم مشاركتي في اتخاذ بعض القرارات قد يؤثر على سير العمل و تدفقه.	٤-
متوسطة	3.12	1.532	نقص التنسيق بين الأقسام قد يؤثر على سير العمل و تدفقه.	٥-
متوسطة	2.77	1.451	أن قيامي بالأعمال الإدارية تؤثر على أداء عمل الأكاديمي.	٦-
منخفضة	2.38	1.203	أشعر بوجود صراع الدور بين عملي كأداري و عملي كأكاديمي.	٧-
متوسطة	2.73	1.313	أن وجود ضغط للعمل قد يحد من إنتاجيتي كأداري و أكاديمي.	٨-
منخفضة جداً	1.77	0.710	يميل مسؤولي المباشر إلى تقييمي تقييم غير موضوعي و ذلك بناءً على المعرفة الشخصية أو الصداقة أو القرابة.	٩-
متوسطة	2.73	1.251	أن تمركز بعض القرارات في الجهات العليا يضعف من القدرة على إنجاز العمل بسلاسة و سرعة.	١٠-
منخفضة	2.58	1.137	هناك ضعف في الية تنظيم اللجان و متابعة تنفيذها للأعمال.	١١-
منخفضة	2.49	0.846	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (٤-٧) أن الدرجة الكلية للمشكلات التنظيمية التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٤٦).

و كانت أكثر فقرات المشكلات التنظيمية التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " نقص التنسيق بين الأقسام قد تؤثر على سير العمل و تدفقه " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، ثم تلاها " أن قيامي بالاعمال الإدارية تؤثر على أداء عملي كأكاديمي " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم تلاها كلاً من " أن وجود ضغط للعمل قد يحد من أنتاجيتي كأداري و أكاديمي " و " أن تمركز بعض القرارات في الجهات العليا يضعف من القدرة على أنجاز العمل بسلاسة و سرعة " بنفس الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٣).

و كانت أقل فقرات المشكلات التنظيمية التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين هي: "يميل مسؤولي المباشر إلى تقييمي تقييم غير موضوعي و ذلك بناءً على المعرفة الشخصية أو الصداقة أو القرابة " بدرجة منخفضة جداً بمتوسط حسابي (١.٧٧)، تلاها " هناك تشدد غير مبرر في تطبيق الاجراءات و التعليمات " و "هناك كثرة في الاجتماعات غير المنتجة " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي لكلاهما (٢.١٩)، ثم تلاها "لا يوجد وصف واضح للأدوار المتوقعة مني " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٢٧).

ويتبين من الجدول(٤-٧) أن متوسط الدرجة الكلية يتجه نحو الأجابة ب " غير موافق " بمعنى أن المشكلات التنظيمية تشكل عائق لدى الموظفين برتبة إداري أكاديمي بدرحة منخفضة ، و للأجابة على الفرع الأول من أسئلة الدراسة فإن أبرز المشكلات التنظيمية التي تواجه الأداري الأكاديمي هي " نقص التنسيق

بين الاقسام تؤثر على سير العمل وتدفعه "،فالتنسيق مبدأ اداري يجب اخذه بعين الاعتبار لاغراض ربط الاقسام مع بعضها البعض وهو اداة تسهل من انجاز العمل وتحافظ على تدفق العمل واستمراره.

#### ١.١ سؤال الدراسة الثاني :

ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالاتصال الإداري من وجهة نظر الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟ من أجل الأجابة على هذا السؤال قام فريق البحث بأستخراج وإيجاد الأنحرافات المعيارية ، والمتوسطات الحسابية ، ودرجة الأهمية التي تم من خلالها التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بالاتصال التي تواجه الاداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٨)

#### رقم الجدول (٤-٨) : مشكلات الأتصال

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	هناك ضعف في الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظف.	٠.٩٣٥	٢.٠٨	منخفضة
٢-	أن تراكم المعلومات (من مذكرات، تعليمات ....) تعتبر من معوقات الاتصال .	١.٢٨٢	٢.٧٣	متوسطة
٣-	كثرة الرسائل الغير ضرورية المرسله عبر البريد الإلكتروني .	١.٢٧٠	٢.٥٨	منخفضة
٤-	كثرة عدد المستويات الإدارية و تعددها يزيد من معوقات الأتصال و التواصل.	١.٠٣٣	٢.١٢	منخفضة
٥-	قيام المساعدين أو السكرتارية بتقليص أو غرابة المعلومات التي طلب نقلها لأطراف أخرى.	١.٣١٣	٢.٢٧	منخفضة
٦-	التعميم وعدم وضوح الرسائل	١.٢١٨	٢.٢٧	منخفضة
	الدرجة الكلية	<b>0.924</b>	<b>2.34</b>	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (٤-٨) أن درجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالاتصال التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٣٤).

و كانت أكثر الفقرات المشكلات المتعلقة بالاتصال التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " أن تراكم المعلومات (من مذكرات ، تعليمات ، ....) " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣) ،والتي تعتبر من أكثر الفقرات تأثيراً بدرجة متوسطة .ولقد فسرفريق البحث أن كثرة تراكم المعلومات من مذكرات وتعليمات تشكل المشكلة الأكثر تأثير و التي تعيق عملية الأتصال داخل الجامعة و بين الأقسام المختلفة فيما بينها .تلاها كثرة الرسائل المرسلة عبر البريد الالكتروني.

وكانت أقل فقرات المشكلات المتعلقة بالاتصال هي " هناك ضعف في الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظف " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، ثم تلاها "كثرة عدد المستويات الأدارية و تعددها يزيد من معوقات الأتصال و التواصل " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.١٢)، ثم تلاها كلاً من " قيام المساعدين و السكرتارية بنقليص و غريلة المعلومات التي طلب نقلها لأطراف أخرى " و " التعميم و عدم وضوح الرسائل " بنفس الدرجة وهي منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٢٧).

يتبين من الجدول رقم (٤-٨) أن المتوسط الدرجة الكلية يتجه نحو الأجابة ب " غير موافق " بمعنى أن المشكلات المتعلقة بالاتصال تشكل عائق بدرجة منخفضة ، و بحسب الجدول (٤-٨) فأن أبرز المشكلات المتعلقة بالاتصال هي تراكم المعلومات ( من مذكرات ، تعليمات ....) ثم كثرة الرسائل الغير ضرورية المرسلة عبر البريد الألكتروني.

## ١.٢ سؤال الدراسة الثالث:

ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالعاملين من وجهة نظر الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

من أجل الأجابه على هذا السؤال قام فريق البحث بإستخراج وإيجاد الأنحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ودرجة الأهمية التي تم من خلالها التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بالعاملين التي تواجه الاداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩-٤):

جدول(٩-٤) : مشكلات العاملين

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	هناك أختلاف في الإدراك و تفسير الأمور من قبل بعض الموظفين التابعين لي.	١.١٨٣	٢.٩٦	متوسطة
٢-	يميل بعض العاملين إلى القيام بما يسمى الأتكالية الاجتماعية بمعنى أنهم يتكلمون على غيرهم من الزملاء عند تكليفهم بمهام معينة.	١.٢٨٠	٣.٠٤	متوسطة
٣-	يميل بعض الموظفين إلى المماطلة و التأخير عند تكليفهم في أنجاز مهام و أعمال معينة.	١.٢١٦	٣.٠٤	متوسطة
٤-	هناك مقاومة و رفض بعض العاملين للتغيير التنظيمي في حال الرغبة في حدوثه.	١.١٨٣	٢.٩٦	متوسطة
٥-	هناك صعوبة في التعامل مع العاملين الجدد و ذو الخبرة المنخفضة .	١.٠٢٩	٢.٥٤	متوسطة
٦-	عدم تفهم العاملين أن بعض القرارات نابعة بشكل أساسي من الإدارة العليا.	١.١٦٧	٣.١٩	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.968</b>	<b>2.96</b>	متوسطة



يتضح من الجدول رقم (٤-٩) أن الدرجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالعاملين التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦).

و كانت أكثر فقرات المشكلات المتعلقة بالعاملين هي "عدم تفهم العاملين أن بعض القرارات نابعة بشكل أساسي من الإدارة العليا " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٩) حيث يعتقد العاملين ان القرارات نابعة من مسؤوليهم ولا يدركون ان هذه القرارات من الادارة العليا في الجامعة، تلاها الفقرة " يميل بعض العاملين إلى القيام بما يسمى الأتكالية الاجتماعية بمعنى أنهم يتكلمون على غيرهم من الزملاء عند تكليفهم بمهام معينة " وفقرة "يميل بعض الموظفين إلى المماطلة و التأخير عند تكليفهم في إنجاز مهام و أعمال معينة " بدرجة متوسطة لكل منهما بمتوسط حسابي متماثل (٣.٠٤)، تلاها " هناك أختلاف في الإدراك و تفسير الأمور من قبل بعض الموظفين التابعين لي " و " هناك مقاومة و رفض بعض العاملين للتغيير التنظيمي في حال الرغبة في حدوثه " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي متماثل (٢.٩٦).

و يفسر فريق البحث أن أتكالية العاملين و اعتمادهم على غيرهم و قيامهم بالتأخير في إنجاز أعمالهم تشكل العائق الأكبر في عملية إنجازهم لواجباتهم و تقديم الأفضل للجامعة .

و كانت أقل فقرات المشكلات المتعلقة بالعاملين هي " هناك صعوبات في التعامل مع العاملين الجدد و ذو الخبرة المنخفضة " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٥٤) بمعنى ان هذا المعوق له تأثير اقل مقارنة مع العوائق الاخرى.

يتبين من الجدول رقم (٤-٩) أن متوسط الدرجة الكلية كانت بدرجة متوسطة " بمعنى أن المشكلات المتعلقة بالعاملين تشكل عائق لدى الموظفين برتبة إداري أكاديمي ولكن بدرجة متوسطة. و بحسب النتائج أعلاه فإن المشكلات المتعلقة بالعاملين الأكثر تأثير هي عدم تفهم العاملين أن بعض القرارات نابعة بشكل

أساسي من الإدارة العليا ثم و بدرجة أقل منها معوقين بدرجة متساوية هما أن بعض العاملين يميل إلى القيام بما يسمى الأتكالية الاجتماعية بمعنى أنهم يتكلمون على غيرهم من الزملاء عند تكليفهم بمهام معينة و المعوق الآخر أن بعض الموظفين يميل إلى المماثلة و التأخير عند تكليفهم في إنجاز مهام و أعمال معينة.

### ١.٣ سؤال الدراسة الرابع :

ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال قام فريق البحث بأستخراج وإيجاد الأنحرافات المعيارية ، والمتوسطات الحسابية ، ودرجة الأهمية التي تم من خلالها التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم ، و ذلك كما هو موضح في

الجدول رقم ( ٤-١٠):

جدول(٤-١٠) : مشكلات البحث العلمي

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	كثرة الأعباء الإدارية الأكاديمية تعيق من إمكانية إجراء الأبحاث العلمية.	١.٣٩١	٣.٤٢	مرتفعة
٢-	هناك صعوبة في إيجاد دورسات عربية / أجنبية المنشورة و الأستفادة منها .	١.١٦٤	٢.٩٢	متوسطة
٣-	أميل إلى القيام بالعمل الإداري و الأكاديمي أكثر من رغبتني في إجراء أبحاث علمية.	٠.٩٣٩	٢.١٩	منخفضة
٤-	لا يتم الأخذ بالاعتبار أن البحث العلمي ذو أولوية في ترقيتي .	١.٠٣٠	٢.٥٠	منخفضة
٥-	لا يتم الأخذ بالاعتبار أن البحث العلمي مرتبطة بالزيادة السنوية .	٠.٨٦٣	٢.٢٣	منخفضة

متوسطة	٣.٠٠	١.٤٩٧	هناك نقص في الحوافز المادية لتشجيع و دعم البحث العلمي .	-٦
متوسطة	٢.٩٦	١.٤٨٣	هناك نقص في الحوافز المعنوية لتشجيع و دعم البحث العلمي.	-٧
منخفضة	٢.٤٦	١.٢٤٠	هناك قلة في المراجع التي يحتاجها الأكاديمي الإداري لأجراء دراسات و أبحاث.	-٨
مرتفعة	٣.٤٦	١.٥٠٣	ضيق الوقت تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون أجراء بحث علمي.	-٩
متوسطة	<b>2.79</b>	<b>0.978</b>	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم ( ٤-١٠ ) أن الدرجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالبحث العلمي والتي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة و بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩).

و كانت أكثر فقرات المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " ضيق الوقت تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون أجراء بحث علمي " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، تلاها " كثرة الأعباء الأدارية الأكاديمية تعيق من إمكانية إجراء الأبحاث العلمية " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، تلاها "هناك نقص في الحوافز المادية لتشجيع و دعم البحث العلمي " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٠٠).

ويفسر فريق البحث أن ضيق الوقت وعدم وجود وقت محدد لأجراء الأبحاث العلمية يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون قدرة الاداريون الاكاديميون على تقديم أبحاث حيث ان معظم الوقت يستغل في انجاز الاعمال المكتبية،ومتابعة سير اعمال الرؤوسين،او القيام بمهام التدريس، كما أن كثرة المهام و الأعباء التي تقع على كاهل الأداريون الأكاديميون تعيقهم بدرجة كبيرة من انجاز البحوث و الدراسات.

و كانت فقرات المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " أميل إلى القيام بالعمل الإداري و الأكاديمي أكثر من رغبتني في إجراء أبحاث علمية " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.١٩) ، تلاها " لا يتم الأخذ بالأعتبار أن البحث العلمي مرتبطة بالزيادة السنوية " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٢٣) ، تلاها " هناك قلة في المراجع التي يحتاجها الأكاديمي الإداري لأجراء دراسات و أبحاث " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٤٦).

يتبين من الجدول رقم (٤-١٠) أن متوسط الدرجة الكلية يتجه نحو الاجابة "محايد" بمعنى أن المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي تشكل عائق لدى الإداريون الأكاديميون بدرجة متوسطة. وبحسب النتائج في الجدول أعلاه فان ابرز المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي هي ضيق الوقت ثم كثرة الأعباء الإدارية الأكاديمية ثم نقص في الحوافز المادية لتشجيع و دعم البحث العلمي.

#### ١.٤ سؤال الدراسة الخامس :

##### جدول رقم (٤-١١) : مشكلات فنية البيئية

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
متوسطة	٢.٧٧	١.٣٠٦	هناك مستوى من الضوضاء من المحيط الخارجي للمكتب.	١-
منخفضة	٢.٥٠	١.٢٤١	ضعف إجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال.	٢-
منخفضة	٢.٤٦	١.٣٠٣	يفتقر المكتب إلى أجهزة التبريد الملائمة .	٣-
منخفضة	٢.٤٢	١.٣٣٢	يفتقر المكتب إلى أجهزة التدفئة الملائمة .	٤-
منخفضة	٢.٥٠	١.٣٦٤	موقع مكتبي لا يتيح لي التركيز الكافي للقيام بالاعمال المهمة .	٥-
متوسطة	٣.١٢	١.٥٨٣	عدم وجود آلية واضحة للتخلص من امتحانات الطلبة و أوراقهم و تقاريرهم مما يزيد من	٦-

			تكديسها في المكتب.	
منخفضة جداً	١.٧٧	١.٠٧٠	استخدام البرامج التكنولوجية الجديدة تعرقل من سرعة انجاز العمل.	٧-
منخفضة	2.51	1.053	الدرجة الكلية	

ما هي أهم المشكلات الفنية البيئية التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

من أجل الأجابة على هذا السؤال قام فريق البحث بأستخراج وإيجاد الأنحرافات المعيارية ، والمتوسطات

الحسابية، و درجة الأهمية التي تم من خلالها التعرف على أهم المشكلات المتعلقة الفنية البيئية التي

تواجه الاداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظرهم، و ذلك كما هو موضح في

الجدول رقم ( ٤-١١ ):

يتضح من الجدول رقم (٤-١١) أن الدرجة الكلية للمشكلات الفنية البيئية التي تواجه الأداريون الأكاديميون

في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥١).

و كانت أكثر فقرات المشكلات الفنية البيئية التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين

هي " عدم وجود آلية واضحة للتخلص من أمتحانات الطلبة و أوراقهم و تقاريرهم مما يزيد من تكديسها في

المكتب" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، تلاها " هناك مستوى من الضوضاء من المحيط الخارجي

للمكتب " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٧).

حيث فسر فريق البحث أن عدم وجود استراتيجية و خطط واضحة للتخلص من تكديس أوراق الأمتحانات و تراكمها في مكتب الاداريون الاكاديميون تشكل العائق الاكبر وتؤدي الى تراكم المعلومات ، وكما ان وجود مستوى من الضجيج و الضوضاء خارج حدود المكتب يعد العائق الثاني ذو التأثير على عمل الموظف برتبة اداري أكاديمي .

و كانت أقل فقرات المشكلات الفنية البيئية التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " استخدام البرامج التكنولوجية الجديدة تعرقل من سرعة إنجاز العمل " بدرجة منخفضة جداً بمتوسط حسابي (١.٧٧)، تلاها "يفتقر المكتب إلى أجهزة التدفئة الملائمة " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، تلاها " يفتقر المكتب إلى أجهزة التبريد الملائمة " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، تلاها كلاً من ضعف اجراءات عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال " و " موقع مكتبي لا يتيح لي التركيز الكافي للقيام بلاعمال المهمة " بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥٠).

يتبين من الجدول رقم (٤-١١) أن متوسط الدرجة الكلية يتجه نحو الاجابة "محايد" بمعنى أن المعوقات الفنية البيئية تشكل عائق لدى الموظفين برتبة إداري- أكاديمي ولقد كانت بدرجة متوسطة. ويظهر من الجدول أعلاه أن ابرز المعوقات الفنية البيئية هي عدم وجود آلية واضحة للتخلص من أمتحانات الطلبة و أوراقهم و تقاريرهم مما يزيد من تكديسها في المكتب ثم وجود مستوى من الضوضاء من المحيط الخارجي للمكتب.

## الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

## ٥.١ نتائج الدراسة :

بناءً على تحليل أسئلة الدراسة، و إختبار فرضيات توصل فريق البحث إلى العديد من النتائج و هي على النحو الآتي :

- أن درجة الكلية لأهمية المشكلات التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٦١٨). و كانت أكثر المشكلات التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين أهمية من وجهة نظر الأداريون الأكاديميون أنفسهم هو مشكلات (المتعلقة بالعاملين) بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، تلاها المشكلات (المتعلقة بالبحث العلمي) بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (٢.٧٩) ، تلاها المشكلات (الفنية و البيئية) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٥١)، تلاها المشكلات (التنظيمية) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، تلاها المشكلات (المتعلقة بالاتصال ) بدرجة منخفضة و بمتوسط حسابي (٢.٣٤).

- أن الدرجة الكلية للمشكلات التنظيمية التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٤٦). وكانت أكثر فقرات المشكلات التنظيمية التي تواجه الاداريين الاكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " نقص التنسيق بين الأقسام قد تؤثر على سير العمل و تدفقه " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، ثم تلاها " أن قيامي بالأعمال الإدارية تؤثر على أداء عملي كأكاديمي " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم تلاها كلاً من " أن وجود ضغط للعمل قد يحد من أنتاجيتي كأداري و أكاديمي " و " أن تمركز بعض القرارات في الجهات العليا يضعف من القدرة على إنجاز العمل بسلاسة و سرعة " بنفس الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٣).



- أن درجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالاتصال التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٣٤). و كانت أكثر فقرات المشكلات المتعلقة بالاتصال التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " أن تراكم المعلومات (من مذكرات ، تعليمات ، ....) تعتبر من المشكلات الاتصال " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، التي تعتبر من أكثر الفقرات تأثير بدرجة متوسطة.

- أن الدرجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالعاملين التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦). و كانت أكثر فقرات المشكلات المتعلقة بالعاملين التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي "عدم تفهم العاملين أن بعض القرارات نابعة بشكل أساسي من الإدارة العليا " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٩)، تلاها " يميل بعض العاملين إلى القيام بما يسمى الأتكالية الاجتماعية بمعنى أنهم يتكلمون على غيرهم من الزملاء عند تكليفهم بمهام معينة " و "يميل بعض الموظفين إلى المماثلة و التأخير عند تكليفهم في إنجاز مهام و أعمال معينة " بدرجة متوسطة لكل منهما بمتوسط حسابي متماثل (٣.٠٤)، تلاها " هناك أختلاف في الإدراك و تفسير الأمور من قبل بعض الموظفين التابعين لي " و " هناك مقاومة و رفض بعض العاملين للتغيير التنظيمي في حال الرغبة في حدوثه " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي متماثل (٢.٩٦).

- أن الدرجة الكلية للمشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت متوسطة و بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩). و كانت أكثر فقرات المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي التي تواجه الأداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " ضيق الوقت تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون إجراء بحث علمي " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ، تلاها " كثرة

الأعباء الإدارية الأكاديمية تعيق من إمكانية إجراء الأبحاث العلمية " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، تلاها "هناك نقص في الحوافز المادية لتشجيع و دعم البحث العلمي " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٠٠).

- أن الدرجة الكلية للمشكلات الفنية البيئية التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥١). و كانت أكثر فقرات المشكلات الفنية البيئية التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين هي " عدم وجود آلية واضحة للتخلص من امتحانات الطلبة و أوراقهم و تقاريرهم مما يزيد من تكديسها في المكتب " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، تلاها " هناك مستوى من الضوضاء من المحيط الخارجي للمكتب " بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٧).

- هناك علاقة ارتباطية جيدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) بين درجة الأهمية لكل من المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين ( التنظيمية، المتعلقة بالاتصال، المتعلقة بالعاملين، البحث العلمي، الفنية و البيئية)، و بين الدرجة الكلية لأهمية المشكلات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين أنفسهم .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) بين الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام تعزى لمتغير (الجنس).

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه الإداريين الاكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام تعزى لمتغير (العمر).

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه الإداريين الاكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه الإداريين الاكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

## ٥.٢ توصيات الدراسة :

بعد إطلاع فريق الدراسة على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد من المشكلات التي تواجه الإداريون الأكاديميون في جامعة بوليتكنك فلسطين، و في ضوء هذه النتائج ، توصل فريق البحث إلى هذه التوصيات :

### ٥.٢.١ توصيات لإدارة جامعة بوليتكنك فلسطين:

- ينبغي على إدارة الجامعة العمل على زيادة التنسيق بين الأقسام داخل حرم الجامعة لتجنب الوقوع في مشاكل أخرى.
- العمل على تشكيل فرق عمل تربط بين كافة الإداريون الأكاديميون في الجامعة لأغراض التنسيق و حل المشكلات المشتركة.
- إيجاد طريق للتخفيف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق الإداريون الأكاديميون من خلال تعيين مساعدين و مساعدات البحث و التدريس.
- ينبغي على إدارة الجامعة التقليل من مفهوم المركزية والعمل على إشراك جميع المستويات بإتخاذ القرارات و عدم حصرها في المستويات العليا .
- ينبغي على إدارة الجامعة التقليل من السياسات التي تعرقل عملية الأتصال و التي تقيد الأتصال بين الافراد و الجماعات .
- قيام المسؤولين بتوضيح القرارات الصادرة عنهم وأنهم هم الطرف الأساسي المسؤول عن إصدار مثل هذا النوع من القرارات.

- ينبغي على إدارة الجامعة تقليل الأعباء الزائدة على الإداريين الأكاديميين من أجل التفرغ لعملية البحث العلمي.
- ينبغي على إدارة الجامعة زيادة الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع و زيادة عملية البحث العلمي.
- إيجاد آلية واضحة للتخفيف من أوراق امتحانات الطلبة السابقة و تقاريرهم لأنها تزيد من تراكم المعلومات و الفوضى داخل المكتب.
- إيجاد أماكن مخصصة لجلوس الطلبة بحيث تسهم في التقليل من الضجيج والأزعاج المحيط بالمكتب.

#### ٥.٢.٢ توصيات للإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين:

- قيام الإداريين الأكاديميين بوضع الأولويات لتقليل من تراكم المعلومات، و ذلك لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية للأقل أهمية .
- قيام الإداريين الأكاديميين باتباع الطرق التي تساعد على التخفيف من ضغط العمل.
- قيام الإداريين الأكاديميين بعقد اجتماعات دورية و ذلك لتوضيح القرارات الصادرة من الإدارة العليا من أجل ضمان تطبيقها.
- قيام الإداريين الأكاديميين بمحاسبة العاملين عند ميلهم للقيام بما يسمى الإتكالية الإجتماعية.
- قيام الإداريين الأكاديميين بإعطاء العاملين وقت محدد لإنجاز المهام حتى لا يقومون بالتأخير او المماطلة.

- قيام الأداريون الأكاديميون بتوضيح التغيير المنوي إحداثه حيث أن عملية الأتصال تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي.

### ٥.٢.٣ توصيات للأبحاث:

- يوصي فريق البحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول المشكلات التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعات الوطن .

- يوصي فريق البحث بإنجاز مثل هذا النوع من الدراسات على فئات أخرى غير الأداريون الأكاديميون.