

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات
الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد
موسى خليل عوده

إشراف
أ.د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2014م

واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات
الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد
موسى خليل عوده

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2014/9/28.

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ.د. عبد محمد عساف

/ مشرفاً ورئيساً

2. د. أحمد فتحة

/ متحناً خارجياً

3. د. حسن محمد تيم

/ متحناً داخلياً

4. د. عبد الكريم أيوب

/ متحناً داخلياً

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

الإهداء

إلى من نرس في نفسي روح التحدي كرس في قلبي حب العلم منذ نعومة
أظفاري..... والدي حفظه الله ورعا.

إلى أمثلة التضحية والوفاء..... والدي.

إلى زوجتي الحبيبة التي ساندتني حتى أوائل مسيرتي العلمية وأضاءت في
دربي مشاعل الأمل والعطاء..... قمر.

إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي شمعة أضاءت دربي..... إخوتي وأخواتي.

إلى كل من وقف إلى جانبي في مشواري الدراسي.....

إلى شهدائنا الكرام تقبلهم الله

إلى أسرانا البواسل فرج الله كربهم

أهدي ثمرة جمدي المتواضع

شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم يطيب لي أن أسطر بمداد من نور كلمات جياشة تحمل في طياتها شكري وثنائي إلى معلمي الأول والدي العزيز الأستاذ الدكتور "خليل عودة" الذي لن توفيه الكلمات حقه، فقد كان لي خير معين ومرشد.

وأقدم بعميق الشكر وخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور "عبد عساف" على جهده المتواصل في إسداء كل ما هو مفيد من أجل إنجاح هذه الدراسة، كما وأشكره على ما منحني إياه من جهد وثقة.

وأشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يتوانوا لحظة عن تقديم كل ما هو مفيد، وأشكرهم أيضاً على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإسداء النصح لي في استكمال ما فاتني من ضعف أو قصور.

الباحث:

موسى خليل عودة

إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: **واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب: **موسى خليل عودة**

Signature:

التوقيع: **موسى عودة**

Date :

التاريخ : **2014/9/28**

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
40	الدراسات السابقة
58	التعقيب على الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
62	منهج الدراسة
62	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة

64	أداة الدراسة
65	صدق الأداة
65	ثبات الأداة
66	إجراءات الدراسة
66	متغيرات الدراسة
67	المعالجة الإحصائية
68	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
69	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
71	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
92	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
93	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
98	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
107	التوصيات والمقترحات
109	المصادر والمراجع
109	المراجع العربية
116	المراجع الأجنبية
119	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري الجامعة والشهادة العلمية	62
(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	63
(3)	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	65
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	70
(5)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفق متغير الجنس	71
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الجامعة	73
(7)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الجامعة	74
(8)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الجامعة	75
(9)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الجامعة	75
(10)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الجامعة	76
(11)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض السلطة، وفق متغير الجامعة	76
(12)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الجامعة.	77

77	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات الانتماء المهني، وفق متغير الجامعة	(13)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(14)
80	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(15)
81	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(16)
81	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(17)
82	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(18)
82	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض الصلاحيات، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(19)
83	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(20)
83	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات الانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية	(21)
84	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفق متغير المؤهل العلمي	(22)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الخبرة	(23)

87	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الخبرة	(24)
85	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الخبرة	(25)
85	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الخبرة	(26)
89	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الخبرة	(27)
89	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض الصلاحيات، وفق متغير الخبرة	(28)
90	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الخبرة	(29)
90	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الانتماء المهني، وفق متغير الخبرة	(30)
91	نتائج اختبار معامل الارتباط بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية	(31)

فهرس الملحقاا

الصفءة	اسم الملحق	رقم الملحق
119	قائمة أسماء المحكمين	(1)
120	الاستبانة التي استفاد منها الباحث (أبو سمرة وآخرون، 2010)	(2)
123	الاستبانة التي استفاد منها الباحث (سلامة، 2003)	(3)
127	الاستبانة قبل التحكيم	(4)
131	الاستبانة بعد التحكيم	(5)
138	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة بيرزيت	(6)
139	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة القدس أبو ديس	(7)
140	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة النجاح الوطنية	(8)
141	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة الخليل	(9)
142	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة بيت لحم	(10)
143	كتاب تسهيل مهمة الباحث الجامعة العربية الأمريكية	(11)

واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها
بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

موسى خليل عودة

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت الدراسة، التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وهي:

- ما واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

- ما درجة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم؟

وفرضياتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغيرات الجنس، الجامعة، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، الخبرة، بالإضافة إلى الفرضية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية)

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين الجامعيين حملة الماجستير والدكتوراه في الجامعات الفلسطينية الأتية: (بيت لحم، بير زيت، الخليل، العربية الأمريكية، القدس، النجاح الوطنية) واختار الباحث عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد أعضاء الهيئة التدريسية وبلغ حجمها (588) أي ما نسبته (22.6%) واعد الباحث استبانة الدراسة بالإفادة من الأدب التربوي المتعلق

بموضوع الدراسة، وتم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على لجنة من المحكمين مكونة من (9) محكمين من حملة الدكتوراه في جامعة النجاح الوطنية وتؤكد الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ الفا للإتساق الداخلي حيث بلغ معامل الثبات (0.91-0.98).

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: -

1. كانت الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية بدرجة مرتفعة، إذ وصل متوسط الاستجابة إلى (3.67) درجة، ودرجة مرتفعة جداً للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، حيث وصل متوسط الاستجابة إلى (4.28) درجة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، الجامعة، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس في مجال تفويض الصلاحيات، و متغير المؤهل العلمي لمجال تفويض الصلاحيات والانتماء المهني.

4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

توصيات الدراسة:

- إشارات نتائج الدراسة بحصول الممارسات الإدارية على درجة مرتفعة مما يجعل اهتمام عمداء الكليات على ممارساتهم الإدارية والأكاديمية السليمة والحفاظ عليها، وأن يسعوا دائماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة بالانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية.

- أن تتعرف وزارة التربية والتعليم العالي وإدارة الجامعات إلى الأسباب التي جعلت من مستوى الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني مرتفعاً، للاستفادة منها في مراحل تعليمية مختلفة، وذلك من خلال دراسات مستقبلية.
- الحفاظ على مقومات ظاهرة الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كزيادة الدخل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بما يتناسب مع مستوى غلاء الأسعار، تجنباً لإثارة الخلافات مع العاملين في الجامعة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

تشكل الجامعات محورا أساسياً في النظم التعليمية، نظراً للمهام التي تقوم بها في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، ويقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وهذه المجالات كثيرة ومتنوعة. فالجامعات والمعاهد التقنية بمختلف تشكيلاتها وتخصصاتها تلعب دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره. فهي تمثل قمة الهرم التعليمي، وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية، لأنها تشكل موقعاً أساسياً تختزل فيه معظم خصائص المجتمع الأكبر بكل فئاته وطوائفه وقومياته.

ومن العناصر الأساسية في الجامعات والمعاهد التقنية، الإدارة الجامعية أو ما يطلق عليها (القيادة الجامعية) ومن المفترض أن يتمتع كل شخص يتولى مسؤولية هذه المؤسسات التربوية بروح القيادة التي تجعله عنصر إشعاع دائم ومتوهج في محيطه، وليس بروحية الإدارة التي تقيدته وتجعله منسقاً لإدارة الأعمال في الحياة الجامعية، وتوفير البيئة التعليمية والمناخ الملائم لتقديم المعلومات العلمية للطلبة بأفضل صورة ممكنة في ضوء الإمكانيات المتاحة لديه الجامعة (الشمري، 2012).

ولأن الجامعات من أهم المؤسسات التربوية، ولأنه يقع على الإدارات الجامعية مسؤولية كبيرة في تحقيق الإدارة التربوية لمواكبة الثورة العلمية المتسارعة، فإن على الإدارة الجامعية الاهتمام باختيار أعضاء هيئة التدريس فيها ممن يملكون الكفاءات والقدرات، والمؤهلات العلمية والإدارية، ليكونوا القدوة الصالحة المؤمنة بالرسالة الجامعية، ويمتلكوا القدرة على التفاعل الإيجابي مع زملائهم من أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلبة (النيرب، 2003).

والحديث عن السلوك الفردي والجماعي لتفسير السلوك الإداري، لا يكتمل إلا بالحديث عن القيادة الإدارية، فللقائد التربوي تأثير كبير في مجريات الأمور في أي منظمة صغرت أم كبرت،

فالقيادة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة، ومن المهم البحث في المقومات التي تجعل شخصاً ما قائداً (القيوتي، 1989).

وشهدت السنوات الأخيرة تطور التنظيمات البشرية في بداياتها، فكانت بحاجة إلى نظريات متطورة لبساطتها وبساطة الحياة من حولها في ذلك الوقت، إلا أن تعقد الحياة والمجتمعات البشرية ونموها أدى إلى نمو التنظيمات التي وجدت لخدمتها، إذ شهدت تقدماً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية، بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، والرقابة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري، لكي يتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال تنمية اتجاهات ومناهج علمية وبسبب التطور المعرفي الهائل في مختلف العلوم فإن التطور الإداري أراه ضرورياً لمواكبة كل هذه التطورات، وبهدف الوصول إلى أفضل النتائج في العمل المؤسسي. (حسين، 2004).

ونتيجة هذا التطور فقد أصبح الاهتمام بأوضاع العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين، إضافة لظروف عملهم المادية و الإدارية والاجتماعية والنفسية، إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم، والمتمثل بالجوانب النفسية للعاملين، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف عن عمله باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، لما لذلك من علاقة إيجابية في تحسين أدائهم وإنجازاتهم في العمل، وفي رفع مستوى انتمائهم المهني باعتبارها صفة جماعية، كما أنها صفة فردية على حد سواء، وهي ظاهرة نفسية كغيرها من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة التي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس بها من خلال آثارها ونتائجها، (المدهون والجزاري، 1995).

وحول مسوغات الدراسة، أرى أن الأمر لا يحتاج إلى كثير من الجهد في توضيح ذلك، لأن الممارسات الإدارية تنعكس بشكل واضح على الانتماء المهني أو بشكل خاص لدى هذه الشريحة من الأكاديميين الذين يمثلون نموذجاً خاصاً في العمل والانتماء، يمكن أن ينعكس بشكل واضح على نماذج مشابهة، أو يشكل نموذجاً يحتذى به.

ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية وارتباطها بالانتماء المهني باعتبارها أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري، فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة في الدول العربية بشكل عام أو في فلسطين بشكل خاص، وبسبب ذلك جاء ولأهمية ميلاد مثل هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أهمية الممارسات الإدارية والأكاديمية من قبل عمداء الكليات، ودرجة الانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وعلاقة كل منهما بالآخر، وتشكل الممارسات الإدارية بؤرة اهتمام رئيسية لأنها تعد سبباً مباشراً من أسباب رقي الجامعات وتقدمها، أو بيان أسباب تأخرها مقارنة مع غيرها من الجامعات الأخرى على المستويات المحلية والعربية والدولية، فكان لا بد من التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على مستوى عمداء الكليات لتعرف كيف تكون تلك الممارسات من خلال عدة مجالات منها إدارة الأفراد، وإدارة الازمات، وإدارة الوقت، وتفويض الصلاحيات وعلاقتها المباشرة وتأثيرها في الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

وينظر أعضاء هيئة التدريسية للممارسات الإدارية من قبل عمداء كلياتهم على أنها من المواضيع الحيوية والمهمة في الميدان التربوي، كونها على تماس مباشر مع مجتمع واسع وذو أهمية خاصة، وكون مؤسسات التعليم العالي حلقة وصل بين مؤسسات التعليم العام والمجتمع المحلي.

ونظراً لأهمية دور عميد الكلية في الجامعة، وأهمية توضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها كونه رأس الهرم في إدارة الكلية وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها عمداء الكليات، وبما يسهم في توفير بيانات واقعية تبصر عمداء الكليات من الناحية العملية بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية، وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التي تتمحور في رسم صورة واضحة للأداء الإداري لدى عمداء الكليات، وتأثير هذا الأداء في رؤساء الأقسام بشكل خاص، وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل

عام من حيث الانتماء المهني، ورفع الكفاءة الإدارية والأكاديمية وبشكل يحقق التوازن القائم بين واقع الممارسات الإدارية من ناحية والانتماء المهني من ناحية أخرى.

يتلخص مشكلة الدراسة: ما واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول ما واقع الممارسات الادارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الادارية لعمداء الكليات باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الجامعة، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث ما درجة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع هل توجد علاقة بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء كلياتهم، وتقديراتهم لدرجة الانتماء المهني لديهم؟

فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجامعة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
2. التعرف إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية على واقع الممارسات الإدارية لعمداء الكليات من وجهة نظرهم.
3. التعرف إلى درجة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية
4. التعرف إلى العلاقة بين درجة الممارسات الإدارية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية ودرجة الانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة: -

تتبع أهمية الدراسة من:

الأهمية النظرية: وتتضح في إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف إلى محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لنا في هذه الدراسة، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.

الأهمية البحثية: وتتضمن تطوير أداة بحثية لجمع البيانات المتعلقة بواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وتحليلها واستخراج النتائج وتعميمها.

الأهمية التطبيقية: وتكمن في مساعدة عمداء الكليات في التعرف إلى الممارسات الإدارية السليمة والتأكد من درجة توافرها لديهم، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى أنها تنعكس إيجاباً على الانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية.

حدود الدراسة

1. **الحد الزمني:** تم تطبيق الجانب العلمي (الميداني) لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول العام الدراسي 2013/2012م

2. **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية

3. **الحد البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من حملة الماجستير والدكتوراه، باستثناء جامعة القدس المفتوحة، وذلك لاختلاف نظامها في التدريس.

4. **الحد الإجرائي:** تم نتائج الدراسة بالخصائص العلمية (الصدق والثبات والموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

مصطلحات الدراسة

الممارسات الادارية: النشاط الذي يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الادارية وبالجوانب السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، 2004)

الممارسات الادارية والأكاديمية: ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة تتضمن (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم) والتي يمارسها الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة، والمتمثل هنا في عميد الكلية، وقد سميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية، ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكن أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية.

عمداء الكليات: هم مجموعة من الاساتذة الجامعيين الذين يقومون على إدارة الكليات الجامعية وتوجيهها وفق الأهداف التي تحددها الإدارة الجامعية. (الشمري، 2012)

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم، وفق أنظمة الدبلوم (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998:3)

ويعرف الباحث الجامعات الفلسطينية إجرائياً بأنها: "الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية باستثناء جامعة القدس المفتوحة لان نظام التعليم فيها مختلف. (جامعة بيت لحم، الجامعة بير زيت، جامعة الخليل، جامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس، جامعة النجاح الوطنية).

الانتماء المهني: عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والارتباط بها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها والتفاعل بين أهدافه وأهدافها (سلامة، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يعد هذا الفصل بمثابة الأساس التريوي الذي سوف يستند إليه الباحث في دراسته، فهو قاعدة من المعلومات تكسبه فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، ويعتمد عليه في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وسيعرض الباحث هذا الفصل في محورين هما: الممارسات الإدارية، والانتماء المهني، وسأتناولهما بالشرح والتوضيح.

مفهوم الإدارة وأهميتها

تعددت مفاهيم الإدارة وتعريفاتها، وأخذت من الدراسات والأبحاث وقتاً وجهداً كبيراً على مرّ السنين، من مختلف علماء الإدارة ومدارسها، وما زال علماء الإدارة مختلفون في تعريفهم لجوهر هذا المصطلح. فهناك من يعتبر الإدارة قائمة محددة من المهام يجب أن يقوم بها الإداري، وآخرون يعتبرونها دوراً اجتماعياً مرتبطاً مع أدوار أخرى ومجموعة من الفعاليات الضرورية لتوجيه الجماعة، ويركز آخرون على كونها جهازاً ضرورياً لبقاء أية جماعة (برنوطي، 2001).

وقد عرفها (الطويل) بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها (طويل، 2006)

نشأة الإدارة وتطورها:

لعرفت الإنسانية منذ بدايتها ألواناً مختلفة من الإدارة، وكان في تاريخ البشرية كثيرون أداروا قومهم وشعوبهم، ونظموا مؤسساتهم الاجتماعية والسياسية بشكل ناجح وفعال، يقول في ذلك جورج كلود " إن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباطاً بالفرع بالأصل، إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم مديرون لم يكتبوا عن الإدارة، بل كانوا يمارسونها عملياً، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف، ولم تصل الإدارة كعلم له نظرياته، ومفاهيمه، ومبادئه، وفن ذي مهارات وقيم كما هي عليه الآن، إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة، أسهم بها الأنبياء

والمرسلون عليهم السلام والحضارات القديمة، فقد عرف لدى الأقدمين التخطيط وتقسيم الأعمال وتنظيمها، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين، والرقابة، والتنفيذ، والتسلسل الإداري، والتفويض، والحفز، وغير ذلك (عابدين، 2001)

والإدارة -كعلم له أصوله وأساسه ومبادئه، شيء حديث من مواليد القرن العشرين، ويمكن القول إن أول من تصدى لدراسة الإدارة بشكل علمي هو "فريدريك تايلور" وقد تأثرت الإدارة في العالم بأفكاره. (مصطفى، 2002:21)

وقد ركز تايلور على كفاءة الأداء والجهد الإنساني الجسمي المبذول وتخفيف ثمن وحدة الانتاج، وانعكس هذا المفهوم على الإدارات المختلفة ومنها إدارة التربية التي اتخذت لنفسها إطاراً مشابهاً، فآلة المصنع هم الطلاب، ونظام العمل هو العملية التربوية، وكمية الانتاج هم الخريجون، ولكن هذه النظرية لم تمتد طويلاً لأنها أهملت حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية واعتبرت العاملين كآلات. (دياب، 2001)

وظهرت بعد ذلك مفاهيم إدارة العلاقات الإنسانية على يد ألتون مايو (Elton May) والتي تهدف إلى التوفيق بين إشباع حاجات الفرد الإنسانية وبين تحقيق أهداف المنظمة، وهذا النوع من الإدارة واجه أيضاً النقد لأنه يمكن استغلال العلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج. (دياب، 2001)

وفي أواخر الخمسينيات ظهرت نظرية النظم التي تأثرت بالعلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات، حيث تمتاز هذه النظرية بالشمولية للمؤسسات مهما كانت صغيرة أو كبيرة مع وجود علاقات ونشاطات متشابكة بين المنظمات تحقق هدف التنظيم الكلي، وظهرت نظريات وأساليب إدارية أخرى عديدة نجحت في مجال عملها كأسلوب بيرت ودلفي اللذين استخدمتا بعد الحرب العالمية الثانية لدى الجيش الأمريكي في مجال العلوم السلوكية. (نشوان، 2001:56)

مفهوم الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة، وكثير من تعريفات الإدارة العامة يمكن أن ينطبق على الإدارة التعليمية، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، إذ أنها تُعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور والعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات. (شحادة، 2008)

ويعرفها (عطوي) "مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المؤسسة التعليمية أم بينها وبين نفسها، ولتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية" (11,2004)

وبذلك يمكن القول إن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابكة، وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى تحقيق أهداف التربية، أي أنها المسؤولة عن وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ. (شحادة، 2008)

خصائص الإدارة التعليمية

لقد وصف (عريفج) الإدارة التعليمية بمجموعة من الخصائص منها:

الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر وتتأثر به، وصعوبة التحكم في نوعية المدخلات، بالإضافة إلى درجة عالية من التعقيد في المهمات، ودرجة عالية من التأهيل المهني، وبرز بعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح، وصعوبة تقييم المخرجات (2001)

وظائف الإدارة وعملياتها الأساسية:

تعد وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الامكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية، والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية وهذه الوظائف هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة (مصطفى، 2005)

أولاً: التخطيط:

يعد التخطيط بداية العمل الإداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعالة، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات.

فالتخطيط هو عملية منهجية تستخدم أسلوب منظم لاستثمار الموارد والإمكانات البشرية والمادية والطاقات المتوفرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها نحو الأفضل ضمن خطة مرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية وظروف المجتمع البيئية. (نشوان، 2004)

ويعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها (7:2005)

ويشتمل التخطيط على العناصر الآتية:

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة، ورسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم أعمالهم، التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال بالمستقبل، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية، وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية، ووضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً (عطوي، 2004).

ويعد التخطيط ضرورياً لعمداء الكليات، حيث تتبع أهميته من أنه:

يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل المؤسسة، حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل، ويقلل من إمكانية إصدار المديرين قرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح المؤسسة، مما يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، ويساعد التخطيط الجيد في تحقيق العمليات الإدارية الأخرى بشكل أفضل (الزعيبي، 2001).

ثانياً: التنظيم

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات.

حيث يعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد الأنشطة والمهام والادوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما يتلاءم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط (8:2005).

ويعرفه (عطوي) "بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في إنسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك" (22:2004).

وتمر عملية التنظيم بالخطوات الآتية:

1. تحديد هدف المؤسسة.
2. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.
3. تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
4. تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
5. تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا".
6. ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا.
7. رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
8. تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة (مصطفى، 2005).

كما تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية:

- 1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه، وهذا يؤدي إلى حصر الموظف وتركيزه على ذلك العمل دون غيره.

2- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم، مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.

3- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصال هذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية، مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه، وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لتنفيذ الخطط الموضوعة بأقل كلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة، وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي: -

1- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.

2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

3- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة، ومن ثم المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة هذه الصلاحيات. (العامري، 2013).

ثالثاً: التوجيه:

فالتوجيه يعد من أبرز عناصر الإدارة إذ يجعلنا نراها وهي تمارس فعلياً دورها المزدوج كسلطة ومصدراً للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل، وبطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة (عريفج، 2001:62).

فالتوجيه وظيفة يمارسها الإداري باعتبارها واحدة من مسؤولياته في العمل، من خلالها يقدم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب (مصطفى، 2005:8).

كما يعد التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه (عطوي، 2004:23).

وتتضمن عملية التوجيه العناصر الآتية:

1. التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.
2. القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.
3. الاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات (مصطفى، 2005:8).

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، بوضع الفرد المناسب، في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة، فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلق العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا

الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء، وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه، ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد، وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية(مصطفى،2005).

ويرى الباحث أن التوجيه عملية تستهدف العنصر البشري، وتعتمد إلى استثارة دافعيتهم نحو بذل المزيد من الطاقات من أجل الحصول على درجة عالية من الإنتاجية وفق الأهداف المحددة، وتتضمن هذه العملية تقديم التعليمات اللازمة للتنفيذ الصحيح للمهام والأعمال، وإرشادهم إلى أفضل الطرق لممارسة العمل، وتذليل العقبات، كما أن التوجيه السليم يتم وفق بعد إنساني يبرز المحاسن ويعالج الضعف بحكمة ورفق.

رابعاً: الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول إن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة (مصطفى،2005).

ويمكن القول إن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين إذ كانت مهمة ولم تكن مفهومة (العامري،2013).

والرقابة عملية تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود الإداري

بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة، ويمكننا القول إن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

لا بد من وجود هدف مخطط له، وأن يكون هناك أداءً مخطط له وسيتحقق عند التنفيذ، وتصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة، والتأكد من أن الهدف قد تحقق (العامري، 2013).

تعد الرقابة الوظيفة الرئيسة الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى، وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى، ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة الإداريين في أداء أعمالهم (مصطفى، 2005).

مستويات الرقابة:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة في مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم بصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة والنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

ثانياً: الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى، التي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، ومتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأهداف، ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية. (العامري، 2013).

ثالثاً: الرقابة التشغيلية:

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديرو المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، وإعداد الجداول، والموازنات، والقواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية عكسية عما يجري في المنشأة، وعلى المدى القريب والتعرف أيضاً إلى مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. (العامري، 2013).

وهذا بدوره ينقلنا إلى الموضوع الأساس، وهو عمداء الكليات من حيث مهامهم ودورهم القيادي، والإدارة والمهارات، إلى غير ذلك من الأمور التي تجعل عميد الكلية صاحب دور مؤثر وفاعل في المؤسسة الأكاديمية التي يعمل فيها.

عمداء الكليات:

يمثل عميد الكلية موقع رأس الهرم الإداري في كليته، وتقع على عاتقه المهام والمسؤوليات الآتية:

مهام عمداء الكليات:

تعتمد مهام عميد الكلية على مجموعة من الأسس التي ينبغي القيام بها من أجل نجاح العمل وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- الأشراف على الكلية ووضع الخطط المناسبة للنهوض بها، وتوجيه رؤساء الأقسام العلمية بما يخدم العملية التعليمية، والعمل على جذب وتعيين أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة، والتنسيق مع العمداء داخل الجامعة وخارجها بما يخدم الكلية ويدفع بها إلى التقدم، بالإضافة التفرغ للواجب الأكاديمي في الجامعة وبذل أقصى الجهد للنهوض برسالتها العلمية ومكانتها الرفيعة في ميادين البحث العلمي والتدريس والعلاقة مع المجتمع، والعمل على جذب الطلبة إلى الكلية من خلال الاتصال وسائل الاتصال والمعرفة، ومراقبة النوعية في العملية التعليمية، بالإضافة إلى وضع الخطط لتطوير الإمكانيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ووضع البرامج التي من شأنها تحفيز الابتكار والإبداع لدى الطلبة ومنتسبي الكلية (عباس، 2010).

عميد الكلية قائداً إدارياً وتربوياً:

عميد الكلية يمثل رأس الهرم الإداري في كليته، ولذلك تتاط به مسؤوليات الأشراف على الكلية ووضع الخطط المناسبة للنهوض بها، فهو يتعامل مع جميع العاملين داخل الكلية، من رؤساء أقسام وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي والطلبة مما يتعين عليه أن يلعب دوراً قيادياً في إدارة ذلك كله، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف.

مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها:

إن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في بذل الجهد والعمل؛ بهدف التأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة. وبناء على ذلك؛ فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير/القائد) الذي يؤثر في الآخرين بحيث يقبلون قيادته، ويطيعون أوامره (عباس، 2010).

وهكذا، يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الآخرين؛ لكي يعملوا برغبة وحماسة من أجل تحقيق الأهداف وقبل سنوات قليلة، توصلت مجموعة مكونة من (54) أستاذاً من (38) دولة إلى تعريف للقيادة الإدارية بأنها " القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة". (Steven and Others, 2005).

وتعبيراً عن التباينات في مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث، فإنه يمكننا التمييز بين أربعة اتجاهات، فمنهم من عرف القيادة على أساس السلطة المفوضة، ومنهم من عرفها على أساس السلطة المقبولة، ومنهم من عرفها على أساس موضوعي، وآخرون عرفوا القيادة الإدارية على أساس مختلط من خلال الجمع بين المفاهيم الثلاثة السابقة (وسيلة، وعبد الناصر، 2009).

سمات القائد الفعال:

يوجد العديد من المقومات والسمات اللازم توافرها في القيادة الفاعلة وأبرزها:

الصفات والخصائص الذاتية، وقبول الجماعة، والقدرة على إشباع حاجات المعلمين، والاهتمام بتدريب المرؤوسين على العمل الجماعي، والقدرة على إحداث التغيير المرغوب في المنظمة، والقدرة على تكوين اتجاهات إيجابية والتأثير في الآخرين، والإلمام الكامل بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات، بالإضافة الى القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، والإيمان الشديد بمبدأ الأخلاق الفاضلة والقيم السامية واحترام الآخرين (الحري، 2008).

المهارات اللازمة للقائد التربوي:

توجد عدة مهارات لازمة لأي قائد تربوي تشكل إطاراً مرجعياً ومنطلقاً لازماً لنجاح تفاعله مع المهام والأدوار المنوطة به.

أولاً: المهارات الفنية:

توفر هذه المهارة فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية العملية ووضع خطة لنظام الاتصالات التربوية وتفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمسئوليات، واتخاذ القرار وتنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت داخل المدرسة، ومتابعة العاملين بالمدرسة، فمتى توفرت هذه المهارات وتم توظيفها بشكل صحيح ينعكس ذلك على الأداء الجيد والإنتاجية داخل المؤسسة التربوية. وتعد المهارة الفنية من أكثر المهارات وضوحاً عند أداء القائد لعملة، وتمتاز بالمعرفة والمهارة في تحليل وتبسيط الإجراءات عند إنجاز العمل والقدرة على تحري الفرص المناسبة للاتصال الفعال مع أطراف

العملية التربوية، وتقديم المعرفة لهم، والقدرة على إدارة جلسات الحوار والمناقشة بطريقة عملية وتعاونية، والتخلص من الروتين المعوق داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين وتحفيزهم والثناء على من يستحق الثناء منهم، والقدرة على توزيع الأعمال والمسؤوليات حسب حاجات المؤسسة التربوية وميول العاملين وإمكاناتهم، ويتم تمكين القادة التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة بعناية تشمل تعريضهم لمسابقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها (الغنام، 2013).

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية:

1. إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، حيث يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة.
2. إنها تتمتع بالمقدرة العالية على تحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل.
3. إنها مألوفة أكثر من غيرها كونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة.
4. هي أسهل في اكتسابها وتميئتها من المهارات الأخرى (العجمي، 2008).

ثانياً-المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم. وتعني المهارة الإنسانية بدرجة كبيرة بفن التعامل مع الناس وتنسيق جهودهم، وخلق روح التعاون الجماعي بينهم. وتعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. ويتصف القيادي المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بانه إنسان يعرف نفسه، ويعرف نقاط ضعفها وقوتها. مدرك لاتجاهاته ومسلّماته، واثق بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى قدرته على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل النظام والعاملين فيه. وتتصل المهارات الإنسانية بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين، بالإضافة إلى الفهم الجيد لمطالب الآخرين وإشباع حاجاتهم النفسية

والاجتماعية. وتأتي أهمية هذه المهارة في الميدان التربوي في أن أهداف العمل التربوي تتعلق بشكل أساس بالإنسان وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار. كما أن أهميتها تتضح أيضاً في كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس. (الغنام، 2013).

والملاقات الإنسانية أهداف ثلاثة هي:

1. تحقيق التعاون والمشاركة مع العاملين، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد على العمل، وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية الاجتماعية. (العجمي، 2008).

ثالثاً: المهارات الإدراكية والتصورية:

ويقصد بها قدرة الإداري على النظرة الشاملة للأمور، وتتضمن القدرة على تفسير الأمور، والحكم عليها، وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها. وتوافر مثل هذه القدرات يساند المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة (الصحن وآخرون، 2001).

وهناك بعض العوامل المهمة التي تؤثر في العمليات الإدراكية لدى الأفراد منها:

بيئة الفرد سواء كانت اجتماعية أو مادية، والرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد ويسعى إلى تحقيقها، والتركييب الفسيولوجي للإنسان، والتجارب والخبرات الماضية للفرد (الحديدي، 2008).

إن نجاح وفاعلية إي قرار يتم اتخاذه يعتمد على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بتوافر المهارات الإدراكية التصورية، وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات المتمددة وذات الصلة بالقرار المعين، مما سبق يمكن القول، إن أهداف العمل التربوي ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضائهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية قيادية وتنظيمية دائمة. (الحديدي، 2008).

أنماط القيادة الإدارية:

يتشكل النمط الإداري (Leading Style) من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحدة بعضها ببعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، النمط القيادي: هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد (زيادة، 281-280: 2004).

ويوجد عدة تصنيفات لأنماط القيادة (عباس، 2012) هي: -

نمط القيادة الأتوقراطية (Autocratic Leadership):

يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم.

نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

نمط القيادة المتساهل (Loose Leadership):

على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتّصف بالسلبية (Passive) والتسامح (Permissive) والتودد (Friendly) تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات.

الممارسات الإدارية:

لا ينفك الإداريون عن القيام بوظائفهم الإدارية المختلفة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وغيرها، من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة، هذه الممارسات هي في المحصلة مزيج بين علم الإدارة وفنّها، وتبرز فيها مهارات المديرين، وقناعاتهم، واتجاهاتهم، وثقافتهم الإدارية. وعليه يمكن النظر للممارسات الإدارية للمديرين على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها، سواء في مجال إدارة اجتماعات أو إدارة الأفراد، أو اتخاذ القرارات، أو الاتصال، أو حل المشكلات، أو التفويض، أو غيرها (أبو سمرة وآخرون، 2010).

وسيتّم خلال هذه الدراسة التطرق، وباختصار، للممارسات الإدارية التي يقوم بها عمداء الكليات في المجالات التالية: إدارة الأفراد، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، وتفويض الصلاحيات)

إدارة الأفراد:

مفهوم إدارة شؤون الأفراد:

شاعت تسمية "إدارة الأفراد" في القطاع الخاص، ومن ثم انتقلت الى القطاع الحكومي تحت اسم "إدارة شؤون الموظفين". وقد عرفت إدارة الأفراد في ظل حركة الإدارة العلمية بانها،

الإدارة التي تحصل على العاملين وتحافظ عليهم، وعرفها رواد الفكر السلوكي بأنها تشمل "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة عمليات التوظيف وتطوير العاملين، وخدمتهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (الصوص، 2011)

أما التعريف الأشمل لإدارة الأفراد فهو " عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنشأة، كما ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد، وتزويد المنشأة بما تحتاجه منها كما ونوعاً وقياس كفاءاتهم وتدريبهم وتنميتهم وتقييم أداء العاملين وتحديد الرواتب والأجور، وتحفيز العاملين وترقيتهم والاستجابة إلى رغباتهم وميولهم وتحقيق رضاهم ومساعدتهم على تلبية طموحاتهم، بحيث ينعكس ذلك كله على زيادة قدراتهم وتحقيق الفاعلية في الإنتاجية وتحسين الأداء (الصوص، 2011:56).

إدارة شؤون الموظفين:

أما إدارة شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية فهي "مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة، واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات والقوانين المعدة لهذا الغرض، وترتكز سياسة شؤون الموظفين على ثلاثة عناصر رئيسية هي " العمل المطلوب أدائه، والفرد الصالح للقيام بهذا العمل، والجزاء المقابل لأداء هذا العمل (الصوص، 2011).

يرتبط تاريخ نشوء إدارة الأفراد بالثورة الصناعية وانتشار نظام المصنع الحديث، إلا أن هذا العلم ورغم ضرورته فقد تخلف بعيداً وراء عملية التصنيع وما صاحبها من تقدم في أساليب الإنتاج الفنية والتنظيمية، حيث كان اهتمام الإدارة منصباً على الجانب الفني والمادي دون الجانب الإنساني. لذا فإن تاريخ إدارة الأفراد، كعلم من العلوم الاجتماعية، قد برز مطلع الثورة الصناعية. أما قبلها فقد كانت هناك إشكالات متعددة من الإدارات مرت على الإنسانية (المغربي وآخرون، 1995).

ومن ضمن المهام التي تقع ضمن مجال إدارة الأفراد: اختيار العاملين، وإعدادهم، وتنظيم ساعات عملهم، وتحديد أجورهم، وتوفير أمكنة آمنة للعمل، وتزويدهم بالمعلومات، وتأمين مستقبلهم

ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم، والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، فيما حدد آخرون أن واجبات إدارة الأفراد بدراسة الروح المعنوية للعاملين وتكوين القوى العاملة وتشغيلها، وضمان تعاونها مع الإدارة تعاوناً فاعلاً يكفل تحقيق الأهداف. وهذا الحصر لواجبات إدارة الأفراد أمر لا يتفق والحقيقة القائلة إن العلاقات الاستخدمية ما هي إلا علاقات ديناميكية متطورة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاختلاف الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها إدارة المؤسسة في تعاملها مع العاملين. (المغربي وآخرون، 1995).

وظائف إدارة شؤون الأفراد وأهدافها:

تخطيط للقوى العاملة، واستقطاب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنشأة (الاختيار والتعيين)، والحفاظ على أفضل العناصر البشرية المنتجة، تدريب وتنمية وتحفيز العناصر البشرية نحو العمل بكفاءة وفاعلية، استغلال طاقات وقدرات العناصر البشرية لتحقيق أهداف المنشأة، وتقييم أدائهم وكفاءاتهم الشكلية وترقيتهم وتحفيزهم، اقتراح سياسة الرواتب والاجور ونظام الحوافز. (الصوص، 2011).

إدارة الأزمات:

يعد مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الغامضة التي يصعب تحديدها. وكغيرها من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، لا يوجد اتفاق بين العلماء والمحللين السياسيين والاستراتيجيين على تعريف محدد لها، فمفهوم الأزمة يثير صعوبات كثيرة، ويثير كثيراً من الإشكاليات والجدل بين الباحثين والمحللين في مجال دراسة الأزمات، وإن كان ذلك لا يمنع من اتفاق هؤلاء على وجود سمات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام على اختلاف أنماطها وأنواعها (سعودي، 2006).

ويعد علم إدارة لأزمات هو أحد العلوم الإنسانية التي ازدادت أهمية في عصرنا، فهو علم المستقبل، وهو علم توازنات القوى، وعلم التكيف مع المتغيرات (الضويحي، 2004: 32).

ونظراً لحدائثة هذا العلم الذي بدأ في الستينيات من القرن الماضي، فإن جدلاً دار حول تسمية هذا المصطلح، فهناك من يفضل استعمال مصطلح (معالجة الأزمات) أو (التعامل مع الأزمات) بدلاً من مصطلح (إدارة الأزمات) وذلك من واقع مفهوم الإدارة الدال على التحكم الكامل

أو السيطرة التامة على التطورات وهذا ما لا يتحقق دائماً، وحقيقة الأمر أن التعامل مع الأزمة بهدف السيطرة، والتغلب، والقضاء عليها، يتم بالأدوات العلمية المختلفة، لذلك فقد أصبح مصطلح (إدارة الأزمات) مصطلحاً علمياً له مناهجه وأساليبه، وذلك انسجاماً مع طبيعة الإدارة في مختلف مجالات النشاط الإنساني (الحاج، 2004:16).

تعريف إدارة الأزمة:

"هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية البيئية الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل" (مصطفى، 2005:482).

ويرى فريد وعجوة (2005) أن إدارة الأزمة هي: "عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية"

الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:

يثار لبس بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث يخلط الناس بين المعنيين، ولذلك وجب التفريق بينهما على النحو التالي:

إدارة الأزمة (CM): وقد سبق الحديث عنها تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخصيري، د ت: 11).

الإدارة بالأزمة (CBM): هي افتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام. والإدارة بالأزمات هي فن صناعة المؤامرات، وتستخدم فيها أساليب المكر، والخداع، والغش، والكذب، والتهديد، والضغط (ماهر، 2006: 21).

أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها، و تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة، بالإضافة إلى وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة، و الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة. (الرفاعي وجبريل، 2007).

إدارة الوقت:

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لكل إنسان وفي أي زمان ومكان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى وتشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل (المزين، 2012).

وتعني إدارة الوقت بدراسة الحركة والزمن، التي تمكن من تحديد الوقت اللازم لأداء الجزئية من العملية الواحدة دون فقد في الزمن، مما يتيح زمناً آخرًا لإنجاز جزئيات أو عمليات تالية ومكاملة، مما يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية عالية (صلاح وعباس، 2004).

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من

الوقت الذي يستحقه .ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول إن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها (نصر، 2004:58).

وعلى الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره ترجع إلى أعمال جهود فريدريك تايلور (F.Taylor) من خلال تركيزه على دراسة الحركة عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور والزمن، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء ببعض مع البعض بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن (حافظ وأحمد، 2003).

وأكد عليان (2007) أنه بالرغم من مساهمة تايلور (Taylor) الكبيرة، فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فاعلية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين .وبعد هذه الفترة الزمنية، وازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتب العديدة في هذا المجال . وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وبخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات، وتكاليف الإنتاج (عليان، 2007:27).

أهمية الوقت: -

تتعلق أهمية الوقت من كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحسبان باعتباره عنصراً حاسماً في العمل بصفة عامة، وفي الارتقاء وكفاءة وفاعلية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بصورة خاصة.

ومما يزيد من أهمية الوقت، وضرورة استثماره إلى أقصى حد، أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إصداره أو أسيء استخدامه فيكون مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية، أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكون ثابتا ومتجدداً في الوقت ذاته، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده وتستثمره وتحسن توزيعه، واستخدامه وترشيده وتزيد فعاليته، بما ينعكس على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات (السلمي، 2008: 16).

وقد ذكر شحادة في كتابه الوقت بين التراث والمعاصرة أهمية الوقت ملخصة في النقاط

التالية:

إن أهمية الوقت تتبع من أهمية حياتك التي تعيش، فحفظه حفظ لها، وقتله قتل لها، ولكنه من النوع غير محسوس، لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان، وإن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحياة والنشاط والانجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة والندامة في الدنيا والآخرة، و الوقت لا يثمن بأي مادة ولا يملك الإنسان أثمن منه، لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان، وإهدار الوقت إهدار للحياة، واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر، للإنسان الإرادة والمقدرة على الاستفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتى من اغتنامه فهو وعاء كل عمل، وهو ميدان كل عطاء، وهو النعمة التي خلقها الله تسخييرا للإنسان ليعمر الأرض (شحادة، 2005: 44)

ولهذا كله يمكننا القول إن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم سبل التقدم للمجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت، وليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدما، وأن هناك بالفعل ارتباطا واضحا بين مدى تخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة ضياع الوقت، فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله.

مفهوم الوقت في العملية الإدارية: -

ارتبط مفهوم الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكل الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب محسوبا وقتا وزمنا محسوبا لأدائه (العقيلي، 2009: 29)

الإدارة الفعالة للوقت داخل العملية الإدارية:

إن لم يكن بالإمكان استثمار كل الوقت، فعلى الأقل يمكن استثمار أكبر قدر منه، وحتى تكون نقطة البداية صحيحة وفعالة، يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية ففي المنظومة الإدارية وهيكل البناء الإداري، وتقسيمات الكوادر الوظيفية ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه، قسم أو وحدة لإدارة الوقت في المنظمة، مثل قسم الإنتاج أو إدارة الإنتاج، أو وحدة متابعة العمليات الإنتاجية، أو إدارة التسويق، أو مسئول أو مدير عن إدارة الوقت. البعض منا سمع بمقولة (**just in time**) وهو الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد، وحيث الوقت الضائع يساوي صفر، وقد استخدمت هذه الكلمة لأول مرة في اليابان حيث كان مركزها في السوق العالمية، ليست بالشكل التي عليه الآن، والمنتجات الغربية تتفوق على كل شيء آخر، وأحد أكبر العوامل المساهمة في هذا التحول الكبير، هو تطوير اليابان لاستخدام عامل الوقت والوقت المحدد بالذات. (العقيلي، 2009: 41)

تفويض الصلاحيات:

وأوضح الطويل (2006) أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، ويضيف إن التفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.

وعرفه كنعان، على أنها المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه (كنعان، 2009: 230)

ويعد التفويض عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية، أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005: 32).

ومن خلال العرض السابق، يمكن تعريف التفويض على انه الصلاحيات التي يمنحها المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هذه المهام.

عناصر التفويض: -

أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل والعكس ليس صحيحاً، وأن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل، وألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة، ويقفز إلى من هم دون ذلك في الهرم الوظيفي، وأن يتم التفويض وفق القوانين واللوائح، وأن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده، بالإضافة أن تتم تهيئة الشخص المفوض لما فوض له، وأن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة. (عريفج، 2007: 77)

مبادئ التفويض:

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض إلى يلي: -

أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض، وفاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، من خلال المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه، بالإضافة إلى حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، ففقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال، و عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية. (كنعان، 2009: 232).

أهداف التفويض: -

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي: -

الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة، وتوفير الكفاءة الإدارية حيث إن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية وللمن لديه استعداد للعمل والإنجاز. (حبتو، 2009: 169)

التخلص من المركزية: والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير. (Certo, 2007, p248)

الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب الإداري الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات و تطوير عملية الاتصال: فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله، من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة. (كنعان، 2009: 240)

مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة:

يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى، وتساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصا في حال غياب المدير، أو إذا كان هناك فروع للشركة، وتفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من عيوب الروتين، وانحصار السلطة في يد الرئيس الإداري وحده، وزيادة فاعلية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات، وتحديد المسؤوليات (حبتو، 2009: 168).

ويؤدي التفويض إلى رفع مستويات المشاركة الروحية في العمل للعاملين في الجهاز الإداري وإلى زيادة شعورهم بالثقة في مرؤوسيه، يعد التفويض أداة فاعلة لتطوير أداء العاملين. (Mullins, 2008, p.440).

• النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه:

هناك بعض من نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه ومن أهمها:

المسائل المالية لخطورتها وأهميتها، ومسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة، وتفسيرها، وما يحيط بتطبيقها، والقرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين. (كنعان، 2009: 232)

المعوقات التي تواجه عملية التفويض:

أولاً: معوقات تتعلق بالمدير: -

• خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله، والرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. (حبتو، 2009: 168).

ثانياً: معوقات تتعلق بالمرؤوسين: -

انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك، والخوف من النتائج المترتبة على الفشل، واعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين.

قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم. (كنعان، 2009: 235)

ثالثاً: - معوقات تتعلق بالمنظمة: -

تعدد التقسيمات الإدارية، مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة، مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار، عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها، يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم. (فلية وعبد المجيد، 2005م: 337)

الأدب التربوي الذي يتعلق بالانتماء المهني:

مفهوم الانتماء المهني:

مصطلح الانتماء المهني هو ما أبدعته العلوم الانسانية الحديثة، كعلوم الإدارة والتنمية البشرية وغيرها، وهو يعنى التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد، وبين الدوافع. الباطنة لدى هذا الفرد، وهو يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة بين المصلحة الذاتية للفرد ورغبته وهواياته وميوله. (الصعيدى، 2011).

يعتمد تماسك المجتمع وقوته على تحقيق التنمية والتطور بشعور أفرادها بالانتماء لوطنهم، ويسهم تعزيز الانتماء في نفوسهم في الحفاظ على الهوية ودعمها، كما ويضف حسن الانتماء على نفس الفرد الاطمئنان والاستقرار وفقدان هذا الحس يؤثر في الواقع بشتى مجالاته السياسية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والوظيفية. (سلامة، 2004).

إن الانتماء أحد الصفات التي يتصف بها الفرد والجماعة على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة والقياس المباشر، لأنها شعور ينبع من داخل الفرد ويمكن الإحساس بها من خلال أثاره ونتائجه في السلوك (رويم، 2010).

إن الانتماء حاجة نفسية طبيعية لدى الفرد شأنها شأن غيرها من الحاجات النفسية الطبيعية لا تتحقق تلقائياً كما لا تتخذ نمطا سلوكيا واحدا للتعبير عن نفسها، وإنما تتعدد تلك الأنماط اتساعا وضيقا وتنافرا وتكاملا، وتعد قضية الانتماء من القضايا الهامة والخطيرة في حياة البشرية وبخاصة في الآونة الأخيرة لدى العاملين في مؤسسات وزارة التربية والتعليم عامة

والمرشدين التربويين خاصة، لما لهم من دور فاعل في علاج الكثير من المشكلات السلوكية والنفسية لطلبة المدارس بجميع المراحل التعليمية، كذلك أصبح الاهتمام بأوضاع العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعالهم، إضافة لظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية، إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم، والمتمثل بالجوانب النفسية للعاملين، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد، إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف باعتباره عنصرًا أساسيًا من عناصر التحفيز، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، لما لذلك من علاقة إيجابية في تحسين أدائهم، وإنجازاتهم في العمل، أن الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجابيًا على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. (جراد، 2014).

وقد ربط بعض الباحثين مفهوم الانتماء المهني بدرجة الاشباع المرتبطة بحاجاتهم، أي إدراك المديرين لدرجة الاشباع المرتبطة بحاجاتهم، وإدراكهم لمدى الشعور بالرضا عن هذا الاشباع يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الالتزام أو القبول أو الاستعداد والمحبة، ولقد كان لعلماء الاجتماع الاهتمام في هذا المجال، وذلك لنظرتهم إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع تربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (عورتاني، 2003).

كما يتقاطع الانتماء المهني مع مفاهيم أخرى كالولاء الذي يشير إلى حب وإخلاص شديدين، يوجههما الفرد إلى موضوع معين كالوطن أو الدين أو الحزب لدرجة يضحى الفرد فيها بحياته لصالح قناعة معينة، أما الهوية فتعطي الفرد الإحساس بالانتماء إلى حجم أكبر وتخلق لديه الولاء والاعتزاز بذلك، لما ينطوي على ذلك من معايير رمزية وروحية وحضارية جماعية (زعيتز، 2012).

من هنا يتضح بأن الولاء المهني، هو عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته الإدارية، والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بمآثرها وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها (سلامة، 2004).

يتضح مما سبق جدلية العلاقة بين الانتماء والولاء والهوية، لدرجة يصعب فيها الفصل بينهما، حيث يكون الولاء دون الانتماء بلا مضمون، وبدون هوية قد يجد الفرد نفسه يضر بمؤسسته وبمجتمعه، كذلك الاعمال التي يمارسها الفرد في مؤسسات الاحتلال أو الجهات الأجنبية. فالانتماء المهني يتمثل في الارتباط الإيجابي بالمؤسسة والاستعداد الكامل لبذل جهده في سبيل تحقيق أهدافها، كما يشعر الفرد بعدم القدرة على التخلي عنها (رويم، 2010).

أنماط الانتماء التنظيمي:

أن الانتماء التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم، حيال العمل بالمنظمة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما:

○ الانتماء المؤثر (Effective Commitment): تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم بعضهم ببعض، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء (حنونة، 2006).

○ الانتماء المتواصل (Continuous Commitment): تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية إنتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع، في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي، الخدمات الصحية (الدوسري، 2005).

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل (George & others, 1999).

يعتبر الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه، لأنه جزء من منظمة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمتها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي:

إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة، ورغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة، ورغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة. (Mowday & Steers 1979).

خصائص الانتماء المهني:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

يعبر الانتماء المهني عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ويشير الانتماء المهني إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، وإن الانتماء المهني حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، و إن الانتماء المهني حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، و يتأثر الانتماء المهني بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006).

أهمية الانتماء المهني:

يمثل الانتماء المهني عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وإن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، و إن انتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها، يعد عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل في منظمات أخرى، وأيضاً الانتماء المهني من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه

بأهدافها وقيمها، ويعتبر لاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (الدوسري، 2005: 80)

مراحل الانتماء المهني: -

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث نقاط هي:

1. الالتزام، حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي، فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه

2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3. مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها، مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم. (اللوزي، 1999: 113).

الدراسات السابقة:

دراسات تتعلق بالممارسات الإدارية

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الشمري (2012) عنوانها: "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت،

وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة من وجهة نظرهم. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: -

وجود درجة مرتفعة من ممارسة النمط الديمقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (4.06) وانحراف معياري (0.52)، ووجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الاوتوقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكمي (3.65) وانحراف معياري (1.08)، ووجود درجة ضعيفة من النمط الترسلّي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (2027) وانحراف معياري (1.17)، ووجود علاقة إيجابية مرتفعة الدرجة دالة احصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي.

دراسة **الدخيل (2012)** عنوانها: " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، في ضوء إدارة المعرفة، من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض والتعرف أيضاً إلى أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تفعيل تلك الممارسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (87) مديراً.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

يرى أفراد الدراسة أثر واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي العام للمحور (3.01)، وتمثل أبرزها في (دعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين، استخدام المعرفة اللازمة لصنع القرارات، مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية، توظيف مواهب المعلمين في إنتاج معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة)

يرى أفراد الدراسة أن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تفعيل الممارسات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.74)، وتمثل أبرزها في (صعوبة توفير معايير محددة لقياس المعرفة المتاحة القابلة للاستخدام غياب، الإطار الواضح لمضمون إدارة المعرفة، نقص برامج التنمية الذهنية للعاملين بالمدرسة في مجال إدارة المعرفة، قلة الحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تطوير المعرفة).

من أهم المقترحات التي تسهم في تفعيل الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة (توفير المخصصات المالية المناسبة لدعم التحول لإدارة المعرفة، نشر ثقافة إدارة المعرفة في المدرسة، بناء خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة، الكشف عن تجارب وخبرات العاملين لتحويلها إلى معرفة صريحة معلنة، استخدام شبكة معلوماتية داخلية لتسهيل نشر وتبادل المعرفة).

دراسة عليان (2012) عنوانها: "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري

المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسات المديرين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة" كما يراها المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (470) معلماً وبنسبة (5.5%) من مجتمع المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير أداة الدراسة للممارسات الإدارية مكونة من (42) فقرة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، واختبار (ت)، وكانت درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، قد أتت بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.60) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة عالية للممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، في حين حصلت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة درجة عالية في مجالات الشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، والشؤون الطلابية، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي.

دراسة مساعدة (2011) عنوانها: "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء

الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء".

هدفت الدراسة إلى تعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحثان (Paul Hersey) و (Blanchard Kenneth)، في مركز الدراسات قيادة في جامعة أوهايو، كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على كل المجتمع الدراسة من عمداء الكليات في جامعة الزرقاء وعددهم (11)، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء وعددهم (25).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

أن النمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو: النمط المقنع حيث بلغ متوسط نسبة التكرارات (45%) وأن نسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض بلغ متوسط نسبة التكرارات له (26.88%).

لا توجد فروق جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.

لا توجد فروق جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

ضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمرشحين للتعيين في المناصب القيادية في مجالات بناء فريق العمل، وقيادة العاملين ذوي مستوى النضج العالي.

الاهتمام بتنمية الشخصيات القيادية لدى العاملين، من خلال فتح المجال لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإشراكهم في اللجان، مع تفويضهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم.

دراسة زايد (2011) عنوانها "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظه) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (271) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جداً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

دراسة أبو سمرة وآخرين (2010) عنوانها: "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين".

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) من مديري المدارس والمعلمين. وللوصول لهدف الدراسة، تم إعداد استبانة للممارسات الإدارية تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، واستبانة للروح المعنوية تكونت من (34) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس كانت مرتفعة، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية بدرجة مرتفعة أيضاً. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس ومستوى المدرسة وجنس المدرسة والمؤهل العلمي وخبرة المعلم، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الممارسات الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

دراسة الحربي (2009) عنوانها: درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهات نظرهم ووجهات نظر معلمهم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهات نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (79) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير أداة للكفايات الإدارية مكونة من (67) فقرة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، واختبار (ت)، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- كانت درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية، من وجهات نظرهم، متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.32).

دراسة عمايرة (2008)، عنوانها " الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، إضافة إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، وكل من الضغط النفسي والأمن النفسي الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة وبلغ عدد أفرادها (579) موظفاً من أصل (4015) موظفاً من الموظفين في المديريات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في كافة المجالات، كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة، كما أشارت أن العاملين في المديريات يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية

الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

دراسة الحديدي (2008) عنوانها: "أساليب تدريب القيادات في الجامعات وكليات المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، وكذلك التعرف إلى مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية.

ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث أداة استقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (267) متدرجاً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير ووكيل مدرسة، وقد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكليتي المعلمين في الرياض والطائف.

حيث استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي: ثم معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية الآتية:

أسلوب التكرارات-أسلوب تحليل التمايز وكان من أهم نتائج الدراسة:

إن أكثر لأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية، وكليات المعلمين هي أساليب نظرية، وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة.

وجود اختلاف بين كليات الجامعات، وكليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية، حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين (صفر).

وجود اختلاف بين كليات الجامعة في استخدام الأساليب التدريبية، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة، في تحقيق أهداف الدورات التدريبية، وتعد كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف، من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية.

وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

دراسة شحادة (2008) عنونها واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة تعرف إلى درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (128) مشرفاً، (68) رئيس قسم، بلغ أفراد عينة الدراسة (184) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، وأظهرت النتائج بعدم وجود فروق في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، واقترح الباحث مجموعة من التوصيات منها:

تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإستراتيجية.

وضع نظام واضح وعادل لمراقبة وتقويمهما أداء العاملين وتقويمه، مع مراعاة ربط مستوى الأداء بمقدار الإنجاز المتحقق، على أن يتم تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

دراسة البدوي وآخرون (2005)، وعنوانها " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن، من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين".

هدفت الدراسة تعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها، في وكالة الغوث في الأردن، من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، وقد تألف مجتمع الدراسة من (4) مديري تعليم و(33) مشرفاً تربوياً و (263) مديراً ومديراً مساعداً و (4112) معلماً ومعلمة، بينما تألفت عينة الدراسة من (4) مديري تعليم و (28) مشرفاً تربوياً و (44) مديراً ومديراً مساعداً و (169) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في وكالة الغوث في الأردن في مجالات تسعة من عمله جاءت بدرجة عالية، وأن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس في وكالة الغوث كانت في الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد المادية، وأما أقل الممارسات فكانت في مجال إغناء المنهاج والعلاقة مع المجتمع المحلي.

دراسات تتعلق بالانتماء المهني:

دراسة كنعان(2014) بعنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وبعد أن تم جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى وجود ارتباط ايجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم.

دراسة نياب(2013) وعنوانها: "الانتماء المهني للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا)" هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء المهني لدى الأخصائيين النفسيين

والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية، إلى معرفة أثر بعض المتغيرات المتعلقة بهم في درجة انتمائهم، إلى ترتيب أبعاد الانتماء المهني بحسب أهميتهما، تكونت عينة الدراسة من (90) أخصائياً نفسياً واجتماعياً، حيث قاموا بتعبئة استبانة مكونة من (37) .

أظهرت النتائج الدراسة أن درجة الانتماء المهني للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء المهني تعزى لمتغيري الجنس، وموقع العمل، كما أظهرت الدراسة أن من أبرز المعوقات التي تواجه الانتماء المهني للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين هي: البيروقراطية والروتين في العمل، وغياب التقدير والحوافز المناسبة، والنظرة الاجتماعية السلبية عن الأخصائي النفسي والاجتماعي وأوصى الباحث بضرورة تغيير أسلوب العمل وتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

دراسة أبو الرب والصباح(2009) وعنوانها " الانتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة الانتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين، وبيان أثر متغيرات) الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، والخبرة، والمركز الوظيفي، والدورات التدريبية المهنية وعددها) على ذلك. وتحديد المعوقات والعوامل التي تقلل وتزيد من انتمائهم لأجهزتهم . كون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظات الشمال والبالغ عددهم 29678 فردا .تكونت عينة الدراسة من 666 فردا من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن درجة الانتماء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية كانت عالية بشكل عام، بغض النظر عن الموقع الوظيفي أو الرتبة أو الأقدمية أو الدرجة العلمية.
- من أكثر الموضوعات التي تهتم منتسبي الأجهزة الأمنية، هو سمعة الجهاز الذي ينتمون إليه .

- أن درجة الانتماء لدى الإناث المنتسبات إلى الأجهزة الأمنية الفلسطينية، أكثر منها لدى الذكور المنتسبين لهذه الأجهزة.

- أن منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية من ذوي الرتب السامية (من رتبة رائد فما فوق) لديهم درجة انتماء أعلى من ذوي رتبة الضابط (من ملازم الى نقيب).

- من الموضوعات المقلقة لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، هي نظام الترقيات في أجهزتهم. لأنه يعتمد فقط على الأقدمية ولا يأخذ بعين الاعتبار الأداء والتقييم والتدريب.

دراسة غنيم (2008) وعنوانها: العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس، وقام الباحث باستخدام أداة للدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: معلومات شخصية عن أعضاء هيئة تدريس، والقسم الثاني: مقياس الولاء التنظيمي المكون من (18) فقرة، أما القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع بالإضافة الى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية.

دراسة حمدان (2008): وعنوانها العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية، بيرزيت، وجامعة القدس (ابو ديس)، والجامعة العربية الأمريكية، والذين بلغ عددهم (1498) عضو هيئة تدريس، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أنه لا توجد علاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت إن درجة واقع الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدراسة الكلية الى (67.6%) أن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (78.4%).

دراسة علاونة (2006) وعنوانها " قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. وقد تحدد مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس جميعاً، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (126) معلماً ومعلمة. ولإتمام الدراسة أعدت أداة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: معلومات شخصية عن المعلمين، والقسم الثاني: مقياس الولاء التنظيمي المكون من (17) فقرة، أما القسم الثالث فمقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة موزعة على ستة محاور. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع، وإن مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى

لمتغير الجنس ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

دراسة الكتبي (2006) وعنوانها: وهي بعنوان "قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالمجال الشرطي للعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة" وقد هدفت هذه الدراسة لقياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وتمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف إلى مفهوم الولاء الوظيفي وعناصره وأبعاده، والتعرف على العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى العاملين، وقياس درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، النوع، الجنسية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، الدخل الشهري، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات التنظيمية التالية: الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة المهام المؤداة، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة حيث بلغ عدد العينة (377) من العاملين بإدارات وأقسام شرطة الشارقة. وقد خلصت الدراسة بان أكثر العوامل تأثيراً على الولاء الوظيفي، هي العوامل العائدة إلى بيئة العمل أن هناك ارتباطاً معنوياً بين العوامل الذاتية والمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وأن هناك ارتباطاً معنوياً أيضاً بين العوامل العائدة لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية، ويوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن أكثر المتغيرات الشخصية تأثيراً في آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي هي الجنسية والدخل الشهري والنوع والحالة الاجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي من خلال متغيرات عدد سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة، والرتبة، ومكان العمل، ومدة الخدمة.

دراسة غنام (2005) بعنوان: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس هدفت هذه الدراسة تعرف إلى السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة

نابلس، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهن (1088) وفق إحصاءات مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (183) معلمة، وهن يشكلن ما نسبته 16.8% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة جداً، وبنسبة مئوية (83.2%).

دراسة سلامة (2004) بعنوان: "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبالغ عدد فقراتها (73) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (302) عضو هيئة تدريس من عددهم البالغ (1046) وزعت عليهم الباحثة استبانتي: الأولى لقياس الانتماء المهني، والثانية لقياس الرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مرتفع، بينما كان مستوى الرضا متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية.

دراسة عورتاني (2003) بعنوان "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، واشتملت على عينة مكونة من (363) إدارياً من مختلف الوزارات، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. أن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مرتفعة جداً.
2. كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
3. ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.

ثانياً: الدراسات الأجنبية: -

دراسة محمد وآخرون (Mohammed et al, 2012) بعنوان "تأثير أساليب القيادة على الالتزام التنظيمي" دراسة لأساتذة الجامعات العامة في نيجيريا.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أساليب القيادة في الالتزام التنظيمي بيف أساتذة الجامعات العامة في نيجيريا، سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة التي أظهرتها الإدارة العليا في الجامعات الحكومية في نيجيريا هو مؤشر على التزام التنظيمية بين المحاضرين. واسترشدت الدراسة من نظرية القيادة التحويلية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 151 من المحاضرين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي.
- أن للسلوك القيادي مساهمة كبيرة في التزام الموظف في المؤسسات.
- أن أسلوب القيادة التحويلية المستخدم كان أكثر الأساليب فعالية على التزام الموظف في المعاملات التنظيمية في الجامعات النيجيرية.

دراسة جوجل وآخرون (Google et al,2011) العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى (262) موظفاً يعملون في مراكز لرعاية مرضى الخرف (الزهايمر) ضمن إطار من الرعاية الاجتماعية طويلة المدى، من خلال فحص مدى تأثير تعزيز الانتماء المهني ايجابياً على الرضا الوظيفي وبالعكس، وفحص فيما إذا كان تحسن الرضا الوظيفي يمكن أن يسهم في تعميق التمكين المهني. وقد أخضع المشاركون لدورة تدريب خاصة بالتعامل مع المصابين بالخرف (الزهايمر)، حيث أجابوا على استبانتي تقيسان الرضا الوظيفي والالتزام المهني. كشفت النتائج باستخدام معامل الانحدار وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، كما أظهرت النتائج وجود انسجام متبادل بين الدرجة الكلية للمقياس ومقياس الرضا الوظيفي الداخلي كما دلت النتائج على وجود فرق رئيسي ما بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

دراسة زاهد وراجابي (Zahed-Babelan and Rajabi,2009) وعنوانها: دراسة

العلاقة بين الذكاء العاطفي مع أنماط القيادة في رؤساء الأقسام في جامعة الأردبيمي

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي مع أنماط القيادة في رؤساء الأقسام في جامعة الأردبيمي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة ومقياس الذكاء (EIS) لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (118) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- ارتفاع الرضا من جانب غالبية الأعضاء عفاً عن أداء وأسلوب القيادة الصادر عن رؤساء الإدارات حصل أسلوب القيادة التحويلية على أعلى معدل من أساليب القيادة الصادر عن رؤساء الإدارات وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية، والذكاء العاطفي
- أن الذكاء العاطفي وأبعاده المختلفة له قوة عالية في توقع الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام.

دراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008) وعنوانها:

تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي 2005-2006 وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

دراسة شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela, 2007) بعنوان "أدوار المديرين أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة"

وتصف هذه الدراسة أدوار المديرين أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (1780) طالباً، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين، أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنتفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وأن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائماً بحاجة إلى مدير قوي وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

دراسة هاف (Huff,2006) بعنوان: "ممارسات المديرين في الماضي والحاضر"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرين في جامعة فانديربيلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والمشاهدة والمقابلة للإجابة عما يفعله المديرين تمامًا ليرتقوا بتعلم وإنجاز طلبتهم، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز المديرين على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس، وبينت الدراسة أيضًا أنه في بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربيوي ليشجع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويبحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية، مضيفًا بعض البرامج، ويغير مواقفه، ولكن بالنهاية يركز على أهداف المديرين في الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على النظام داخل غرفة الصف، ومتابعة البرنامج المدرسي، وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج، وأن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به، كما بينت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرين أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية، وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل، وجمع البيانات، وتحليل سجلات الأداء.

دراسة سيسانجا (Ssesanga ,2005) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين ، حيث أجرت الدراسة تحقيقًا اختباريًا لاختبار العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم ، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فردًا وقع عليهم الاختيار في جامعة أوغندا، حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيرًا في الرضا وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل ، والإشراف ، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهري ، وأما الدافع لخلق عدم الرضا فكان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل، كما وجد أن العمر ، والرتبة الأكاديمية ، لهما دلالات على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

دراسة وويتر وهامر بيازيت (Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004) :

بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد. إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخّصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضواً و (479) ممثل اتحاد في (297) اتحاداً محلياً للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام مقياس للولاء مكون من (20) فقرة، وكانت من نتائج الدراسة وجود عامل أسلوبى في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد. وباستخدام اختبار قياس التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين، والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين). وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد. ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

دراسة سوميتش وبوجلر (Somech and Bogler, 2002): بعنوان "ماضي الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومكانته" وأجريت هذه الدراسة في جامعة حيفا في إسرائيل. وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في 55 اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من (983) معلماً من 25 مدرسة إعدادية و(27) مدرسة ثانوية في إسرائيل، وقسمت الاستبانة إلى المجالات الآتية: (الإداري، والفني، والاتجاه نحو التلاميذ، والاتجاه نحو العمل كفريق، والاتجاه نحو المنظمة).

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً بالمجال الإداري، ارتبط الولاء المهني إيجابياً فقط بالمجال الفني، ارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ، ارتبط الولاء التنظيمي إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ، والتعامل مع الفريق ومع المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من قراءة الدراسات السابقة، أنها قد جاءت في موضوعات مختلفة، وقد اقترب بعضها من موضوع الدراسة جزئياً، وبعضها الآخر يرتبط بموضوع الدراسة بشكل كبير. ومن الملاحظات على الدراسات السابقة أنها:

- ركزت بعض الدراسات على الأنماط القيادية، الذي يختلف مفهومه عن الممارسات الإدارية، رغم التشابه بينهما، مثل دراسة الشمري(2012) ودراسة مساعدة (2011) ودراسة (Zahed-Babelan and Rajabi,2009).
- ركزت بعض الدراسات على عمداء الكليات مثل دراسة الشمري(2012) ودراسة مساعدة(2011)
- درست بعض الدراسات الممارسات الإدارية مثل دراسة عليان(2012) ودراسة زايد(2011) أبو سمرة(2010) شحادة (2008) الدخيل(2012) بدوي (2005) وكانت هذه الدراسات تتعلق بالممارسات الإدارية المتبعة من قبل مدراء المدارس على خلاف الدراسة الحالية التي تدرس واقع الممارسات الإدارية من قبل عمداء الكليات
- ركزت بعض الدراسات على الشفافية الإدارية والكفاءة الإدارية، وكانت لمدراء المدارس مثل دراسة حربي(2009) وعميرة (2008)
- ركزت بعض الرسائل على الممارسات المديرين ومسؤولياتهم، مثل دراسة(Gedikoğlu & Keser, 2008) ، ودراسة (Huff,2006)
- قامت دراسة أبو سمرة وآخرون(2010) بربط الممارسات الإدارية بالروح المعنوية، وهي مشابهة للدراسة الحالية

• ركزت بعض الدراسات على موضوع الانتماء المهني مثل دراسة كنعان(2014) وأبو الرب وصباح(2009) وسلامة (2004) وعورتاني (2003) و (Somech and Bogler,) (2002)

• ركزت بعض الدراسات على الولاء التنظيمي الذي يتشابه بحد كبير مع الانتماء المهني مثل دراسة غنيم(2008) حمدان(2008) علاونة(2006) الكتبي(2006) غنام (2005) سلامة(2004)

• ركزت بعض الدراسات على ربط الانتماء المهني بالرضا الوظيفي، مثل دراسة سلامة(2004) وربط الانتماء المهني بالنمط القيادي مثل دراسة عورتاني(2003)

• ركزت بعض الدراسات ربط الولاء التنظيمي بالسمات الشخصية مثل دراسة غنام (2005) والولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي مثل دراسة علاونة(2006)

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، لم تتناول الممارسات الإدارية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية أي دراسة، وكانت أقرب الدراسات لها دراسة الشمري (2012) وكانت تدرس درجة ممارسة الأدوار القيادية لعمداء الكليات بجامعة الكويت ودراسة مساعدة(2011) التي بحثت أيضا الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة الزرقاء، اما بالنسبة لدراسة أبو سمرة وآخرون بحثت واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين وكانت مشابهة لمجالات الدراسة الحالية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث عن واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات بشيء من التفصيل، وتبحث بدرجة أوسع علاقتها بالانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية، الذين يشكلون حجر الأساس في المرحلة التعليمية العليا، إضافة الى ذلك أن هذه الدراسة ركزت عملية بحثها على الجامعات، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة عملية بحثها في المدارس، وما تميزت به الدراسة أيضاً أنها تستهدف قطاع واسع من المحافظات،

إضافة الى ذلك أنها تستهدف أغلب الجامعات الفلسطينية، ولم يعثر الباحث في الدراسات السابقة -حسب اطلاعه - على دراسة حول الممارسات الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني في الجامعات الفلسطينية، مما يعني تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، من حيث مجتمع الدراسة، ومتغيرات الدراسة مما يؤدي الى إثراء هذه الدراسات السابقة واغنائها، في مجال معرفي مميز، وفي دائرة محدودة، حاولت الدراسة تسليط الضوء عليها، بهدف معرفة النتائج المتعلقة بهذه الشريحة من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ودور هذه النتائج في تشخيص الواقع الإداري والانتماء المهني بغية وضع النتائج أمام المسؤولين، للاستفادة منها في تطوير مستوى الأداء بما يخدم تطوير الأداء الوظيفي، وتحقيق الانسجام بين الرئيس والمرؤوس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين الجامعيين المتفرغين من حملة الماجستير والدكتوراه في الجامعات الفلسطينية الآتية: (بيت لحم، بيرزيت، الخليل، العربية الأمريكية، القدس، النجاح الوطنية)، وقد بلغ عددهم (2600) مدرساً وفق إحصاءات دوائر الموارد البشرية وشؤون الموظفين في الجامعات الفلسطينية في الفصل الثاني لسنة 2014/2013، ويشير الجدول (1) إلى توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري الجامعة والمؤهل العلمي

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري الجامعة والشهادة العلمية

المؤهل العلمي الجامعة	دكتوراه	ماجستير	المجموع
بيت لحم	81	107	188
بيرزيت	237	144	381
الخليل	102	44	146
العربية الأمريكية	135	70	205
القدس	240	160	400
النجاح الوطنية	820	460	1280
المجموع	1615	985	2600

حسب إحصائيات الموارد البشرية للجامعات لسنة 2014

عينة الدراسة:

استخدم الباحث برنامج Roa Soft Sample Size Calculator؛ لاختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المدرسين في كل جامعة من الجامعات قيد الدراسة، وبلغ حجمها (588) أي ما نسبته (22.6%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة:

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %	
الجنس	ذكر	360	61.2	
	أنثى	228	38.8	
الجامعة	الخليل	91	15.5	
	بيت لحم	86	14.6	
	القدس أبو ديس	46	7.8	
	بيرزيت	287	48.8	
	العربية الأمريكية	91	15.5	
	النجاح الوطنية	86	14.6	
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	93	15.8
		أستاذ مشارك	45	7.7
أستاذ مساعد		176	29.9	
محاضر		143	24.3	
مدرس		131	22.3	
المؤهل العلمي		ماجستير	276	46.9
	دكتوراه	312	53.1	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	182	31.0	
	5-10	136	23.1	
	أكثر من 10-15	104	17.7	
	أكثر من 15	166	28.2	
المجموع		588	100.0	

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الاستبانة قسمين وخمسة مجالات، تمثلت

في:

القسم الأول: واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية

- مجال إدارة الأفراد.
- مجال إدارة الأزمات.
- مجال إدارة الوقت.
- مجال تفويض الصلاحيات.

القسم الثاني: الانتماء المهني

- مجال الانتماء المهني.

وقام الباحث بتطوير الاستبانة المعدة من قبل الباحث (أبو سمرة وآخرون، 2010) واستخدام استبانة أخرى للقسم الثاني للدراسة من قبل الباحثة (سلامة، 2003)، وبعد مراجعة الأدب التربوي والدراسات الأخرى ذات العلاقة والأخذ بآراء المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة التربوية، قام الباحث بتطوير الاستبانتين الملحقان رقم (2) و(3)، لتصبح بصورتها النهائية والتي تشتمل:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المدرس الجامعي الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (77) فقرة، موزعة على (5) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ باستجابة " موافق بشدة " وتُعطى (5) درجات، ثم " موافق " وتُعطى (4) درجات، ثم " محايد " وتُعطى (3) درجات، ثم " معارض " وتُعطى درجتين، وينتهي بـ " معارض بشدة " وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال من أساتذة كلية العلوم التربوية وأساتذة من كلية الآداب، وبلغ عددهم (9 محكمين) (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة (ملحق 4) من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بإضافة (10) فقرات جديدة بالإضافة إلى تعديل صياغة (20) فقرة، وحذف فقرتين، والملحق رقم (4) يبين الاستبانة قبل التحكيم ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 70% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 5).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	إدارة الأفراد	15	0.97
2	إدارة الأزمات	14	0.96
3	إدارة الوقت	10	0.95
4	تفويض الصلاحيات	9	0.91
	الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	48	0.98
	الانتماء المهني	29	0.94

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.91-0.98)، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحقات (4)، (5)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها جميعها.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- الجامعة: وله ستة مستويات: (الخليل، بيت لحم، القدس أبو ديس، العربية الأمريكية، النجاح الوطنية).
- الرتبة الأكاديمية: وله خمسة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (ماجستير، دكتوراه).
- الخبرة: ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10-15، أكثر من 15).

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المدرسين الجامعيين على واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى العمداء في الجامعات الفلسطينية، والانتماء المهني.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لمجالات الإستبانة.
2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الفرضيتين المتعلقتين بجنس المدرس، ومؤهله العلمي.
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجامعة والرتبة الأكاديمية والخبرة.
4. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc test)، لبيان دلالة الفروق في الفرضيات التي رُفضت باستخدام تحليل التباين الأحادي.
5. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسوالي الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسوالي الدراسة:

أ-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ما واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية

كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي

لتقدير واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وهو مقياس تم تصميمه وفق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى التقدير} = (\text{أكبر درجة} - \text{أصغر درجة}) \text{ مقسوماً على } (5) = (5) / 1 - 5 = 0.8.$$

$$(4.21 \text{ فأكثر} = 84.2\%) = \text{مرتفع جداً}$$

$$(3.41 - 4.20 = 68.2\% - 84.0\%) = \text{مرتفع}$$

$$(2.61 - 3.40 = 52.2\% - 68.0\%) = \text{متوسط}$$

$$(1.81 - 2.60 = 36.2\% - 52.0\%) = \text{منخفض}$$

$$(1.81 = 36.2\%) = \text{منخفض جداً.}$$

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	واقع الممارسات
1	إدارة الأفراد	3.73	0.86	74.4	مرتفع
2	إدارة الأزمات	3.64	0.83	72.8	مرتفع
3	إدارة الوقت	3.64	0.87	72.8	مرتفع
4	تفويض الصلاحيات	3.64	0.81	72.8	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	3.67	0.80	73.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، قد أتت بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (3.64-3.73)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال إدارة الأفراد على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.73)، بينما حصلت مجالات إدارة الأزمات وإدارة الوقت وتفويض الصلاحيات على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.64).

ب-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

ما درجة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أن درجة الانتماء المهني حققت متوسط (4.28) وانحراف معياري (0.55)، وهي درجة مرتفعة جداً للانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، فيها تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفق متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=228)		ذكور (ن=360)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.004	2.931	0.87	3.60	0.85	3.82	إدارة الأفراد
*0.006	2.780	0.85	3.52	0.81	3.72	إدارة الأزمات
*0.040	2.061	0.89	3.54	0.85	3.70	إدارة الوقت
0.359	0.918	0.77	3.60	0.84	3.67	تفويض الصلاحيات
*0.014	2.475	0.80	3.57	0.79	3.73	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
*0.026	2.233	0.59	4.22	0.51	4.32	الانتماء المهني

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (586).

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الجنس، في مجال

تفويض الصلاحيات، بينما توجد فروق بين متوسطات استجاباتهم في مجالات إدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، والدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، والانتماء المهني، ولصالح الذكور.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الجامعة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (6) و(7) تبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
0.66	3.94	91	الخليل	إدارة الأفراد
0.78	3.86	86	بيت لحم	
0.68	3.58	46	القدس أبو ديس	
1.02	3.63	287	بيرزيت	
0.54	3.35	91	العربية الأمريكية	
0.91	3.83	86	النجاح الوطنية	
0.62	4.03	91	الخليل	إدارة الأزمات
0.73	3.75	86	بيت لحم	
0.68	3.57	46	القدس أبو ديس	
0.93	3.43	287	بيرزيت	
0.50	3.35	91	العربية الأمريكية	
0.89	3.71	86	النجاح الوطنية	
0.58	3.93	91	الخليل	إدارة الوقت
0.76	3.65	86	بيت لحم	
0.69	3.39	46	القدس أبو ديس	
1.14	3.64	287	بيرزيت	
0.51	3.18	91	العربية الأمريكية	
0.88	3.75	86	النجاح الوطنية	
0.69	3.84	91	الخليل	تفويض الصلاحيات
0.73	3.73	86	بيت لحم	
0.77	3.47	46	القدس أبو ديس	
0.86	3.60	287	بيرزيت	
0.66	3.30	91	العربية الأمريكية	
0.84	3.73	86	النجاح الوطنية	
0.61	3.95	91	الخليل	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
0.69	3.76	86	بيت لحم	
0.62	3.52	46	القدس أبو ديس	
0.94	3.57	287	بيرزيت	
0.43	3.31	91	العربية الأمريكية	
0.85	3.76	86	النجاح الوطنية	
0.59	4.37	91	الخليل	الانتماء المهني
0.59	4.20	86	بيت لحم	
0.60	3.96	46	القدس أبو ديس	
0.27	4.56	287	بيرزيت	
0.50	3.69	91	العربية الأمريكية	
0.47	4.39	86	النجاح الوطنية	

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأفراد	بين المجموعات	14.482	5	2.896	4.012	*0.001
	خلال المجموعات	420.175	582	0.722		
	المجموع	434.657	587			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	15.378	5	3.076	4.583	*0.001
	خلال المجموعات	390.537	582	0.671		
	المجموع	405.915	587			
إدارة الوقت	بين المجموعات	21.488	5	4.298	5.945	*0.001
	خلال المجموعات	420.698	582	0.723		
	المجموع	442.187	587			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	11.814	5	2.363	3.658	*0.003
	خلال المجموعات	375.941	582	0.646		
	المجموع	387.755	587			
الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	بين المجموعات	14.305	5	2.861	4.637	*0.001
	خلال المجموعات	359.123	582	0.617		
	المجموع	373.428	587			
الانتماء المهني	بين المجموعات	36.438	5	7.288	30.451	*0.001
	خلال المجموعات	139.287	582	0.239		
	المجموع	175.726	587			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الجامعة، ولتعرف مصدر الفروق، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (8-13) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (8)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الخليل	بيت لحم	القدس أبو ديس	بيرزيت	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية
الخليل	3.94		0.075	0.352	0.306	0.583	0.104
بيت لحم	3.86			0.277	0.231	0.509	0.029
القدس أبو ديس	3.58				0.046-	0.232	0.248-
بيرزيت	3.63					0.277	0.202-
العربية الأمريكية	3.35						*0.408-
النجاح الوطنية	3.83						

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (8) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأفراد، بين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.

الجدول (9)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الخليل	بيت لحم	القدس أبو ديس	بيرزيت	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية
الخليل	4.03		0.285	0.468	*0.607	*0.684	0.320
بيت لحم	3.75			0.183	0.322	0.399	0.035
القدس أبو ديس	3.57				0.140	0.217	0.148-
بيرزيت	3.43					0.077	0.288-
العربية الأمريكية	3.35						0.364-
النجاح الوطنية	3.71						

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (9) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأزمات، بين جامعتي الخليل وبيروزيت، ولصالح جامعة الخليل، وبين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة الخليل.

الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الخليل	بيت لحم	القدس أبو ديس	بيرزيت	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية
الخليل	3.93		0.279	0.537	0.295	*0.751	0.180
بيت لحم	3.65			0.258	0.016	0.472	0.099-
القدس أبو ديس	3.39				0.242-	0.214	- *0.357
بيرزيت	3.64					0.456	0.116-
العربية الأمريكية	3.18						- *0.571
النجاح الوطنية	3.75						

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (10) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الوقت، بين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة الخليل، وبين جامعتي القدس أبو ديس والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية، وبين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.

الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض الصلاحيات، وفق متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الخليل	بيت لحم	القدس أبو ديس	بيرزيت	العربية الأمريكية	النجاح الوطنية
الخليل	3.84		0.111	0.367	0.243	0.538	0.112
بيت لحم	3.73			0.256	0.133	0.428	0.001
القدس أبو ديس	3.47				0.123-	0.172	0.254-
بيرزيت	3.60					0.295	0.131-
العربية الأمريكية	3.30						*0.426-
النجاح الوطنية	3.73						

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تفويض الصلاحيات، بين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الجامعة

النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	بيرزيت	القدس أبو ديس	بيت لحم	الخليل	المتوسط الحسابي	الجامعة
0.184	*0.639	0.380	0.427	0.185		3.95	الخليل
0.001-	0.454	0.195	0.241			3.76	بيت لحم
0.243-	0.212	0.047-				3.52	القدس أبو ديس
0.196-	0.259					3.57	بيرزيت
-						3.31	العربية الأمريكية
*0.455						3.76	النجاح الوطنية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (12) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، بين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية ولصالح الخليل، وبين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الانتماء المهني، وفق متغير الجامعة

النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	بيرزيت	القدس أبو ديس	بيت لحم	الخليل	المتوسط الحسابي	الجامعة
0.020-	*0.684	0.187-	*0.414	0.174		4.37	الخليل
0.194-	*0.510	- *0.361	0.240			4.20	بيت لحم
*0.434-	0.270	- *0.601				3.96	القدس أبو ديس
0.167	*0.871					4.56	بيرزيت
*0.706-						3.69	العربية الأمريكية
						4.39	النجاح الوطنية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الانتماء المهني، بين جامعتي:

- الخليل والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة الخليل.
- بيت لحم وبيير زيت، ولصالح جامعة بيرزيت.
- بيت لحم والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة بيت لحم.
- القدس أبو ديس وبييرزيت، ولصالح جامعة بيرزيت.
- القدس أبو ديس والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.
- بيرزيت والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة بيرزيت.
- العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (14) و(15) تبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.93	3.91	93	أستاذ	إدارة الأفراد
0.77	3.61	45	أستاذ مشارك	
0.78	3.84	176	أستاذ مساعد	
0.83	3.80	143	محاضر	
0.91	3.43	131	مدرس	
0.81	3.74	93	أستاذ	إدارة الأزمات
0.77	3.61	45	أستاذ مشارك	
0.76	3.73	176	أستاذ مساعد	
0.82	3.70	143	محاضر	
0.92	3.39	131	مدرس	
0.95	3.80	93	أستاذ	إدارة الوقت
0.65	3.60	45	أستاذ مشارك	
0.76	3.68	176	أستاذ مساعد	
0.89	3.66	143	محاضر	
0.96	3.45	131	مدرس	
0.76	3.85	93	أستاذ	تفويض الصلاحيات
0.81	3.51	45	أستاذ مشارك	
0.81	3.65	176	أستاذ مساعد	
0.79	3.66	143	محاضر	
0.86	3.50	131	مدرس	
0.81	3.83	93	أستاذ	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
0.71	3.59	45	أستاذ مشارك	
0.72	3.74	176	أستاذ مساعد	
0.79	3.72	143	محاضر	
0.88	3.44	131	مدرس	
0.55	4.40	93	أستاذ	الانتماء المهني
0.65	4.04	45	أستاذ مشارك	
0.55	4.29	176	أستاذ مساعد	
0.55	4.25	143	محاضر	
0.47	4.28	131	مدرس	

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأفراد	بين المجموعات	18.376	4	4.594	6.434	*0.001
	خلال المجموعات	416.281	583	0.714		
	المجموع	434.657	587			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	11.214	4	2.804	4.141	*0.003
	خلال المجموعات	394.701	583	0.677		
	المجموع	405.915	587			
إدارة الوقت	بين المجموعات	7.634	4	1.909	2.561	*0.038
	خلال المجموعات	434.552	583	0.745		
	المجموع	442.187	587			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	7.497	4	1.874	2.874	*0.022
	خلال المجموعات	380.258	583	0.652		
	المجموع	387.755	587			
الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	بين المجموعات	10.959	4	2.740	4.407	*0.002
	خلال المجموعات	362.469	583	0.622		
	المجموع	373.428	587			
الانتماء المهني	بين المجموعات	4.178	4	1.044	3.549	*0.007
	خلال المجموعات	171.548	583	0.294		
	المجموع	175.726	587			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وللتعرف مصدر الفروق، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (16-21) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	3.91		0.294	0.065	0.107	*0.479
أستاذ مشارك	3.61			0.229-	0.187-	0.185
أستاذ مساعد	3.84				0.042	*0.414
محاضر	3.80					*0.372
مدرس	3.43					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (16) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأفراد، بين الرتبتين الأكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس ولصالح أستاذ مساعد، وبين محاضر ومدرس ولصالح محاضر.

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	3.74		0.125	0.005	0.034	*0.348
أستاذ مشارك	3.61			0.119-	0.091-	0.223
أستاذ مساعد	3.73				0.029	*0.343
محاضر	3.70					*0.314
مدرس	3.39					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (17) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأزمات، بين الرتبتين الأكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس ولصالح أستاذ مساعد، وبين محاضر ومدرس ولصالح محاضر.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الرتبة

الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	3.80		0.204	0.126	0.144	*0.355
أستاذ مشارك	3.60			0.078-	0.060-	0.150
أستاذ مساعد	3.68				0.018	0.228
محاضر	3.66					0.211
مدرس	3.45					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (18) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الوقت، بين الرتبتين

الأكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ.

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض الصلاحيات، وفق متغير

الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	3.85		0.341	0.195	0.185	*0.348
أستاذ مشارك	3.51			0.146-	0.156-	0.007
أستاذ مساعد	3.65				0.010-	0.153
محاضر	3.66					0.163
مدرس	3.50					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (19) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تفويض الصلاحيات، بين الرتبتين

الأكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ.

الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	3.83		0.235	0.085	0.108	*0.390
أستاذ مشارك	3.59			0.150-	0.127-	0.156
أستاذ مساعد	3.74				0.023	*0.306
محاضر	3.72					0.292
مدرس	3.44					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (20) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، بين الرتبتين الأكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس ولصالح أستاذ مساعد.

الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الانتماء المهني، وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
أستاذ	4.40		*0.365	0.110	0.149	0.124
أستاذ مشارك	4.04			0.255-	0.216-	0.214-
أستاذ مساعد	4.29				0.039	0.014
محاضر	4.25					0.025-
مدرس	4.28					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (21) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الانتماء المهني، بين الرتبتين الأكاديميتين (أستاذ وأستاذ مشارك)، ولصالح أستاذ.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	دكتوراه (ن=312)		ماجستير (ن=276)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.003	3.002	0.83	3.83	0.88	3.62	إدارة الأفراد
*0.026	2.234	0.78	3.71	0.88	3.56	إدارة الأزمات
*0.037	2.095	0.81	3.71	0.92	3.56	إدارة الوقت
0.119	1.560	0.80	3.69	0.82	3.59	تفويض الصلاحيات
*0.014	2.464	0.75	3.75	0.84	3.58	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
0.573	0.564	0.59	4.29	0.50	4.27	الانتماء المهني

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (586).

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي تفويض الصلاحيات والانتماء المهني، بينما توجد فروق بين متوسطات استجاباتهم في

مجالات إدارة الأفراد وإدارة الأزمات وإدارة الوقت، والدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، ولصالح حملة الدكتوراه.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (23) و(24) تبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
89.	3.67	182	أقل من 5 سنوات	إدارة الأفراد
59.	3.75	136	10-5	
1.02	3.58	104	أكثر من 10 -15	
88.	3.89	166	أكثر من 15	
84.	3.53	182	أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات
60.	3.74	136	10-5	
97.	3.46	104	أكثر من 10 -15	
87.	3.79	166	أكثر من 15	
92.	3.50	182	أقل من 5 سنوات	إدارة الوقت
70.	3.73	136	10-5	
86.	3.33	104	أكثر من 10 -15	
86.	3.90	166	أكثر من 15	
75.	3.54	182	أقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
70.	3.75	136	10-5	
94.	3.39	104	أكثر من 10 -15	
83.	3.83	166	أكثر من 15	
80.	3.57	182	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية
58.	3.74	136	10-5	
93.	3.46	104	أكثر من 10 -15	
82.	3.85	166	أكثر من 15	
65.	4.29	182	أقل من 5 سنوات	الانتماء المهني
57.	4.05	136	10-5	
57.	4.30	104	أكثر من 10 -15	
24.	4.44	166	أكثر من 15	

الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، وفق متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأفراد	بين المجموعات	7.318	3	2.439	3.334	*0.019
	خلال المجموعات	427.339	584	0.732		
	المجموع	434.657	587			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	10.623	3	3.541	5.231	*0.001
	خلال المجموعات	395.292	584	0.677		
	المجموع	405.915	587			
إدارة الوقت	بين المجموعات	26.002	3	8.667	12.162	*0.001
	خلال المجموعات	416.185	584	0.713		
	المجموع	442.187	587			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	16.055	3	5.352	8.409	*0.001
	خلال المجموعات	371.699	584	0.636		
	المجموع	387.755	587			
الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية	بين المجموعات	12.759	3	4.253	6.886	*0.001
	خلال المجموعات	360.670	584	0.618		
	المجموع	373.428	587			
الانتماء المهني	بين المجموعات	11.864	3	3.955	14.094	*0.001
	خلال المجموعات	163.862	584	0.281		
	المجموع	175.726	587			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية

والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الخبرة، ولتعرف

مصدر الفروق، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (25-30) نتائج المقارنة

البعدية.

الجدول (25)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأفراد، وفق متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5	أكثر من 10-15	أكثر من 15
أقل من 5 سنوات	3.67		0.073-	0.094	0.219-
10-5	3.75			0.167	0.145-
أكثر من 10-15	3.58				*0.313-
أكثر من 15	3.89				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (25) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأفراد، بين فئتي الخبرة

(أكثر من 10-15) و(أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

الجدول (26)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الأزمات، وفق متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5	أكثر من 10-15	أكثر من 15
أقل من 5 سنوات	3.53		0.212-	0.069	*0.259-
10-5	3.74			0.281	0.047-
أكثر من 10-15	3.46				*0.328-
أكثر من 15	3.79				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (26) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الأزمات، بين فئتي

الخبرة:

- (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

- (أكثر من 10-15) و(أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

الجدول (27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إدارة الوقت، وفق متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5	أكثر من 10-15	أكثر من 15
أقل من 5 سنوات	3.50		0.233-	0.172	*0.399-
10-5	3.73			*0.404	0.167-
أكثر من 10-15	3.33				*0.571-
أكثر من 15	3.90				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (27) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال إدارة الوقت، بين فئتي الخبرة:

- (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).
- (10-5) و (أكثر من 10-15)، ولصالح فئة الخبرة (10-5).
- (أكثر من 10-15) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

الجدول (28)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تفويض الصلاحيات، وفق متغير

الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5	أكثر من 10-15	أكثر من 15
أقل من 5 سنوات	3.54		0.208-	0.149	*0.293-
10-5	3.75			*0.357	0.085-
أكثر من 10-15	3.39				*0.442-
أكثر من 15	3.83				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (28) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تفويض الصلاحيات، بين فئتي

الخبرة:

- (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

- (10-5) و (أكثر من 10-15)، ولصالح فئة الخبرة (5-10).
- (أكثر من 10-15) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).
- الجدول (29)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات

الإدارية والأكاديمية، وفق متغير الخبرة

أكثر من 15	أكثر من 15- 10	10-5	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة
*0.282-	0.113	0.172-		3.57	أقل من 5 سنوات
0.110-	0.285			3.74	10-5
*0395-				3.46	أكثر من 10- 15
				3.85	أكثر من 15

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (29) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات واقع

الممارسات الإدارية والأكاديمية، بين فئتي الخبرة:

- (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).
- (أكثر من 10-15) و (أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

الجدول (30)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الانتماء المهني، وفق متغير الخبرة

أكثر من 15	أكثر من 15- 10	10-5	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة
0.150-	0.011-	*0.246		4.29	أقل من 5 سنوات
*0.396-	*0.256-			4.05	10-5
0.140-				4.30	أكثر من 10- 15
				4.44	أكثر من 15

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (30) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الانتماء المهني، بين فئتي

الخبرة:

- (أقل من 5 سنوات) و(5-10)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- (10-5) و(أكثر من 10-15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 10-15).
- (10-5) و(أكثر من 15)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15).

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ولاختبار الفرضية السادسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات، والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وكانت النتائج كما في الجدول (31)

الجدول (31)

نتائج اختبار معامل الارتباط بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

مستوى الدلالة	قيمة ر	الانتماء المهني		الممارسات الإدارية والأكاديمية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	0.423	0.55	4.28	0.80	3.67

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول رقم (31) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ما واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، لمجالات أداة الدراسة التي تراوحت ما بين (3.64-3،73) والدرجة الكلية (المجال الكلي) التي كانت بنسبة (3.67) بحيث جاءت بدرجة مرتفعة ذلك لجميع الفقرات، أما بالنسبة لترتيب المجالات، فقد حصل مجال إدارة الأفراد على الترتيب الأول بمتوسط (3.73)، بينما حصلت مجالات إدارة الأزمات وإدارة الوقت وتفويض الصلاحيات على الترتيب الثاني بمتوسط (3.64)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية الممارسات الإدارية والأكاديمية المتبعة من قبل عمداء الكليات وأهميتها، ومدى انعكاسها إيجابياً عليهم، ومدى تأثير تلك الممارسات في عطائهم، بالإضافة إلى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية أن الممارسات الإدارية المتبعة من قبل عمداء الكليات تخضع إلى المتابعة من قبل إدارة الجامعة، وأنها ليست عشوائية، مما أدى إلى اقتناع أعضاء الهيئة التدريسية أن أدوار عمداء الكليات ذات أهمية بارزة وبخاصة أن وراء كل كلية داخل أسوار الجامعة عميداً متميزاً يركز عمله على ممارسات إدارية وأكاديمية سليمة وصحيحة، كونهم مسؤولين عن سياسات الكليات وتحقيق أهدافها، ومن الواضح أن الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الجامعات لعمدائها، هو انعكاس إيجابي على ممارساتهم الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مما أدى إلى اقتناعهم بأن المتغيرات

المحيطة، تمنح عمداء الكليات خبرة أعمق في ممارساتهم الإدارية والأكاديمية، وهذا بدوره أفرز قدرة عالية في التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تطوير مجال إدارة الأفراد الذي حصل على أعلى المجالات في هذه الدراسة، بالإضافة إلى مجالات (إدارة الوقت، إدارة الأزمات، وتفويض الصلاحيات) التي حصلت على نسب مرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى أن تجارب العمداء منحتهم قدرة إدارية وأكاديمية بشكل جيد، وساعدتهم على تخطيط بشكل أفضل، و منحتهم خبرة وممارسات إدارية بشكل أوسع.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سمرة وآخرين (2010) والتي أشارت إلى أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس كانت مرتفعة، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية بدرجة مرتفعة أيضاً، حيث جاءت استجابات المبحوثين على جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة، وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية في مجال إدارة الأفراد (4.04) وهي الأعلى من بين مجالات الممارسات الإدارية، وكان مجال إدارة الوقت الأقل ترتيباً، علماً بأنه حصل على درجة مرتفعة أيضاً وبلغت بمتوسط حسابي (3.69).

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أتى به زايد (2011) في ممارسة مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية التي حققت درجة عالية جداً. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عليان (2012) التي أوضحت أن درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية قد أنت بمتوسط (4.06) وهذا يدل على درجة عالية للممارسات الإدارية في المدارس الحكومية

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2012) في ممارسة الأدوار القيادية لعمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي بنسبة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.06).

وتتفق أيضاً مع دراسة حربي (2009) التي أوضحت أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية، من وجهات نظرهم، متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.32).

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عمايرة (2008) التي أشارت إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في كافة المجالات.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة جيدكوغلو وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008) وقد بينت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

كما تختلف بعض نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الدخيل (2012) التي وضحت أن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة متوسطة حيث بلغت بدرجة (3.01) التي كانت تتمثل في (صنع القرارات، ومشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية، وتوظيف مواهب المعلمين في إنتاج معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة)

وأوضحت الدراسة أن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تفعيل الممارسات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة، تقع بدرجة عالية، حيث أنت بدرجة (3.74)، وتتمثل أبرزها في نقص البرامج التنموية الذهنية للعاملين بالمدرسة في مجال إدارة المعرفة، وقلة الحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تطوير المعرفة

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما درجة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنّ درجة الانتماء المهني حققت متوسط (4.28) وانحراف معياري (0.55)، وهي درجة مرتفعة جداً للانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية وطبيعية، إذ أنّ الجامعات الفلسطينية تقدم تسهيلات مختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية، وتوفر لهم الإمكانيات المتاحة من أجل تنفيذ عملهم، وهذا بدوره ينعكس على انتماء عضو هيئة التدريس للجامعة، كما وأنّ الممارسات الإدارية السليمة من قبل

عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية كان له أثر كبير في تعزيز روح الانتماء المهني لهذه المؤسسات.

ويرى الباحث كذلك أنه من الممكن أن يكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً بارزاً في تعزيز روح الانتماء المهني لهذه المؤسسات التعليمية، منها العامل السياسي والوطني، في ظل قيام الاحتلال الإسرائيلي بانتهاك واقتحام الجامعات، بالإضافة إلى الممارسات القمعية واللاإنسانية التي تستهدف عرقلة العملية التعليمية، مما جعل المسؤولية تتعاظم أمام عضو الهيئة التدريسية، التي جعلته لا يفكر إلا في كيفية تطوير هذه المؤسسات التعليمية، دون الالتفات إلى أي أسباب أخرى، بالإضافة إلى العامل الاقتصادي، حيث يوفر لهم العمل داخل هذه المؤسسة مستوى مقبول ومرتفع نسبياً من الدخل، فهذا من العوامل الهامة في سبيل الحصول على مثل هذا الانتماء، وبالإضافة إلى العامل الاجتماعي الذي يحفظ مكانة عضو هيئة التدريس في المجتمع، وما يوفر له من احترام وتقدير، تلك كانت العوامل التي تحقق الانتماء المهني الذي ظهر جلياً في الدراسة من وجهة نظر الباحث.

تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة غنيم (2008) في أن مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عورتاني (2003) في أن مستوى الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة جداً.

وتتفق أيضاً مع دراسة أبو الرب والصباح (2009) في أن درجة الانتماء المهني لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية كانت بدرجة عالية بشكل عام بغض النظر عن الموقع الوظيفي أو الرتبة أو الأقدمية أو الدرجة العلمية، وأن من أكثر الموضوعات التي تهم منتسبي الأجهزة الأمنية، هو سمعة الجهاز الذي ينتمون إليه.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة (2004) في أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93)

كما اتفقت مع دراسة حمدان (2008) التي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية

واتفقت أيضاً مع دراسة غنام (2005) التي أشارت إلى أن درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة جداً، وبنسبة مئوية (83.2%).

ركزت بعض الدراسات على الولاء التنظيمي الذي يتشابه بحد كبير مع الانتماء المهني مثل دراسة غنيم (2008)، حمدان (2008)، علاونة (2006)، الكتبي (2006)، غنام (2005)، سلامة (2004)

وتتاسقت مع دراسة (Somech and Bogler, 2002) التي هدفت إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم، والتي أظهرت النتائج بأن الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً بالمجال الإداري، وارتباطه أيضاً بالمجال الفني.

واتفقت مع دراسة علاونة (2006) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، والتي أظهرت النتائج أنّ مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع

وتتاسقت مع دراسة وويزتر وهامر بيازيت (2004) في التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد والتي أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين، والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين)، وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، فيها تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج الجدول (5) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في مجال تفويض الصلاحيات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، فيها تعزى لمتغير الجنس، في مجال تفويض الصلاحيات، بينما توجد فروق بين متوسطات استجاباتهم في مجالات إدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، والدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية والانتماء المهني، ولصالح الذكور

ويرى الباحث أن السبب بعدم وجود فروق في مجال تفويض الصلاحيات يرجع إلى ما

يلي:

- وجود قوانين وأنظمة يلتزم بها الموظفون الإداريون بغض النظر عن جنسهم.
- خضوع القيادات الإدارية في الدوائر الجامعية إلى أساليب واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة بين أفراد العينة.
- طموح الموظفين من كلا النوعين (ذكر، أنثى) في تحسين أوضاعهم، والارتقاء إلى مناصب أعلى، مما يحفزهم على تنمية قدراتهم القيادية من خلال مشاركتهم، وتفويضهم في اتخاذ القرار، وحل مشكلات العمل.

أما بالنسبة للمجالات الأخرى فكانت الفروق لصالح الذكور، ويعزوها الباحث إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية الذكور، يستشعرون بالممارسات الإدارية من قبل عمداء كلياتهم، أكثر من أعضاء هيئة التدريسية الإناث، لأن طبيعة إدارة الأفراد والوقت والأزمات، تتطلب الجدية والحزم في العمل، وذلك ينعكس إيجابياً على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية الذكور بخلاف العنصر الأنثوي؛ تستجيب لمثل هذه الأمور أكثر من الرجال، فقد يتم فهم بعض الممارسات الإدارية من قبل عمدائهم بشكل خاطئ، وذلك ينعكس على الانتماء المهني فكان الانتماء المهني لدى الذكور أعلى من الإناث

اختلف الباحث مع ما توصلت إليه دراسة أبو سمرة وآخرين (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس.

فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية، مع ما توصلت إليه دراسة عورتاني (2003) والتي أشارت إلى وجود فروق في الانتماء المهني، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الجامعة.

وقد أظهرت نتائج الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تبعاً لمتغير الجامعة، ولمعرفة مصدر الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه وكانت النتائج تشير إلى وجود فروق في مجال إدارة الأفراد بين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية ولصالح جامعة النجاح، ووجود فروق في مجال إدارة الأزمات بين جامعتي الخليل وبيريزيت، ولصالح جامعة الخليل وبين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية ولصالح جامعة الخليل.

ووجود فروق في مجال تفويض الصلاحيات، بين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة النجاح الوطنية، وكانت الفروق في الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية بين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية، ولصالح جامعة الخليل وبين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح الوطنية ولصالح جامعة النجاح، وكانت الفروق للمجال الكلي للممارسات الإدارية لصالح جامعتي النجاح الوطنية وجامعة الخليل على الجامعة الأمريكية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن خبرة جامعة النجاح وجامعة الخليل أكبر وأوسع من الجامعة العربية الأمريكية حيث لم يمضِ على افتتاح الجامعة الأمريكية سوى 13 سنة، فقط أما بالنسبة للنجاح والخليل فمضى على افتتاحهما أكثر من 40 عاماً مما جعلهم يقدران بشكل واضح أهمية تطبيق إدارة الأفراد، وشؤون الموظفين، بالإضافة إلى إدارة الأزمات والوقت في العملية الإدارية، من أجل تحسين أداء وكفاءة الموظفين والاهتمام بزيادة خبرتهم، وإنشاء قيادات إدارية جديدة مدربة، لتولى مناصب إدارية أعلى، وما يعكسه ذلك ايجابياً على الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ولما تقوم به أيضاً إدارة الجامعتين على توعية الموظفين لمفهوم، وأهمية، ومبادئ عملية التفويض الفعال، لتحقيق مستوى عال في الأداء الإداري، وكسب ثقة موظفيها، من خلال تطبيق عملية التفويض. أما بالنسبة لمجال إدارة الأفراد فكانت الفروق بين جامعة النجاح والأمريكية لصالح جامعة النجاح، ويعزو الباحث الإنجاز الذي حققته جامعة النجاح الوطنية من إلى حصولها على المستوى الأول على جامعات فلسطين والخامسة على مستوى جامعات الوطن العربي الأمر جعلها تهتم بإدارة الأفراد، والعنصر البشري الذي له دور مهم وملحوظ في التصنيف العالمي للجامعات بالإضافة إلى أن جامعة النجاح أقدم سنوياً من الجامعة العربية الأمريكية حيث بدأت مسيرتها العلمية عام 1918 وكانت عبارة عن مدرسة ابتدائية ومررت بمراحل مختلفة من التطور حتى وصلت ما عليه اليوم، ولهذا خبرتها في مجال إدارة الأفراد أعمق وأوسع، أما بالنسبة لمجال إدارة الأزمات فكانت الفروق بين جامعة الخليل وبيت زيت وجامعة الخليل والعربية الأمريكية لصالح جامعة الخليل ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة الخليل بموضوع الأزمات و بالتحديد معالجة الأزمات، وكانت آخر ندوة بهذا الموضوع عام 2013 بعنوان المنظومة البديلة لمعالجة الأزمات العالمية متعددة الأبعاد وكانت في الإسكندرية وهذا أعطى انعكاساً جيداً لإدارة الأزمات الممارسة من قبل عمداء الكليات واستجابات أعضاء الهيئة التدريسية

لها. أما بالنسبة لإدارة الوقت فكانت الفروق بين جامعتي الخليل والعربية الأمريكية لصالح جامعة الخليل، وبين جامعتي القدس أبو ديس والنجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح، وكانت لصالح جامعة النجاح، ويرى الباحث أن هذه الاختلافات تعود إلى مدى حب التزام أعضاء الهيئة التدريسية للوقت، لأن الجامعات الفلسطينية لديها اهتمام واسع بعنصر الوقت، ولهذا تحتل رتبة متقدمة وكفاءة علمية عالية، مثل الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس أبو ديس، وجامعة بيت لحم، وجامعة النجاح وجامعة الخليل، وظهر ذلك جليا أثناء استكمال الدراسة الحالية وتعاون عمداء الكليات والتزامهم بعنصر الوقت. أما بالنسبة لمجال تفويض الصلاحيات فكان الفرق بين جامعتي العربية الأمريكية والنجاح لصالح جامعة النجاح، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن عدد البرامج العلمية وعدد الطلبة لدى جامعة النجاح أكبر من الأمريكية وبسبب ذلك تكون الفروق لصالح جامعة النجاح، أما بالنسبة للفروق في مجال الانتماء المهني، فكانت تتمحور بين الجامعات التالية (جامعة الخليل، جامعة بيرزيت، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح الوطنية) وبشكل عام، كانت نسب الانتماء المهني لجميع الجامعات مرتفعة وذلك يعود إلى مدى ادراك واهتمام إدارة الجامعات لمفهوم الانتماء المهني، ومدى انعكاسه على مصلحة الجامعة والطلبة، وكانت النتائج تتمحور حول هذه الجامعات لان معظم الفروق في الممارسات الإدارية كانت لصالحهم.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

فقد أظهرت النتائج كما هو في جدول (14) و(15) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والانتماء المهني، ولمعرفة مصدر الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (16-21) نتائج المقارنة البعدية التي عكست وجود فروق واضحة في مجال إدارة الأفراد، بين الرتبتين الأكاديميتين (أستاذ و مدرس)، ولصالح أستاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس، ولصالح أستاذ مساعد، وبين محاضر ومدرس، ولصالح

محاضر، ووجود فروق في مجال إدارة الازمات كما هو موضح بجدول (17) بين الرتبتين الاكاديميتين (أستاذ ومدرس)، ولصالح استاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس، ولصالح أستاذ مساعد وبين محاضر ومدرس، لصالح محاضر، ووجود فروق في مجال إدارة الوقت وتفويض الصلاحيات، كما هو موضح بجدول (18-19) بين رتبتين أكاديميتين (أستاذ و مدرس) ولصالح أستاذ، بالإضافة لوجود فروق في المجال الكلي لواقع الممارسات الإدارية، كما يشير جدول(20) بين الرتبتين الاكاديميتين (أستاذ ومدرس) ولصالح أستاذ، وبين أستاذ مساعد ومدرس ولصالح أستاذ مساعد.

ويعزو الباحث بوجود فروق للمجالات الدراسة والدرجة الكلية للممارسات الإدارية والأكاديمية والانتماء المهني لصالح الرتب الاكاديمية الاعلى ويرجع ذلك إلى أنه كلما تمتع عضو هيئة التدريس برتبة علمية أفضل، تزداد من خلالها خبراته ومهاراته وقدراته الأمر الذي أثر بدوره على طبيعة الاستجابة للممارسات الإدارية، بالإضافة الى زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة وحرية أكبر على التعبير عن رأيه ، وذلك لخبرته الأوسع والأشمل في فترة حصوله على رتبة أكاديمية اعلى.

اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سمرة وآخرين(2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، ومجالات أداة الدراسة، وكانت الفروق لصالح المديرين.

واتفقت مع دراسة أبو الرب والصباح(2009) التي بينت أن درجة الانتماء لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية كانت عالية بشكل عام، بغض النظر عن الموقع الوظيفي أو الرتبة أو الأقدمية أو الدرجة العلمية.

وتناسقت مع دراسة الشمري (2012) التي بينت بوجود فروق في درجة ممارسة الأنماط القيادية، تعزى إلى اختلاف الرتبة الأكاديمية.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد أظهرت نتائج الجدول (22) عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي تفويض الصلاحيات والانتماء المهني، بينما توجد فروق بين متوسط استجاباتهم في مجالات إدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت والدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية، ولصالح حملة الدكتوراه.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق في مجالي تفويض الصلاحيات والانتماء المهني، كما ذكر سابقاً، إلى أن القوانين والأنظمة المتبعة في الجامعات الفلسطينية نفسها لكافة المؤهلات العلمية، وبالنسبة للانتماء المهني أن عبء العمل واحد سواء كانوا من حملة الدكتوراه أو الماجستير، فلا يوجد تخفيض للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء الهيئة التدريسية لذلك لم توجد فروق في الانتماء المهني لحملة الشهادتين.

أما بالنسبة للمجالات والممارسات الإدارية الأخرى والدرجة الكلية، فقد كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدكتوراه، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون المؤهل العلمي يتحدد عبر تسلسل وظيفي يرتفع فيه الموظف أو المحاضر في سلم التدريس والإدارة، وتزداد من خلاله خبراته ومهاراته وقدراته الأمر الذي أثر بدوره على طبيعة الاستجابة على الممارسات الإدارية لديه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة غنيم (2008) التي أوضحت أن المؤهل العلمي لا يؤثر على الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح.

واختلفت مع دراسة عورتاني (2003) التي أوضحت فروقاً بمستوى الولاء المهني تبعاً للمؤهل العلمي لصالح أصحاب الماجستير مقارنة بأصحاب الدبلوم.

واختلفت مع دراسة زايد (2011) عدم وجود فروق للولاء المهني بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وانتقلت مع دراسة شحادة (2008) التي أوضحت بوجود فروق في درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزى للمؤهل العلمي.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد أظهرت النتائج كما هو في جدول (23-24) وجود فروق بين متوسطات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية والانتماء المهني، ولمعرفة مصدر الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتوضح الجداول (25-30) نتائج المقارنة البعدية على النحو التالي:

وجود فروق في مجال إدارة الأفراد بين فئتي (10-15) و (أكثر من 15) ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15)

وجود فروق في مجال إدارة الوقت بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15) ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15)

وبين فئة (5-10) و(10-15) ولصالح فئة خبرة (5-10)

وبين فئة (10-15) و(أكثر من 15) لصالح فئة خبرة (أكثر من 15).

وجود فروق في مجال تفويض الصلاحيات بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من

15) ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 15)

وبين (10-5) و(15-10) ولصالح فئة (10-5)

وبين (15-10) و(أكثر من 15) ولصالح فئة (أكثر من 15)

وجود فروق في الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية بين فئتي:

(أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15) ولصالح فئة (أكثر من 15)

(15-10) و (أكثر من 15) ولصالح فئة (أكثر من 15) فروق في

وجود فروق في مجال الانتماء المهني بين الفئات: -

(أقل من 5 سنوات) و (15-10) ولصالح فئة (15-10)

وبين (10-5) و(15-10) ولصالح فئة (10-5)

وبين (10-5) و(أكثر من 15) ولصالح فئة (أكثر من 15)

ويعزو الباحث هذه النتيجة من حيث الدرجة الكلية للممارسات الإدارية حيث كانت بشكل

عام لصالح سنوات الخبرة الأعلى، وذلك لأن عضو هيئة التدريس الذي يملك خبرة أكبر في

سنوات خدمته، يقدر الممارسات الإدارية السلمية من قبل عمداء كلياتهم بشكل أفضل، من حيث

العلاقات الإنسانية، وإدارة الأفراد والأزمات، والوقت، لأنه تكون لديهم معرفة ودراية أكبر في العملية

الإدارية والأكاديمية أكثر من غيرهم ممن لديهم سنوات خبرة أقل.

أما بالنسبة للانتماء فقد كانت فروق مختلفة متباينة بين من يملكون سنوات خبرة أكبر وأقل، ويعزو الباحث ذلك لأن مهام العمل واحدة وأن طبيعة ممارسات عمداء الكليات، تطبق على الجميع، وكانت تنعكس على الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية بغض النظر عن سنوات الخبرة التي اكتسبوها، فكانت النسب لصالح (أكثر من 15 سنة) ومن (10-15) (وأقل من 5 سنوات).

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة علاونة (2006) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الولاء التنظيمي، تعزى للمؤهل العلمي

وتناسقت مع دراسة الشمري (2012) التي بينت فيها وجود فروق في درجة ممارسة الأنماط القيادية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ولكن كانت لصالح فئة (5 سنوات فأقل)

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

فقد أظهرت النتائج، كما هو موضح في الجدول (31) وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات، والانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية لعمداء الكليات، ذات علاقة مباشرة بارتفاع الانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية إذ أن جميع الممارسات الإدارية الواردة في مجالات الدراسة الأربعة هي ممارسات ترتبط بأداء عضو الهيئة التدريسية بالجامعة، وأي منها يساعد بشكل أو بآخر على ارتفاع الانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية أو انخفاضها، فأداء

أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات ليس جهداً بدنياً بحتاً، بل يلعب الجانب المعنوي فيه دوراً بارزاً ومهماً. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كنعان (2014) التي أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس، والانتماء المهني للمعلمين، واتفقت أيضاً نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو سمرة وآخرين (2010) وتناسقت مع دراسة غنيم (2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما اختلفت مع دراسة حمدان 2008 التي أظهرت عدم وجود علاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

التوصيات والمقترحات:

- على ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث قد خلص إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات:
- إشارات نتائج الدراسة بحصول الممارسات الإدارية على درجة مرتفعة مما يجعل اهتمام عمداء الكليات على ممارساتهم الإدارية والأكاديمية السليمة والحفاظ عليها، وأن يسعوا دائماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة بالانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية
 - أن تتعرف وزارة التربية والتعليم العالي وإدارة الجامعات إلى الأسباب التي جعلت من مستوى الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات والانتماء المهني مرتفعاً، للاستفادة منها في مراحل تعليمية مختلفة، وذلك من خلال دراسات مستقبلية.
 - الحفاظ على الأنماط والممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية، من خلال وجود دورات تدريبية للعمداء الجدد، تتضمن الأنماط السلوكية والإدارية السليمة في مجالات الدراسة الوارد ذكرها وإحداث تغييرات في بيئة العمل بما يتناسب مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بموضوع الانتماء المهني، وارتباطها بمتغيرات أخرى كالعمر والكلية والحالة الاجتماعية.

- القيام بدراسات مستقبلية للتعرف إلى مجالات أخرى لها علاقة بالانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية مثل العلاقات الإنسانية السائدة في الجامعات.
- الحفاظ على مقومات ظاهرة الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كزيادة الدخل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بما يتناسب مع مستوى غلاء الأسعار، تجنباً لإثارة الخلافات مع العاملين في الجامعة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الرب والصباح(2009) " الانتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب** المجلد 26 العدد 51
- أبو زعيتر، علا (2012) **الانتماء والمسؤولية**، منشورة على الموقع الالكتروني: [http:// www. alafdal. Net](http://www.alafdal.Net) أخذت بتاريخ 2014/05/2
- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد؛ وقاسم، جميلة. (2010): "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**. المجلد الثاني، العدد (18)، ص 115-150.
- أحمد، حافظ وحافظ، محمد: (2003) **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة**، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الأردن، عمان.
- برنوطي، سعاد نافف، (2001)، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، وائل للنشر والتوزيع، عمان
- جراد، خليل(2014) **مقال الانتماء الوظيفي**، دنيا الوطن، تاريخ 2014/5/25.
- الحاج، على(2004): "**التخطيط التربوي، إطار لمدخل تنموي جديد**"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- حبتو، عبد العزيز صالح (2009) **مبادئ الإدارة العامة**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق، السيد عبد المجيد (2005) **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار المسيرة للنشر

- الحديدي، (2008)، أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية-جامعة أم القرى.
- الحري، عيد (2009). درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
- الحري، رافده (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط(1). دار الفكر الأردن.
- حمدان، دانا(2008)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- الخضير، محسن أحمد (د ت): إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- دياب ، محمد إسماعيل (2001) ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية
- الدخيل، تركي بن محمد صالح، (2012)، "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ذياب، يوسف(2013) الانتماء المهني للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا)" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الأول ص56-88
- الرفاعي وجبريل، (2007) دراسة إدارة الأزمات، القاهرة، جامعة عين شمس التعليم المفتوح

رويم، فايزة(2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح، نابلس_ فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة

زايد، محمد (2011). واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

زيادة، فريد فهمي: (2004). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط4، مطبعة الشعب، الأردن، إربد.

سالم، فؤاد وآخرون(1995)، المفاهيم الإدارية المدنية، (عمان: مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة،

السلطة الوطنية الفلسطينية (1998): مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي: رام الله.

سلامة، انتصار(2004)، "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008)، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع

شحادة، حاتم (2008) "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشمري، أحمد مطر (2012). "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكميات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط عمان.

الصعيدى، محمد (2011) الإنتماء الوظيفي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص،
مصر دمياط

صلاح عباس (2004): إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية،
مصر.

صوص، سمير (2011)، إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم السياسات والتحليل، مكتب
محافظة قلقيلية

الضويحي، عبد العزيز (2004): التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث
والأزمات، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد
والجماعات في النظم. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد
والجماعات في النظم، ط(4). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العامري محمد (2013) مهارات النجاح للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
سعودي، محمد حنفي محمود. (2006). تقييم السياسات العامة المصرفية في مجال إدارة
الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية على أزمتي السيولة والركود في مصر، رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة

العامري، محمد (2013) مقال مهارات النجاح للتنمية البشرية

عباس، علي: (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع،
عباس، علي: (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دار إثراء
للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة التربوية، الإشراف التربوي، والإدارة الحافزة. دار الجامعة الجديدة: عمان.

عجوة، على وفريد، كريمان (2005)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة.

عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية: الأردن. الإدارة العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة.

عطوي، جودت (2004): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة – عمان.

العقيلي، أسعد صالح بو بكر (2009)، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية شركة (Rama)، وشركة (H GT) السويسريتين، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، رسالة ماجستير غير منشورة.

علاونه ، معروز (2006) قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس . بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة، في جامعة الأسراء. 18/5/2006.

عليان، بسام، (2007)، أهمية تنظيم الوقت في الإسلام، مجلة المنبر، ع(18)، ص(27)

عليان، ديمة (2012) الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

عمارة، عدنان خالد محمود. (2008). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة).

عورتاني، مأمون عبد القادر (2003) "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عورتاني، مأمون عبد القادر (2003)، "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الغانم، متعب (2013). المهارات اللازمة للقيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية غنام، ختام (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

غنيم، (2008). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، بحث منشور، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس
فليه، فاروق، السيد عبد المجيد، (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر .

قريوتي، محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي:دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، رؤيا(2014) درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال

فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

كنعان، نواف (2009)، "القيادات الإدارية" عمان، الأردن دار الثقافة للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى. (2002): التنمية الإدارية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

ماهر، أحمد (2006)، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المدهون، موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي (1995) تحليل السلوك التنظيمي
سيكولوجيا وإدارة العاملين الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.

المزين سليمان (2012)، "فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل
الدراسي في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،
المجلد العشرين، العدد الأول، ص 404-369

مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2011) "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء
الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد(2)
مج(11) ص 1-17

مصطفى، يوسف (2005)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر
العربي، مصر.

المعاني، أيمن عودة محمود (1990) أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في
الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المغربي، كامل وزملاؤه. (1995): أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة
والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

نصر، نجيب محمود : (2004) إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة، المهندسين، ع
(579)، نقابة المهندسين، مصر، 58-59

نشوان، يعقوب، جميل. (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. ط2. اريد: دار
الفرقان للنشر والتوزيع.

النيرب، احمد محمد احمد (2003) "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات
ال فلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
والطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

وسيلة، واعر، وعبد الناصر موسى: (2009). **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق**

الملتقى الدولي-صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية

عريفج، سامي(2001): "الإدارة التربوية المعاصرة"، دار الفكر، عمان.

عابدين، محمد(2001): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق، عمان-الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Bayazit, Mahmut; Hammer, Tove; Wazeter David, (2004) "Methodological Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus ،Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.

challenges in union commitment studies", **Journal of Applied**

Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). "Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility".

International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp.: 2-23.

George, Jennifer M., and Gareth R. Jones. (1999). **Organizational behavior**, 2Ed, Addison- Wesley Publishing company, Inc.

Google, Constance L. , Parham, Iris A. and Rachel, Colleen A. (2011) Job Satisfaction and Career Commitment Among Alzheimer's Care Providers :Addressing Turnover and Improving Staff Empowerment, **American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias**, November vol. 26 :7 ،p. 521- 527

Huff, J. (2006). **Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do.** Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

Mohammed, Kabeer Abdullahi et al (2012):"the influence of leadership styles on organizational commitment: a study of public university lecturers in Nigeria", **International Journal of Academic Research**. Vol. (4). No. (4). Pp. 56-62.

Mowday, Richard T., & Steers, Richard M., (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.

Mowday, Richard T., & Steers, Richard M., (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.

Mullins, Laurie (2008) *Essentials of Organizational Behavior*, Book aid international, Person Prentice Hall.

Psychology, 89(4), p.p 738-747.

Shirely, H., & Angela, S., (2007). Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office. *Issues About Change*, Volume 2 Number 4

Somech, Anit; Bogler, Ronit, (2002). "Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment," **Educational Administration Quarterly**, 38(4), P. 555.

Ssesanga, Karim. (2005) Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda. **Higher Education**, Vol(50) Issue(1) pp:33-56

Steven L, McShane:(2005), **Organizational Behavior**

. 3rd ed. tata McGraw-Hill PUBL. INDIA-N.D.

Zahed-Babelan. A., Rajabi. S, (2009): " A Study of Relationship Between Emotional Intelligence with Leadership Styles in the Heads of Departments at University of Mohaghegh Ardabili, **Journal of Applied Sciences**, Vol.(9), No.(20), pp 3682-3690

الملاحق

الملحق(1) أعضاء لجنة المحكمين:

مكان العمل	الاسم
جامعة النجاح الوطنية	• أ.د. خليل محمد عودة
جامعة النجاح الوطنية	• د. سهيل صالحه
جامعة النجاح الوطنية	• د. عبد الغني الصيفي
جامعة النجاح الوطنية	• د. عبد الكريم أيوب
جامعة النجاح الوطنية	• أ.د. عبد محمد عساف
جامعة النجاح الوطنية	• د. علي أبو حمدان
جامعة النجاح الوطنية	• أ.د. غسان الحلو
جامعة النجاح الوطنية	• د. فواز عقل
جامعة النجاح الوطنية	• أ.د. يحيى جبر

الملحق (2) الاستبانة التي استفاد منها الباحث (أبو سمرة وآخرون، 2010)

بين موقفك ورأيك في القضايا التالية، وضع إشارة (✓) تحت العبارة المناسبة:

مجال إدارة الأفراد						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يبدل جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين					
2	يعامل المعلمين بالعدل والإنصاف حين توزيع المهام.					
3	يتعاون مع المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية .					
4	يمثل قدوة صالحة للمعلمين في ممارساته الإدارية					
5	يبدل جهده لتحقيق روح التعاون بين المعلمين .					
6	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة					
7	يوظف الفروق الفردية بين المعلمين لصالح العملية التعليمية.					
8	يصغي لاقتراحات المعلمين .					
9	يقيم أداء المعلمين وفق أسس موضوعية.					
10	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.					
11	يتعامل مع المعلمين وفق سياسة الباب المفتوح					
12	يحفز المعلمين على حب مهنة التدريس .					
13	يشرك المعلمين في صنع القرارات .					
مجال إدارة الأزمات						
14	يتخذ التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمة					
15	يحاول احتواء الأزمات قبل تفاقمها					

					يتعامل مع الأزمات بهدوء وروية	16
					يرصد المؤشرات الدالة على الأزمة المرتقبة	17
					يضع خطة للآزمات ضمن الخطة المدرسية	18
					يحصر الأزمة في أشخاصها	19
					يوجه العاملين في المدرسة للتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات.	20
					يشكل فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي	21
					يتابع تداعيات الأزمة حتى انتهائها	22
					يتحرك بسرعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمة.	23
					يبدل جهده لتكون الآثار السلبية للآزمات ضمن الحد الأدنى	24
					يقيم إجراءات معالجة الأزمة بعد انتهائها.	25
					يقوم بتفويض السلطة خلال الأزمة	26
مجال ادارة الوقت						
					يتعامل مع إدارة الوقت على أنها ضرورة من ضرورات العمل الإداري.	27
					يقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.	28
					يقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية في معالجة البيانات بهدف توفير الوقت	29
					يسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يومياً	30
					يرتب أعماله حسب أهميتها	31
					يجد وقتاً لمواجهة الأمور الطارئة.	32
					يقول (لا) لمن يضيع وقته.	33
					يعمل على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد وقت كافي لما هو اهم	34

مجال إدارة الاجتماعات						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشد	الفقرة	الرقم
					يختار وقتاً مناسباً للاجتماعات	35
					يلتزم بالوقت المحدد للاجتماع	36
					يدعو للاجتماع قبل فترة كافية من موعده	37
					يتم اطلاع المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق	38
					ينتهي الاجتماع بخلاصة مرتبطة بموضوع الاجتماع	39
					يتيح الفرصة للمعلمين لطرح آرائهم خلال الاجتماع.	40
					يتم وضع جدول أعمال محدد للاجتماع	41
					يلتزم بالاجتماع بجدول أعمال محدد	42
					يتم تدوين وقائع الاجتماع	43

الملحق (3) الاستبانة التي استفاد منها الباحث (سلامة، 2003)

بين موقفك ورأيك في القضايا التالية، وضع إشارة (√) تحت العبارة المناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اشعر بان الجامعة التي ادرس فيها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.					
2	اعامل المراجعين (الطلاب) بكياسة تجلب السمعة الحسنة لي وللجامعة التي اعمل بها.					
3	أفضل مصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية.					
4	اقوم بنشر الافكار المقترحة وتعميمها على الطلاب، ليشاركوا في دراستها ويدلوا بأرائهم عن جدوى تطبيقها					
5	اثني على الطالب الذي يحقق انجازاً أكاديمياً.					
6	أؤمن بان الادارة مهنة تعتمد على الأنظمة والقوانين والتعليمات المؤسسية.					
7	شجع ايفاد اعضاء هيئة التدريس الى مؤتمرات وندوات داخلية او خارجية لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها.					
8	احافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل فيها					

					كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	
					تجنب العواطف في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة	9
					يحاسب عضو هيئة التدريس على اساس قدرته على تحقيق الاهداف ولا يحاسب على اساس متابعته لكل صغيرة وكبيرة	10
					لديّ الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة التي أعمل فيها.	11
					أميل إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين الأجانب للمساعدة في حل المشكلات التي تعترض الجامعة.	12
					يهمني جدا نجاح الجامعة التي اعمل فيها.	13
					أتأخر بعد انتهاء محاضراتي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.	14
					اشعر بتفاوت كبير بين اهدافي الخاصة واهداف الجامعة التي اعمل فيها.	15
					تابع اية ملاحظات تخص الجامعة او أية شكاوى بحقها واتحسس مشكلاتها فابذل الجهد في دراستها وتقديم الاقتراحات بشأنها.	16

					17	اشعر بالرضا إذا احسست بان ما اقوم به من عمل هو دون ما اتقاضاه من راتب.
					18	ذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي أرفض ترك عملي والذهاب إلى العمل الجديد.
					19	أؤمن بان اهتمام الإدارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهدهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.
					20	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي في الجامعة.
					21	اشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية بسبب كوني أحد افراد الهيئة التدريسية في جامعاتنا الفلسطينية.
					22	اعتقد انني استطعت تحقيق اشياء مهمة في عملي كعضو هيئة تدريس جامعي.
					23	اتعرض لضغوط حادة بسبب العمل المباشر مع الاخرين.
					24	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي بالجامعة كعضو هيئة تدريس.

					اشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام في الجامعة.	25
					املك القدرة على ايجاد اجواء نفسية مريحة مع زملائي في القسم ومع رؤسائي في إدارة الجامعة	26
					سعادتي تتجلى في عملي كعضو هيئة تدريس قرب طلبتي.	27
					أتجنب الاهتمام بما تعانيه الجامعة من مضايقات سلطات الاحتلال.	28

ملحق رقم (4) الاستبانة قبل التحكيم

مجال إدارة الأفراد						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يبدل عميد الكلية جهده لاختيار الكفاءات من بين الموظفين في كليته.					
2	يتعامل مع الموظفين في كليته بالعدل والإنصاف.					
3	يتعاون مع مرؤوسيه لتحديد احتياجاتهم التدريبيه.					
4	يعمل على توفير فرص النمو المهني للمرؤوسين.					
5	يقيم مرؤوسيه وفق أسس مهنية (موضوعية)					
6	يتواصل مع المرؤوسين وفق سياسة الباب المفتوح					
7	يجعل من نفسه قدوة حسنة للعاملين في الكلية					
8	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين في الكلية.					
9	يشجع العاملين معه على الانتماء للعمل.					
10	يعتبر نجاحاته في الكلية نجاحات لجميع الكلية.					
11	يبدل جهده لتحقيق روح التعاون البناء بين العاملين في الكلية					
12	يوظف الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية لصالح العملية التعليمية					
13	يشرك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات					
مجال إدارة الأزمات						
16	يتخذ التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمات					
17	يحاول احتواء الأزمات قبل تفاقمها					
18	يتعامل مع الأزمة بهدوء وروية					
19	يرصد المؤشرات الدالة على الأزمة المرتقبة					
20	يقيم إجراءات معالجة الأزمات بعد انتهائها.					
21	يضع خطة للازمات ضمن الخطة السنوية					

					22	يقوم بتفويض الصلاحيات إذا حصلت أزمة أو أزمات.
					23	يوجه العاملين في الكلية للتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات.
					24	يشكل فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي
					25	يتابع تداعيات الأزمة حتى انتهائها
					26	يتحرك بسرعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمات
					27	يبذل جهده لتكون الآثار السلبية للأزمات ضمن الحد الأدنى
					28	يحصر الأزمات في أشخاصها فقط
مجال ادارة الوقت						
					30	يتعامل مع إدارة الوقت على أنها ضرورة من ضرورات العمل الإداري.
					31	لا يسمح بإضاعة الوقت
					32	يسجل الوقت الذي تستغرقه اجراءات العمل التي يمارسها يومياً.
					33	يقيم استخدامه للوقت باستمرار .
					34	يقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.
					35	يقوم باستثمار وقته داخل الكلية بصورة فاعله
					36	يتعامل بدقة في جميع المواعيد والالتزام بها.
					39	ينظم العمل من المهم الى الأهم.
مجال تفويض الصلاحيات						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					40	يعتمد أسلوباً للتفويض في العمل بشكل منهجي في العمل.
					41	يراعي الكفاءة الإدارية لمن يتم تفويضهم
					42	يحرص على أن يكون التفويض وسيلة لتطوير العاملين.
					43	يعمل على ان يكون التفويض وسيلة لتطوير العاملين

					الضرورة لإنجاز عملي.
					16 اشعر بتقارب كبير بين اهدافي الخاصة واهداف الجامعة التي اعمل فيها.
					17 اتابع اية ملاحظات تخص الجامعة او أية شكاوى بحقها، واتحسس مشكلاتها فابدل جهدي في دراستها وتقديم الاقتراحات بشأنها
					18 أشعر بالرضا إذا احسست بأن ما اقوم به من عمل هو دون ما اتقاضاه من راتب.
					19 إذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي فلن أترك عملي حباً بالجامعة.
					20 أو من بان اهتمام الادارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهدهم المبذول في عمله.
					21 أشعر بأن لي تأثيراً افي المجتمع المحلي بسبب عملي في الجامعة.
					22 اشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية بسبب كوني أحد افراد الهيئة التدريسية في الجامعة.
					23 اعتقد انني استطعت تحقيق اشياء مهمة في عملي كعضو هيئة تدريس.
					24 أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة على المدى البعيد.
					25 لا يلزمني شعور بالإحباط بسبب عملي بالجامعة كعضو هيئة تدريس.
					26 لا أشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام
					27 أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع زملائي في القسم.
					28 أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع رؤسائي في إدارة الجامعة.

الملحق رقم(5) الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم

الموضوع /تعبئة استبانة لبحث ماجستير

يقوم الباحث بدراسة" واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى العمداء في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية"

نظراً لأهمية الموضوع في دعم مبدأ الشفافية الإدارية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يؤمل عند تطبيقها وتحقيق الرقي بمخرجات مؤسسات التعليم العالي .

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا والمجتمع بإذن الله.

ويأتي هذا البحث الأكاديمي استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة، وتستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

موسى خليل عودة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الجامعة: جامعة الخليل جامعة بيت لحم جامعة القدس أبو ديس
 جامعة بيرزيت جامعة الأمريكية جامعة النجاح الوطنية

الرتبة الأكاديمية: استاذ استاذ مساعد استاذ مشارك حاضر درس

المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه

الخبرة: 5 سنوات 10-5 15-10 15 فأكثر

القسم الثاني: الفقرات

مجال إدارة الأفراد						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يبدل عميد الكلية جهده لاختيار الكفاءات الأكاديمية والإدارية من بين العاملين في كليته.					
2	يتعامل مع الموظفين في كليته بالعدل والإد صاف.					
3	يتعاون مع رؤوسيه لتحديد احتياجاتهم ال تدريبية.					
4	يعمل على توفير فرص النمو المهني للمرؤوسين.					
5	يُقيم مرؤوسيه وفق أسس مهنية (موضوعية)					
6	يتواصل مع المرؤوسين وفق سياسة الباب المفتوح					
7	يجعل من نفسه قدوة حسنة للعاملين في الكلية في ممارساته الإدارية					

					8	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين في الكلية
					9	يشجع العاملين معه على الانتماء للعمل.
					10	يعتبر نجاحاته في الكلية نجاحات لكل موظفيها.
					11	يبذل جهده لتحقيق روح التعاون البناء بين العاملين في الكلية
					12	يوظف الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية لصالح العملية التعليمية
					13	يشجع العاملين على البحث العلمي.
					14	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.
					15	ينسق مع إدارة الجامعة في إدارة الكلية وتطورها
مجال إدارة الأزمات						
					16	يتخذ التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمات
					17	يحاول احتواء الأزمات قبل تفاقمها
					18	يتعامل مع الأزمات بهدوء وروية
					19	يرصد المؤشرات الدالة على الأزمات المرتقبة
					20	يحصّر الأزمات في أشخاصها فقط
					21	يضع خطة للازمات ضمن الخطة الإدارية
					22	يقوم بتفويض الصلاحيات إذا حصلت أزمة أو أزمات.
					23	يوجه العاملين في الكلية للتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
					24	يشكل فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي
					25	يتابع تداعيات الأزمة حتى انتهائها
					26	يتحرك بسرعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمات
					27	يبذل جهده لتكون الآثار السلبية للأزمات ضمن

					الحد الأدنى	
					يقيم إجراءات معالجة الأزمات بعد انتهائها.	28
					ينسق حل الأزمات عادة بالتشاور مع الإدارة العليا في الجامعة	29
مجال ادارة الوقت						
					يتعامل مع إدارة الوقت على أنها ضرورة من ضرورات العمل الإداري.	30
					لا يسمح بإضاعة الوقت أثناء العمل الرسمي	31
					يسجل الوقت الذي تستغرقه إجراءات العمل التي يمارسها يومياً.	32
					يقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.	33
					يستخدم التكنولوجيا في معالجة البيانات بهدف توفير الوقت	34
					يستثمر وقته داخل الكلية بصورة فاعله	35
					يلتزم بالمواعيد التي يرتبها مع الآخرين	36
					يتابع التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.	37
					تدخل إدارة الجامعة العليا في إدارة الوقت يقلل من فاعليتهم	38
					ينظم العمل المطلوب إنجازه من المهم الى الأهم.	39
مجال تفويض الصلاحيات						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يعتمد أسلوباً للتفويض في العمل بشكل منهجي في العمل.	40
					يراعي الكفاءة الإدارية لمن يقوم تفويضهم	41
					يحرص على أن يكون التفويض وسيلة لتطوير العاملين.	42
					يجعل من التفويض وسيلة لتحقيق نمط عمل ضمن فريق واحد	43

					44	يحترم قرارات من يفوضهم من المرؤوسين
					45	يعدل قرارات من يفوضهم بطريقة ديمقراطية
					46	يوظف التفويض لخدمة العمل في الكلية
					47	ينسق عملية التفويض مع الإدارة العليا في الجامعة
					48	تعود كثير من صلاحيات التفويض للإدارة العليا
القسم الثاني						
الانتماء المهني						
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
						1
						اشعر ان الجامعة التي ادرس فيها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.
						2
						لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في الجامعة.
						3
						أفضل مصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية.
						4
						أقوم بنشر وتعميم الأفكار المقترحة على الطلبة للمشاركة في دراستها وإعطاء رأيهم حولها
						5
						أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.
						6
						أؤمن بان الإدارة مهنة تعتمد على الأنظمة والقوانين وتعليمات الجامعة.
						7
						أشجع ايفاد أعضاء هيئة التدريس الى مؤتمرات لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة.
						8
						أشجع ايفاد أعضاء هيئة التدريس الى ندوات داخلية او خارجية لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة.
						9
						اثني على الطلبة الذين يحققون انجازاً أكاديمياً لافتاً للنظر أكاديمياً.

					10	أتجنب العواطف في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة.
					11	اعمل كعضو هيئة تدريس على تحقيق اهداف جامعتي.
					12	اعامل الطلبة بكياسة تحقق السمعة الحسنة لي وللجامعة التي اعمل بها.
					13	أميل إلى الاستعانة بالزملاء للمساعدة في حل المشكلات التي تعترض الجامعة وترفع من قيمتها.
					14	يهمني جدا نجاح وتميز الجامعة التي اعمل فيها.
					15	أتأخر بعد انتهاء محاضراتي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.
					16	اشعر بتقارب كبير بين اهدافي الخاصة واهداف الجامعة التي اعمل فيها.
					17	اتابع المشكلات والشكاوى التي تواجه جامعتي وأقدم الاقتراحات والحلول بشأنها.
					18	أشعر بالرضا إذا احسست بأن ما أقوم به من عمل هو دون ما اتقاضاه من راتب.
					19	إذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي فلن أترك عملي حبا بالجامعة.
					20	أؤمن بأن اهتمام الادارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جدهم المبدول في عمله.
					21	أشعر بأن لي تأثيراً افي المجتمع المحلي بسبب عملي في الجامعة.
					22	اشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية بسبب كوني أحد افراد الهيئة التدريسية في الجامعة.
					23	اعتقد انني استطعت تحقيق اشياء مهمة في عملي كعضو هيئة تدريس.
					24	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة على المدى البعيد.

					25	لا يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي بالجامعة كعضو هيئة تدريس.
					26	لا أشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام في الجامعة.
					27	أبادر في توفير بيئة نفسية مريحة مع زملائي في القسم
					28	أمتلك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع رؤسائي في إدارة الجامعة.
					29	أجد نفسي أفضل في عملي كعضو هيئة تدريس قريباً من طلابي

الملحق رقم(6) كتاب تسهيل مهمة الطالب جامعة بير زيت

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/4/28

حضرة

الجامعة بير زيت

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما ترحو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

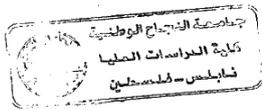
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على أعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الأطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكس: 2342907 (09) (972)
3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم(7) كتاب تسهيل مهمة الطالب جامعة القدس أبو ديس



التاريخ : 2014/4/28

حضرة
الجامعة القدس أبو ديس

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما ترحو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد إعداد الاطروحة الخاصة بها بعنوان:

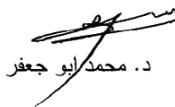
(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

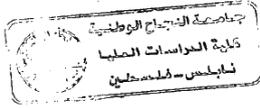
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على أعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الاطروحة، لاستكمال مشروعه البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345114، 2345113، 2345113 (09) *فاكس: 2342907 (09) (972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5)

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم(8) كتاب تسهيل مهمة الطالب جامعة النجاح الوطنية

**An-Najah
National University**
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/4/28

حضرة
الجامعة النجاح الوطنية

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما ترحو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد إعداد الاطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

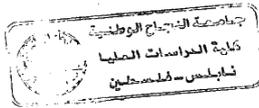
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على اعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الاطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345114، 2345113، 2345113 (09) 972* فاكس: 2342907 (09) 972

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم(9) كتاب تسهيل مهمة الطالب جامعة الخليل

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/4/28

حضرة
جامعة الخليل

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)
تخصص ماجستير ادارة تربوية**

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على اعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الاطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكس: 2342907 (09) 972

2345115، 2345114، 2345113 9 972 *Tel. (7) Nablus, P. O. Box (S) 3200 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم (10) كتاب تسهيل مهمة الطالب جامعة بيت لحم

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/4/28

حضرة
جامعة بيت لحم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما ترحو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على أعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الأطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 2345113 * فاكس: (09) 2342907 (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق رقم(11) كتاب تسهيل مهمة الطالب الجامعة العربية الأمريكية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/4/28

حضرة
الجامعة العربية الامريكية / جنين

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / موسى خليل محمد عودة، رقم تسجيل (11155531)
تخصص ماجستير ادارة تربوية**

تهديكم جامعة النجاح الوطنية خالص تحياتها، وترجو لكم دوام التقدم والازدهار، كما ترحو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب موسى خليل محمد عودة / رقم تسجيل 11155531 تخصص ادارة تربوية وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:

(واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية)

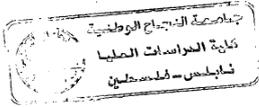
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانته على أعضاء الهيئة التدريسية لديكم لجمع معلومات تتعلق في الأطروحة، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) *فاكسيل: 2342907(09) (972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5)

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Reality of Academic and Administrative Practices of
Palestinian Universities and its Relationship to Profession
from Perspective of Faculty Staff**

**Prepared
Mousa Khalil Odeh**

**supervised by
Prof. Abed M. Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate
Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2014

The Reality of Academic and Administrative Practices of Palestinian Universities and its Relationship Profession from Perspective of Faculty Staff

Prepared

Mousa Khalil Odeh

supervised by

Prof. Abed M. Assaf

Abstract

This study aims to uncover the effect of the administrative and academic practices of deans in the faculties of the Palestinian universities in relation to the vocational and professional improvement. This has been done upon a questionnaire given to some academicians.

The question given to and answered by some faculty members are:

- What is the essence of the administrative and academic role of them from faculty members?
- To what degree do they show affiliation to that role?

Hypothesis: There is no statistical differences in the mean of administrative and academic practices of the deans according to faculty member view in accordance to gender, academic qualification, university or experience. There is no statistical affiliation to profession, as well.

The study covered all lecturers, both doctors and master degree holders, in the Palestinian universities Arab American University, An-najah National

University, Bir-zeit University, Al-Quds University, Hebron and Bethlehem Universities.

The researcher choose a random sample of (588) lecturers (22.6%) to do the questionnaire. He improved the questionnaire depending on two previously covered questionnaires: The first one is concerned with the administrative practices of school principals- done by the researcher Mahmoud Abu Samrah, and the other one is concerned with profession affiliation and consent, and how the affect each others from the perspective of Palestinian faculty members- done by the researcher Intisar Salamah.

The credence of the questionnaire was validated by a seven-member discussion panel at An-najah National University. The researcher also validated credence of the questionnaire by using the Cronbach's Alpha equation for internal consistency with a stability rate of (.91-.98).

The study revealed the following:

- A high totality mean of administrative and academic practices as the response degree was (3.7)
- A strong affiliation to the profession in accordance to the perspective of faculty staff.
- There are some statistical differences ($\alpha \geq 0.05$) in the total mean of practices of the deans in the Palestinian universities which are attributed to gender, university, academic qualification and years of experience.

- There are no statistical differences ($\alpha \geq 0.05$) in the total mean of practices of the deans in the Palestinian universities which are attributed to gender in permission deputation, or attributed to the academic qualification in both permission deputation and profession affiliation.
- There is a positive statistical relationship between the practices of the deans and the affiliation of the faculty staff in the Palestinian Universities.

Recommendations:

- The study signals that the administrative practices have reached a high level; this makes the deans care more about their peaceful academic and administrative practices, and to always try to promote it since it shows the degree of the staff's affiliation.
- The Ministry of Higher Education and the administration departments of the Palestinian universities should recognize the promoted the level of the academic and administrative practices and job affiliation of the faculty deans; this would help alongside the upcoming educational phases.
- to maintain the elements of job affiliation of the teaching staff in the Palestinian universities; this also increases the income of them, which is vital to keep up with the always rising prices. This helps avoid provoking disputes among all those who work in the universities.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.