

تاريخ الاستلام: (2022-07-17)، تاريخ القبول: (2022-09-05)

## مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية

حازم أحمد أبو علي

كلية فلسطين التقنية - دير البلح

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وباستخدام المنهج الوصفي/ الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (60) فقرة موزعة على (10) مجالات، وهي: القيادة الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والنمو العلمي والمهني، والتقويم والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (277) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان "متوسطاً"، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كان "كبيراً"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الفلسطينية من خلال أساليب ووسائل منها (دورات تدريبية، ورشات عمل بين رؤساء سابقين وجدد، نشرات ودراسات علمية)، وتعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية الفلسطينية، ورفع مستواه؛ من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري، الالتزام التنظيمي، الأقسام الأكاديمية، الكليات الجامعية، فلسطين.

### The level of administrative performance among the heads of academic departments in Palestinian university colleges and its relationship to the level of organizational commitment among their teaching staff members

#### Abstract

The study aimed to identify the level of administrative performance of the heads of academic departments in Palestinian university colleges and its relationship to the level of organizational commitment among members of its teaching staff, from the point of view of the faculty members, and using the descriptive / correlative approach, and referring to previous literature, a questionnaire was designed consisted of (60) items distributed on (10) axes: (administrative leadership, planning and organization, scientific and professional growth, evaluation and follow-up, human relations, decision-making, student affairs, emotional commitment, continuity commitment, and normative commitment), and after verifying its validity and stability, it was applied to a stratified random sample of (277) faculty members. The study concluded that the level of administrative performance of academic department heads was "medium", and the level of organizational commitment among faculty members was "significant". Also, there was a positive, statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the level of administrative performance among heads of departments. The academic departments in Palestinian university colleges and the level of organizational commitment among their faculty members. The study recommended the need to enhance the reality of administrative performance among the heads of academic departments in Palestinian colleges through methods and means, including (training courses, workshops between former and new presidents, publications and scientific studies), and promoting the concept of the organizational commitment of faculty members at Palestinian university colleges, and raising its level by providing incentives and job benefits to them.

**Keywords:** administrative performance, organizational commitment, academic departments, university colleges, Palestine.

## مقدمة

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتعليم الجامعي، لما له من دور محوري في إمداد المجتمعات بالكوادر العلمية المؤهلة لقيادة مؤسساته، وحتى يحقق التعليم الجامعي أهدافه، فإنه يحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالكليات الجامعية، هي مؤسسات أكاديمية تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وتقدم البرامج الأكاديمية المعتمدة وفقاً لرؤية التعليم العالي؛ لتطوير التعليم في فلسطين، فرسالة الكليات الجامعية تقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع، وبناءه من أجل الرفعة والتطور، بما يلبي احتياجات المجتمع المتجددة، ويحقق التنمية المستدامة، وغاية الكليات الجامعية تطوير التعليم التقني والأكاديمي في مختلف التخصصات لسد احتياجات المجتمع وفقاً للمعايير الوطنية والعالمية، وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للكليات بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية وغاياتها الاستراتيجية.

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في الكليات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الكلية المتمثلة في نشر المعرفة، وتمييزها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع (الربيعي، 2013، 412)، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات الجامعية، إذ تتكون الكلية من عدة أقسام أكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ولكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (النخالة، 2015، 65)، فالقسم الأكاديمي هو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الكلية وإنتاجها، وتُعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات الجامعية.

فريئس القسم الأكاديمي له دور لا يستهان به في مجال إدارة القسم، وإدارة شؤونه، وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن تسيير أمور القسم تجاه إدارة الكلية، وعليه تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف القسم بكفاءة عالية (الحجيلي، 2010، 62)، فهو يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم فقط، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين، الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، والجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب؛ لتحقيق الجانب الأول (حميد، 2015، 416)، وعليه يجب أن يكون لدى رئيس القسم بالكليات الجامعية تصور واضح وشامل لطبيعة عمله، ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات قيادية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار.

ويُعد الأداء الإداري من أهم الأسس التي تقوم عليها الكليات الجامعية، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة للموظف داخل المؤسسة، فالأداء يُقاس على أساس النتائج التي حققها الموظف، وتنفيذه للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المؤسسة التي ترتبط وظيفته بها، فالمؤسسات تولي اهتماماً رئيسياً بالممارسات الإدارية لموظفيها، نظراً لتأثيرها المباشر على الأداء الإداري للموظف، وبالتالي يضمن كبار المديرين بالمؤسسة أن الموارد البشرية تستخدم بكفاءة في جميع أنحاء المؤسسة (WeerakkodyandJayarathna, 2014, 163)، فيتمثل الأداء الإداري في قيام رئيس القسم الأكاديمي بإنجاز المهمات الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية، والتخطيط، والتنظيم، والتقييم، والمتابعة، والنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس (أبو زيد، 2020، 45)، لذلك يرتبط مفهوم الأداء الإداري لرئيس القسم الأكاديمي بسلوكه الإداري في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ومدى إنجازه للعمل، وما تم تكليفه به، وكفاءته في أداء المهام المطلوبة منه بطريقة متميزة، وأيضاً فاعليته في كل ما يتعلق بأدائه لعمله الإداري في رئاسة القسم الأكاديمي بالكلية الجامعية.

وتعددت الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الإداري كدراسة زينو (Zino, 2019) التي تحققت من وجود علاقة طردية بين الإدارة المدرسية وأداء المعلمين، كما أشارت دراسة جبار (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأداء

الوظيفي لدى الموظفين والسلوك الإداري عند المسؤولين، وأوضحت دراسة ميوسي (2017، Musee) العوامل التي تؤثر على أداء رؤساء المدارس الثانوية، بينما توصلت دراسة الشريف (2017) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم.

فرييس القسم الأكاديمي يتوجب عليه الاهتمام بأدائه الإداري؛ لأجل إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لهم، وحثهم على التعامل بروح الفريق فيما بينهم، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض، وغرس الالتزام التنظيمي بداخلهم الذي يُعد ضماناً لارتباط أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التعليمية، " فالالتزام التنظيمي من الأساسيات المهمة في المؤسسة؛ لأنه يضمن توثيق الروابط بين العاملين والمؤسسة، والذي بدوره يحقق للمؤسسة أهدافها، باعتبار الموظفين عامل مهم في نجاح وتقدم وتميز المؤسسة (قويدر، 2017، 4)، ونبثق الالتزام التنظيمي من الشعور الإيجابي المتولد عند الموظفين تجاه المؤسسة وانتمائهم لها، ورغبتهم في البقاء فيها، والالتزام بقيمتها، والمحافظة على سمعتها من خلال بذل أقصى جهد (المالكي، 2019، 148) ، فالالتزام العاملين يشير إلى تقبلهم لمبادئ وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتقانيهم لتحقيق أهدافها، فكلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعاً لدى العاملين ستتبعه آثار إيجابية لدى المنظمة؛ لأنه من خلاله يتم تحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية، ومؤشراً دالاً على نجاح المؤسسة.

ويُعد التزام العاملين في المؤسسة حاجة حقيقية لها؛ من أجل بقائها واستمرارها وهو الدافع الحقيقي لشحن الطاقات وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة؛ حيث يؤدي لرفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وإنتاجيتها (الوزرة، 2015، 223)، ويتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمؤسساتهم، والرغبة التي يظهروها في تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط، وبذل أقصى الجهد لصالح المؤسسة، والحرص على تقديم أفضل الخدمات لتطويرها وجعلها تنافس المؤسسات الأخرى (الهربيشي، 2018، 31)، وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في زيادة تماسك العاملين وثقتهم بمؤسستهم، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة، والاستعداد للتضحية لبقاء المؤسسة واستمرارها، وانخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة .

وقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين؛ فقد أظهرت دراسة السبيعي (2019) وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأكدت دراسة المالكي (2019) أن مستوى الدعم التنظيمي مرتبط بسلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتوصلت دراسة عطية (2016) إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تؤثر في أدائهم الوظيفي، وأظهرت دراسة المسروية (2016) بأن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي .

ومن خلال ما سبق، ارتأى الباحث القيام بدراسة تتناول الأداء الإداري، والالتزام التنظيمي؛ لتسليط الضوء على مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تشير الدراسات إلى أن الكليات الجامعية الفلسطينية تعاني من بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام، فقد أظهرت الدراسات أن مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة متوسطاً (الأيوبي، 2015، 135). كما أظهرت الدراسات أن درجة توظيف أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات التقنية بفلسطين لأدوات (Web2) متوسطة (أبو منسي وبله، 2019، 172). وأظهرت الدراسات أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية متوسطاً (اشتوي، 2018، 64).

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه الكليات الجامعية الفلسطينية، تستوجب الدراسة والبحث في مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في تلك الكليات. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية.
2. التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظرهم.
3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

#### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تأتي مترامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للارتقاء بأداء الكليات الجامعية وتطويره.
2. تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية؛ للرقى بتلك المؤسسات التعليمية .
3. قد تُفيد في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية.
4. قد تُفيد في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.
5. قد تساعد في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية.
6. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات متنوعة حول الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية.

#### حدود الدراسة :

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** أبعاد الأداء الإداري، وهي: (القيادة الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والنمو العلمي والمهني، والتقييم والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة) وأبعاد الالتزام التنظيمي، وهي: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).
  2. **الحدود البشرية:** عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية.
  3. **الحدود المؤسساتية:** اقتصرت الدراسة على الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية بمحافظة فلسطين الجنوبية.
  4. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية الثلاث: (كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) بمحافظة فلسطين الجنوبية.
  5. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2021-2022م).
- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة**

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

1. **الأداء الإداري:** قدرة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية، والتخطيط، والتنظيم، والتقييم، والمتابعة، والنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، ويقاس الأداء الإداري بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء الإداري المستخدم في هذه الدراسة.
2. **رئيس القسم الأكاديمي:** الشخص المعين من رئاسة الكلية الجامعية، والذي يقوم بتنفيذ سياسة الكلية الجامعية، وهو المسؤول عن تنفيذ سياسة القسم العلمية والمالية والإدارية، وعن انتظام سير المحاضرات، والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية.
3. **الالتزام التنظيمي:** مستوى ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية، ورغبتهم بالبقاء فيها، وارتباط أهدافهم بأهدافها، وتقاس درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية من خلال فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
4. **الكليات الجامعية:** مؤسسات تعليمية تقدم برامج تعليمية أكاديمية لمدة لا تقل عن أربع سنوات دراسية، تنتهي بمنح شهادة البكالوريوس وفق أنظمة الكلية في التخصصات المختلفة، وستقتصر الدراسة الحالية على الكليات الجامعية الثلاثة، وهي: كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.

#### الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الأداء الإداري:

مفهوم الأداء الإداري:

تعددت مفاهيم الأداء الإداري؛ فالبعض من الباحثين ربطها بالعمليات والمسؤوليات لدى العاملين بالمؤسسة، ومنهم ربطها بالإجراءات والمهام الإدارية، وفيما يلي سوف نستعرض بعض التعريفات للأداء الإداري، والتي ترتبط بالدراسة الحالية كما يلي:

- مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في العمل؛ فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلى الالتزام بقوانين المؤسسة (علي، 2021، 149).
- مجموعة السلوكيات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد، ويسخرها في سبيل إنجاز المهام الموكلة إليه داخل المنظمة؛ وبما يحقق أهدافها النهائية (الشوا، 2021، 23).

- عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال وجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما هو مطلوب والعمل على تحقيقه (قراوي، 2020، 852).

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الإداري أنه يعني كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها العاملون، والتي يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة في كافة الممارسات المتعلقة بتنفيذ المهام والأنشطة المكلفين بها، وقدرة العاملين للقيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق ورقابة وتطوير للممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية عالية، فهو التفاعل بين كل من قدرة الموظف ودافعيته مع الإمكانيات المتاحة له، وبما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو مجموع التفاعل ما بين السلوك القائم عليه الموظف داخل المؤسسة، والنتائج التي يحققها.

### عناصر الأداء الإداري

الأداء الإداري له عناصر أساسية مختلفة، ولا بد للعاملين معرفتها، والتمكن منها بشكل جيد؛ لأنه بناء عليها يتم قياس كفاءة الموظف وأدائه، فتلك العناصر مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال؛ وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الإداري للعاملين داخل المؤسسة، وتلك العناصر تتعلق بالموظف، وهي خاضعة لسيطرته، والبعض الآخر يتعلق بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة العمل نفسه، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهم عناصر الأداء الإداري ما يلي:

1. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف (العسولي، 2019، 46).
2. **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية الهامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (الهاجري، 2020، 453)، وتشمل أيضاً ظروف العمل، والمهام الإدارية، وعبء العمل، ونقص الموارد، والقيود الزمنية والتطوير المهنية والعلاقة مع العاملين، وأساليب الإدارة (Abdi and Kharbirybai, 2020, 559)، وهي تلك المتطلبات التي تتعلق بالمسؤوليات، والواجبات، والتوقعات المأمولة من الموظف، والأدوات، والمعدات، والطرق والأساليب التي يستخدمها الموظف في أداء مهامه، وإنجاز أعماله على أكمل وجه، وبالطريقة المناسبة .
3. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدرکه الموظف عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (العنزي، 2018، 104).
4. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (الغول، 2018، 44).
5. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين عليه (معمر، 2018، 38).
6. **بيئة العمل:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (ثريا، 2020، 30).

ويرى (موساوي، 2015، 43-45) أن عناصر الأداء الإداري تتكون من عنصرين وهما:

1. **القدرة على الأداء:** ويعني قدرة الموظف على القيام بعمل ما، وتكتسب تلك القدرة بالتعليم والتدريب والخبرة العملية؛ بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة

لنحصرين أساسين هما، الأول: المعرفة، وهي حصيلة المعلومات التي توجد لدى الموظف، والثاني: المهارة، فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف بها أن يؤدي العمل الموكل إليه.

2. الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة داخل الموظف، والتي تحركه لكي يسلك سلوك معين عند تأدية العمل، وتتعاكس هذه القوى على كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة المثابرة والإتقان.

### أبعاد الأداء الإداري

تظهر أبعاد الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال القيام بأدوارهم القيادية والإدارية والأكاديمية المنوطة بهم، وقدرتهم على تحمل المسؤوليات، وإظهار مهارات وقدرات وإمكانات المرؤوسين في المؤسسة، ومدى تحقيقهم للأهداف المنشودة للمؤسسة، وقد قام الباحث بتحديد أبعاد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال الاستعانة ببعض الدراسات السابقة كدراسة أبو زيد (2020)، ودراسة مقدادي والإبراهيم (2020)، ودراسة منصور (2020)، ودراسة الزامل (2018)، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2016)، وهي على النحو الآتي:

1 - القيادة الإدارية: جوهر العملية الإدارية، قلبها النابض، فالقيادة لدى رئيس القسم الأكاديمي بالتواصل العلمي والاجتماعي بين أعضاء القسم والأقسام الأخرى، وإدارة اجتماعات القسم واللجان المختلفة، وتشجيع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين أعضاء القسم، وتمثيل القسم في المؤتمرات والندوات العلمية

2 - التخطيط والتنظيم: يعمل رئيس القسم على وضع خطة مرنة للقسم في ضوء السياسة العامة للكلية الجامعية، وأهدافها الاستراتيجية، وإملاكه المعرفة والدراسة التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين بالكلية الجامعية، والتنبؤ باحتياجات القسم البشرية والمادية، والتوزيع في الخطة لأدوار ومسؤوليات ومهام أعضاء هيئة التدريس وفق إمكاناتهم وقدراتهم، والإشراف على خططهم التدريسية الفصلية.

3- شؤون الطلبة: يساهم رئيس القسم في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم، ويعالج مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية، وإطلاع الطلبة على سياسة وتعليمات القسم من خلال لقاءات إرشادية أو نشرات، ويهتم بمعاملات الطلبة من القسم مثل: إعفاء، ودرجات، وطلبات مراجعة، وثائق التخرج ... .

4 - اتخاذ القرارات: يتبنى رئيس القسم القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم، ويشاور أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الأفضل مراعيًا المصلحة العامة، والاعتماد على الأسس العلمية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ قرارات وتوصيات مجالس القسم والكلية والجامعة بدقة ووضوح، ووضع البدائل في القرارات عند الحاجة.

5- النمو العلمي والمهني: يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم ذوي الخبرة، بتشجيع الأعضاء الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم، وتحفيز حركة البحث العلمي والتأليف والترجمة بين أعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية، والبرامج التدريبية وورش العمل، وغيرها، ويجتهد لإثراء مكتبة القسم بأحدث الرسائل العلمية، والكتب، والمجلات، والدوريات العلمية.

6- العلاقات الإنسانية: يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه بأنه جزء منهم وليس متسلطاً عليهم، ويعاملهم بعدالة وإنصاف ومساواة، ويسعى لإيجاد المناخ التنظيمي المناسب؛ الذي تسوده المحبة والاحترام والتقدير والتعاون والانسجام، وتفعيل اللجنة الاجتماعية للقسم؛ ويتبنى المعاملة الحسنة والطيبة مع الطلبة .

7- المتابعة والتقويم: يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ويعتمد على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم، ينتهج الأساليب العصرية في متابعة أداء

أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية، وناقش معهم نتائج تقييمهم، ويتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم بالكلية الجامعية.

### ثانياً: الالتزام التنظيمي

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام واضح داخل المنظمات الحديثة، وأصبح من الجوانب المهمة التي يجب أن يتم البحث عنها داخل المنظمات من أجل الوقوف على مدى التزام العاملين بالمهام المكلفين بها؛ لما له من تأثير في رفع إنتاجية وزيادة فاعلية هذه المنظمات، وفيما يلي أهم تعريفات مفهوم الالتزام التنظيمي:

- نوع من التوافق بين قيم وأهداف العاملين من ناحية وقيم وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، حيث ينتج عن ذلك رغبة قوية في البقاء والاستمرار في المنظمة؛ مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، والمساهمة في تميزها (السبيعي، 2019، 91).

- الالتزام التنظيمي هو إيمان الموظفين بأهداف وقيم المنظمة، وبذل الجهود غير العادية لذلك، واستعدادهم للالتزام بقوة المنظمة ومواصلة العمل في المنظمة (Cobanoglu, 2020, 614).

- قناعة العاملين بالمنظمة وقيمها وأهدافها، والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار فيها، والسعي الحثيث لبذل أقصى درجات الجهد من أجلها، والارتباط النفسي بها (حمادة، 2020، 9).

- درجة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها، وقبوله لأهدافها، وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها (تجاني، 2020، 59).

- انتماء الموظف لمنظمته، من خلال الإيمان بأهمية عمله فيها، ورغبته في الاستمرار والبقاء بها، مسخراً كل طاقته وجهده لتحقيق أهدافها المنشودة، وفق أبعادها الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري (الزيدي، 2021، 341).

ويتضح بأن الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل فيها، والولاء لها، والمسؤولية تجاهها، والرغبة الصادقة والمستمرة في العمل والبقاء فيها، والرغبة الداخلية لدى الفرد ببذل أقصى درجات الجهد في الأداء النابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والاهتمام بالوفاء بقواعد ومتطلبات مهنته، والعمل على زيادة فاعليتها وإنتاجيتها، وقدرتها التنافسية، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها، والحفاظ على استمراريته وتطويرها، والفخر بالإنجازات التي تحقّقها، وعليه يمكن للباحث أن يعرفه إجرائياً بأنه: مستوى ارتباط أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية بفلسطين، ورغبتهم بالبقاء فيها، وارتباط أهدافهم بأهدافها، والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتقاس درجة الالتزام التنظيمي لديهم من خلال فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

#### خصائص الالتزام التنظيمي

1. الشعور النابع من داخل الفرد للميل والبقاء والارتباط بالمنظمة والعمل بالشكل الذي يحقق أهدافها ومصالحها (القنيطير، 2019، 654).
2. يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الرباط العاطفي بين الموظف والمنظمة، والاستمرار والبقاء والعمل فيها، والشعور نحوها بالواجب.
3. الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة (المنتشري، 2019، 84).

4. الرغبة الجامعة في بذل أقصى الجهد والتضحية من أجل المنظمة؛ لتحقيق أهدافها ونجاحها وقدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى.
5. يشمل الالتزام التنظيمي على ثلاثة عناصر، وهي الإيمان القوي والاعتراف بأهداف وقيم المنظمة، وبذل جهود كبيرة للمنظمة، والبقاء كعضو للمنظمة (Kırkiç and Balci, 2021, 209).
6. يعبر عن استعداد الموظف لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها (الرشيدي، 2020، 302).
7. يقوم الموظف باختيار التصرف والأداء المناسب والذي يتلاءم مع أهداف المنظمة وتحقيق مصالحها، وإظهار قدرتها التنافسية.
8. الرغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (البربري، 2019، 59).
9. يتحقق الالتزام التنظيمي لدى الموظف بعد فترة من الزمن؛ وذلك بعد اقتناعه التام بالمنظمة التي يعمل لديها، فعند ذلك يظهر الالتزام من خلال الأداء وحببه لمنظمتها.
10. يتصرف العاملون بطريقة أفضل تتفق ومصالح المنظمة؛ لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة داخلية تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها (الغامدي، 2009، 532).

#### أهمية الالتزام التنظيمي

- تهتم المنظمات بتحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؛ لأنه من العوامل الأساسية التي تدعم نمو المنظمات، فالعاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه منظماتهم يؤدون عملهم بمسؤولية والالتزام أكثر من غيرهم، وفيما يلي عرض لأهم النقاط التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:
1. التزام العاملين لمنظماتهم يُعد عاملاً هاماً في ضمان ونجاح تلك المنظمات، واستمرارها، وزيادة إنتاجيتها، وقدرتها التنافسية (القنيطير، 2019، 653).
  2. يُعد الالتزام التنظيمي داخل المنظمة عاملاً مهماً في التنبؤ بمدى فاعلية المنظمة، وقدرة موظفيها على إدارتها بطريقة فاعلة.
  3. ارتباط الالتزام التنظيمي بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل: انخفاض معدل ترك العمل، وارتفاع جودة أداء العاملين، وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات التأخير والغياب (العتيبي، 2019، 496).
  4. الالتزام التنظيمي عملية تبادلية بين المنظمة وعاملها؛ لما يقدمه العاملون للمنظمة من أداء وغيره، وما يأخذه العاملون من المنظمة من رواتب وغيره.
  5. الالتزام التنظيمي هو الرابط بين الموظفين ومنظمتهم، فالموظفون الذين يظهرون التزاماً تجاه مؤسساتهم، يفهمون أهدافها، ويكونون أكثر التزاماً بوظائفهم ويظهرون إنتاجية عالية نسبياً، وأكثر نشاطاً في تقديم دعمهم لمؤسساتهم (Kasimoğlu, 2021, 268).
  6. يعتبر التزام العاملين تجاه المنظمات مؤشراً قوياً على الرضا الوظيفي، ورغبة العاملين في الاستمرار في أماكن عملهم، وعدم مغادرتها (السبيعي، 2019، 92).
  7. زيادة تماسك العاملين في المنظمة، وثقتهم بها، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي، ويحقق معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الموظف والمنظمة.

8. يدفع الالتزام التنظيمي المرؤوسين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المؤسسة وأخلاقيات المهنة، ما يؤثر إيجاباً على صورة المؤسسة في المجتمع المحلي (حمادة، 2020، 43).
9. الالتزام التنظيمي دليل على إشباع الحاجات الأساسية لدى العاملين في المنظمة، وتظهر أهميته في مدى آثاره الإيجابية على المنظمة بشكل عام، ودوره البارز في دفع المؤسسة نحو تحقيق النجاح المأمول.
10. أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء (محمد وإبراهيم، 2017، 130).

### أبعاد الالتزام التنظيمي

تتعدد صور التزام العاملين تجاه المنظمات التي يعملون بها، وتتعدد تلك الصور باختلاف القوة الباعثة والمحركة للالتزام التنظيمي، وهناك ثلاثة أبعاد، تتمثل في طياتها أشكال الالتزام التنظيمي التي يشعر بها العاملون في المنظمة، وتم الاستناد إلى تحديد تلك الأبعاد من الدراسات السابقة كدراسة ابن زرعة (2016)، ودراسة أبو شقر (2019)، ودراسة تجاني (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، ودراسة درادكة (2020)، وهي كالآتي:

**1- بُعد الالتزام العاطفي ( الوجداني):** يُعد هذا البعد من أشهر مداخل الالتزام التنظيمي؛ ويعبر عنه بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة، ويعني درجة التطابق الشعوري بين الموظف والمنظمة والتوحد والامتزاج بينهما، واهتمام الموظف بالعمل في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر العاطفية الإيجابية (عاشور، 2012، 69)، التي تملأ وجدان الموظف، مثل: السعادة، والولاء، والمحبة، وتلك المشاعر تترجم إلى رغبة قوية في الاستمرار بالعمل بالمنظمة؛ لأنه موافق على قيمها وأهدافها، والمشاركة الفعالة في تحقيق تلك الأهداف، ومساهمتها في نجاح المنظمة، ويتأثر الالتزام العاطفي بالإدراك الفردي، لذلك يتعرف الموظف على المنظمة، ويشارك فيها، ويستمتع بها (ابن زرعة، 2016، 294-295)، ويعكس الالتزام العاطفي الالتزام القائم على العلاقات العاطفية والمشاعر التي يطورها الموظف مع المنظمة بشكل أساسي من خلال تجارب العمل الإيجابية المختلفة.

**2- بُعد الالتزام المعياري (الأخلاقي):** وهو الالتزام الذي يتم التعبير عنه بمدى إحساس الموظف بالالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه المنظمة ورغبته بالبقاء فيها، وغالباً ما يكون مصدر هذا الشعور نابعاً من القيم التي اكتسبها الموظف قبل الالتحاق بالمنظمة؛ وقد يكون بعد التحاقه بها من خلال تعزيز هذا الشعور بدعم المنظمة الجيد لموظفيها والسماح لهم بالإسهام في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة (الرشيد، 2020، 304)، والذي لن ينتج إلا عن طريق المشاركة والتفاعل الإيجابيين ما بين الإدارة العليا والموظفين، وهذا النوع من الالتزام لا يحققه إلا أصحاب الضمير الذين يعملون بجد واجتهاد وفقاً لمقتضيات ضمائرهم وسعيًا لخدمة المصلحة العامة.

**3- بُعد الالتزام المستمر (المستمر):** ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسراً وأنه لا توجد فرص عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة (عطية، 2016، 97)، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة، فهو يشعر بصعوبة ترك العمل ويتمسك بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها وهو يدرك أن لديه خيارات محدودة لو ترك العمل، وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة؛ وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة (الزبيدي، 2021، 344)، ويتمثل هذا البعد في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم من ذلك نجد أن تلك الأبعاد تتداخل وتتقاطع فيما بينها بل قد تتطابق في بعض الأحوال، ويتمثل ذلك في الولاء التنظيمي، وهو الشعور الداخلي الذي ينمو لدى الموظف بالانتماء للمنظمة، وأنه جزء لا يتجزأ منها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، فتتولد لديه الرغبة القوية في بذل أقصى درجات الجهد لتحقيق نجاح المنظمة، ويتضمن التطابق والتقاطع بين أبعاد الالتزام التنظيمي المسؤولية تجاه المنظمة، فالموظف يكون لديه الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، والإيمان بالمنظمة، ومدى الافتخار بوجوده فيها، فتلك الأبعاد الثلاثة تعبر عن الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة.

#### الدراسات السابقة

اهتم العديد من الباحثين بالأداء الإداري والالتزام التنظيمي ودورهما في التحسين والتطوير، وتعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالهندسة البشرية والسعادة التنظيمية، وسيتم عرضها وفق محورين ووفق ترتيبها الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم:

#### المحور الأول: دراسات مرتبطة بالأداء الإداري:

**دراسة طلب وآخرون (2020):** هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (120) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم جاءت بنسبة مئوية (73.33%).

**دراسة منصور (2020):** هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس، وطبقت استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات.

**دراسة مقدادي والإبراهيم (2020):** هدفت التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (337) عضو هيئة تدريس، وكشفت النتائج أن مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام جاء متوسطاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، ومدة الخدمة).

**دراسة أوكايقوي وآخرون (Ukaigwe et al, 2019)** وهدفت الكشف عن المهارات القيادية لمديري المدارس كمحددات للأداء الإداري الفعال في المدارس الثانوية الحكومية العليا في ولاية ألبيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (94) مديراً من مدرء المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن الطرق التي يمكن بها لمهارات تطوير الموظفين للمديرين تحديد الأداء الإداري الفعال في المدارس الثانوية العامة في ولاية ألبيا تشمل: تشجيع روح الاستفسار والإبداع لدى المعلمين.

**دراسة أكونوا وأفيوما (Akachukwu and Ifeoma, 2018):** وهدفت استقصاء الطرق المختلفة التي يستخدمها رؤساء الأقسام في توقيت العمل لتحسين الأداء الإداري في الجامعات لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (200) موظف إداري من الجامعات، تمت مقابلتهم وتطبيق استبانة عليهم، وأسفرت الدراسة عن أهم الطرق التي تستخدم لتحسين الأداء هي: تخطيط التقويم المدرسي قبل بداية الدورة، وتقديم ميزانية الكلية في الوقت المحدد.

دراسة ميوسي (2017, Musee): وهدفت التعرف إلى العوامل التي تؤثر في أداء مديري المدارس الثانوية في مقاطعة مونغية الكينية لمهامهم الإدارية العامة في المدارس الثانوية في مقاطعة مونغية؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (20) مديراً، وأظهرت النتائج أن المدارس لا يوجد بها عدد كاف من المعلمين وموظفي الدعم الآخرين مما أعاق تشغيل المدرسة، وأن تأثر أداء مديري المدارس في عملهم الإداري تجاه مدارسهم بسبب عدم كفاية التسهيلات.

#### المحور الثاني: دراسات مرتبطة بالالتزام التنظيمي:

دراسة أوكار ودالغيتش (2021, Ucar and Dalgic): وهدفت التعرف إلى العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (3648) معلماً، طبق عليهم مقياس الالتزام التنظيمي، وأظهرت الدراسة أن اعتقاد المعلمين أن مديري المدارس عادةً ما يظهرون صفات قيادية استراتيجية وفقاً للمعلمين في القيادة الاستراتيجية، والتطبيقات التحويلية، والالتزام التنظيمي للمعلمين بمستوى متوسط.

دراسة فوك ومودا (2020, Fook and Muda): وهدفت الكشف عن مستوى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (225) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة أن أقوى متبئين للالتزام التنظيمي هما بُعد المعنى والتأثير. بشكل عام، قدمت الدراسة دليلاً على وجود علاقة مهمة بين ممارسات التمكين الممتازة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس.

دراسة مطلق (2020) وهدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة بلغت (150) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مجال التمكين حصل على درجة تقدير (مرتفعة)، وعلى مستوى المحاور، حصل تفويض السلطة على أعلى متوسط، يليه محور العمل الجماعي.

دراسة المواجدة والطراونة (2020) وهدفت توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة الوصفي المسحي الارتباطي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (300) عضو هيئة تدريس، وقد تم توزيع (الاستبانة) لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية ككل جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسط العام لمقياس أهداف التنمية البشرية وتحقيقها ككل كان بدرجة متوسطة.

دراسة درادكة (2020) وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانتان طبقتا على عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، وأسفرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على درجة متوسطة، فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على درجة (متوسطة).

6- دراسة ديمير (2020, Demir) وهدفت تحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز والمشاركة الوظيفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (321) معلماً ومعلمة، وتم تطبيق مقياس الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأسفرت نتائج الدراسة بأنه كلما زادت معتقدات المعلمين حول الكفاءة الذاتية، زاد رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وتحفيزهم ومشاركتهم في العمل، وتوسط كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي جزئياً في العلاقة بين شعور المعلمين بالكفاءة الذاتية والتحفيز.

## الطريقة والإجراءات

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج طبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات عينة الدراسة نحو على الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين، وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى رؤوسهم.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية بمحافظة فلسطين الجنوبية، وهي (كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا)؛ حيث بلغ عدد أعضاء التدريس في الكليات الثلاثة (986) عضواً، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة دائرة التربية والتعليم العالي للعام 2021م (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي، ديسمبر 2021)، وقام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغت (277) عضواً تدريسياً، وتم اختيارها بطريقة طبقية، وبنسبة (28%) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتية توضح خصائص أفراد العينة.

## الجدول (1)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	244	88%
	أنثى	33	12%
المجموع		277	100%

## الجدول (2)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	-	0.0%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	22	8%
	10 سنوات فأكثر	255	92%
المجموع		277	100%

## الجدول (3)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	11	4%
	دراسات عليا	266	96%
المجموع		277	100%

## الجدول (4)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الكلية	كلية فلسطين التقنية	78	28.1%
	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	103	37.1%
	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	96	34.6%
المجموع		277	100%

## أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة واحدة وهي الاستبانة المكونة من جزأين، جزء يتعلق بقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتم بناء الاستبانة والاستفادة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الزامل (2018)، ودراسة جبار (2018)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة عبد الستار وحسين (2019)، ودراسة الغرابي (2019)، ودراسة أشيتلي (2019)، ودراسة منصور (2020)، ودراسة مقدادي والإبراهيم (2020)، ودراسة محمد (2020)، ودراسة أبو شقر وجبران (2019)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة المالكي (2019)، ودراسة مطلق (2020)، ودراسة المواجدة والطراونة (2020)، ودراسة درادكة (2020)، ودراسة عبد الله (2019)، ودراسة الخزاعي (2019)، ودراسة أبو شقر وجبران (2019)، ودراسة الحضرمي (2019)، ودراسة البقمي والغامدي (2019).

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (76) فقرة موزعة على (10) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

## 1- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (13) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (60) فقرة موزعة على (10) مجالات، وهي: (القيادة الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والنمو العلمي والمهني، والتقويم والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) عضو هيئة تدريس، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (.834)، (.739)، (.769)، (.781)، (.831)، (.739)، (.745)، (.825)، (.797)، (.747)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (.725-.864)، وفي المجال الثاني (.765-.882)، وفي المجال الثالث (.689-.872)، وفي الرابع (.739-.849)، وفي الخامس (.742-.848)، وفي المجال السادس (.698-.834)، وفي المجال السابع (.744-.843)، وفي المجال الثامن (.734-.824)، وفي المجال التاسع (.678-.831)، وفي المجال العاشر (.739-.851)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.832)، وللثاني (0.904)، وللثالث (0.891)، وللرابع (0.834)، وللخامس (0.915)، وللسادس (0.840)، وللسابع (0.834)، وللثامن (0.864)، وللتاسع (0.839)، وللعاشر (0.871)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.914)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

#### المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي  $(4=1-5) \div 5 = 0.8$ . وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: كبيرة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ كبيرة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ قليلة (من 1.81 إلى 2.60)؛ قليلة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

##### النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على:

ما مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (5).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	القيادة الإدارية	3.47	.501	69.4	2	كبيرة
2	التخطيط والتنظيم	3.55	.554	71	1	كبيرة
3	النمو العلمي والمهني	3.31	.863	66.2	5	متوسطة
4	التقويم والمتابعة	3.20	.765	64	6	متوسطة
5	العلاقات الإنسانية	3.35	.545	67	3	متوسطة
6	اتخاذ القرار	3.32	.451	66.4	4	متوسطة
7	شؤون الطلبة	2.92	.601	58.4	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	.483	61.1		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في المجالات جميعها بلغت (3.30)، وبوزن نسبي (61.1%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تنوع ما يقوم به رئيس القسم من أداء إداري، بداية من التخطيط والتنظيم فهما أهم الأعمال الإدارية؛ لأن بموجبهما تنفذ الوظائف الأخرى، ويليه القيادة الإدارية؛ لتأمين الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس، والتوافق على الأداء بشكل يحقق الأهداف المأمولة، واتخاذ

القرارات المناسبة الضرورية لخدمة مسيرة القسم، والمشاركة وتقويض الصلاحية للعاملين، وتفعيل دورهم في القسم، والرقابة والتقويم؛ للتأكد من تحقيق الأهداف، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق الواحد، والاطمئنان على تفهم أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم ومسؤولياتهم ومهامهم، والاهتمام بالفنيين والإداريين التابعين للقسم، والاستماع لهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة، وبما يعود على القسم بالفائدة والتميز والإبداع، فالأداء الإداري لدى رئيس القسم يشمل جميع العمليات الإدارية التي يقوم بها، والتي يسعى خلالها إلى تحقيق أهداف الكلية المأمولة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الزامل (2018)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة عبد الستار وحسين (2019)، ودراسة الغرابي (2019)، ودراسة مقدادي والإبراهيم (2020)، ودراسة محمد (2020)، وتختلف مع نتائج دراسة جبار (2018)، ودراسة أشنتلي (2019)، ودراسة منصور (2020).

وبالنسبة للمجالات فقد حصل المجال الأول (التخطيط والتنظيم) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.55)، وبوزن نسبي (71)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن التخطيط والتنظيم من أهم ما يقوم به رئيس القسم لأنهما عمليتان من خلالهما يقوم رئيس القسم بوضع خطة القسم التي سوف يسير عليها في ضوء رؤية الكلية وأهدافها، والإشراف على الخطط الفصلية لأعضاء هيئة التدريس، والتنبؤ باحتياجات القسم الفعلية من الإمكانيات البشرية والمادية، ووضع الخطط التطويرية المرنة، وتوزيع المهام على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

كما حصل المجال السابع (شؤون الطلبة) على الترتيب السابع والأخير؛ وبمتوسط حسابي (2.92)، وبوزن نسبي (58.4)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن شؤون الطلبة يمكن العمل عليها من خلال القوانين واللوائح التي تضعها الكلية، والمتعارف عليها من قبل الطلبة، فرئيس القسم بداية كل فصل دراسي خلال مدة زمنية قصيرة يقوم بحل جميع مشكلات الطلبة في القسم، ويشرف على بعض المعاملات الأكاديمية للطلبة بطريقة سلسة، ويقوم على توظيف أساليب متعددة للكشف عن حاجات وميول واهتمامات الطلبة، ويعمل على تليتها بالطريقة المناسبة، فأغلب شؤون الطلبة وما يتعلق بهم يحول لإدارة شؤون الطلبة، وأيضاً للقبول والتسجيل؛ مما يساعد رئيس القسم على معالجة بعض المشكلات الطفيفة التي تطرأ بين الحين والآخر.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12):

#### المجال الأول : القيادة الإدارية

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية:

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القيادة

الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يمتلك رئيس القسم الصفات القيادية الإدارية كالابتكار والجرأة والمرونة.	3.59	1.40	71.8	4	كبيرة
2	يفوض الصلاحيات الكافية لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.63	.683	72.6	3	كبيرة
3	يستخدم طرائق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء	3.99	.503	79.8	1	كبيرة

الدرجة الكلية	3.47	.501	69.3	كبير
6	2.44	1.28	48.8	6
5	3.23	1.09	64.6	5
4	3.92	.923	78.4	2
كبير	3.92	.923	78.4	2

يتضح من الجدول (6) أن درجة التقدير الكلية لمستوى القيادة الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.47)، وبوزن نسبي (69.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، فالقيادة لدى رئيس القسم الأكاديمي بالتواصل العلمي والاجتماعي بين أعضاء القسم والأقسام الأخرى، وإدارة اجتماعات القسم واللجان المختلفة، وتشجيع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين أعضاء القسم، وتمثيل القسم في المؤتمرات والندوات العلمية، وأن يستخدم رئيس القسم التعزيز المناسب لتفعيل الأداء الأفضل لدى المرؤوسين، فالقيادة الإدارية تتمثل في تفويض رئيس القسم جزءاً من مهامه لأعضاء هيئة التدريس بالكليات؛ حتى يتم الرقي بالقسم، وأن يكون مميزاً مقارنة بالأقسام الأخرى، فالقيادة الإدارية لا بد أن يمتلك رئيس القسم بعض الخصائص الشخصية وبعض الصفات القيادية مثل الابتكار، والجرأة والمرونة في بعض الأحيان، وتسهيل الإجراءات وتسييرها من أجل إنجاز العمل الأكاديمي بالطريقة المناسبة، واستخدام التكنولوجيا في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وإصدار التعليمات لهم والنشرات المتنوعة في الوقت المحدد، وبطريقة فاعلة، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل، مما يؤدي إلى مخرجات تعود على القسم بالفائدة، وتعلي شأنه.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يستخدم طرائق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء الأكاديمي الأفضل)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية التحفيز ودوره في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والتأثير فيهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف القسم.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوفر مناخاً يسوده روح التعاون وعمل الفريق الذي يشجع على التميز)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى ضعف الوعي لدى رئيس القسم بأهمية التعاون، والعمل الجماعي الذي يشجع على التميز، يضاف إلى ذلك الأعباء الملغاة على عاتق رئيس القسم، والتي يمكن أن تحد من قدرته على تهيئة المناخ المناسب؛ لتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

#### المجال الثاني: التخطيط والتنظيم:

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني: التخطيط والتنظيم:

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط والتنظيم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يضع خطة القسم في ضوء رؤية الكلية وأهدافها الإستراتيجية.	2.85	.884	57	6	متوسطة
2	يملك المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات	3.31	1.08	66.2	5	متوسطة

					القوانين في الكلية.
كبيرة	2	78.8	1.07	3.94	يضع خطة تطويره مرنة في القسم لتطوير الخطط والمناهج الدراسية.
كبيرة جداً	1	85.4	.856	4.27	يوزع المسؤوليات والصلاحيات على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لقدراتهم.
كبيرة	3	70.2	.788	3.51	يعمل على اجتذاب الكفاءات العلمية ذات الخبرات العالية للعمل بالقسم.
كبيرة	4	68.2	.887	3.41	يضع الخطط والبرامج وفقاً للاحتياجات المستقبلية والإمكانات المتاحة.
كبيرة		71	.554	3.55	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (7) أن درجة التقدير الكلية لمستوى التخطيط والتنظيم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.55)، وبوزن نسبي (71%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن عملية التخطيط والتنظيم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، من العمليات المهمة في أدائه الإداري في القسم الذي يرأسه، فالتخطيط والتنظيم طريق النجاح، وعدم الاصطدام بالعقبات، والمشكلات التي يمكن أن يواجهها رئيس القسم، فكما كان تخطيطه وتنظيمه بطريقة صحيحة، فإن القسم الأكاديمي لا يواجه أي عقبات، أو مشكلات تعوق العمل الأكاديمي، فرئيس القسم في بداية تسلمه المهام بداية كل سنة دراسية عليه امتلاك المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين بالكلية الجامعية؛ التي يجب أن يسير عليها ولا يحد منها، وأيضاً رؤية الكلية ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية المراد تحقيقها، وكل ذلك يجيب وضعه في خطة القسم التي يقوم بإعدادها بمشاركة بعض الزملاء من أعضاء هيئة التدريس، والتنبؤ باحتياجات القسم البشرية والمادية، والتوزيع في الخطة لأدوار ومسؤوليات ومهام أعضاء هيئة التدريس وفق إمكانياتهم وقدراتهم، والإشراف على خططهم التدريسية الفصلية، وأيضاً عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تساهم في سد احتياجاتهم التدريبية، والقدرة على الأداء على أكمل وجه، وبالشكل المطلوب منهم، وبطريقة تظهر النتائج التعليمية بصورة واضحة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوزع المسؤوليات والصلاحيات على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لقدراتهم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي بأهمية التفويض ودوره المحوري في تخفيف الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام، وتعزيز روح العمل الجماعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع خطة القسم في ضوء رؤية الكلية وأهدافها الإستراتيجية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه من البديهي والمتعارف عليه أن تسير خطة القسم الأكاديمي وفق الخطوط العريضة لرؤية الكلية وأهدافها، فلا يجيد عنها رئيس القسم، فمن ضمن أولوياته في التخطيط لخطة القسم أن تسير بخط متوازي ورؤية الكلية وأهدافها؛ لأن القسم الأكاديمي يسعى لتحقيق أهداف الكلية المأمولة، والتبصير برؤيتها نحو طلابها وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي وغيرهم.

#### المجال الثالث: النمو العلمي والمهني:

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث: النمو العلمي والمهني:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى النمو العلمي والمهني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يشجع رئيس القسم الأعضاء الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم.	2.77	.923	55.4	6	متوسطة
2	يحفز أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف.	2.81	.922	56.2	4	متوسطة
3	يعمل على استثمار فرص النمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.	2.79	1.53	55.8	5	متوسطة
4	يكلف أعضاء هيئة التدريس بالإشراف على البحوث العلمية للطلبة ومناقشتها.	3.58	1.45	71.6	2	كبيرة
5	يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.	3.56	.794	71.2	3	كبيرة
6	يسهم في تطوير المهارات المتنوعة لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	4.35	.749	87	1	كبيرة جداً
الدرجة الكلية		3.31	.863	66.2		متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن درجة التقدير الكلية لمستوى النمو العلمي والمهني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.31)، وبوزن نسبي (66.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي يتوجب عليه الاهتمام بالنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال استثمار فرص النمو العلمي والمهني، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، بعد تحديد حاجات أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية، وأيضاً الاهتمام باللقاءات وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس، وتكون ذات فائدة، وليس مجرد عقد يوم دراسي في موضوع غير مهم، فرئيس القسم عليه تشجيع أعضاء هيئة التدريس وحثهم على المشاركة في المؤتمرات والدورات التدريبية والأيام الدراسية؛ ليمثلوا الكلية في كل محفل علمي، وأيضاً يجتهد لإثراء مكتبة القسم بأحدث الرسائل العلمية، والكتب، والمجلات، والدوريات العلمية، التي يستفيد منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء، فالاهتمام بالتنمية المهنية والعلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية طريق التفوق والتميز للقسم الأكاديمي، وأن أعضاء هيئة التدريس فيه يمتلكون المهارات والإمكانيات والخبرات التي تفوق غيرهم في جميع المجالات.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يسهم في تطوير المهارات المتنوعة لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن من المهام الإدارية الرئيسية التي يقوم بها رئيس القسم هو تطوير المهارات والقدرات والإمكانيات الأدائية والمعرفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، من أجل امتلاكهم الكفايات اللازمة لأداء عملهم في الكلية على أكمل وجه، لذلك يقوم رئيس القسم بوضع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في خطة القسم، ويبدأ في تنفيذ الخطة من خلال اللقاءات التدريبية والبرامج التدريبية، وورش العمل، وغيرها، حسب ما يراه رئيس القسم مناسباً.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشجع رئيس القسم الأعضاء الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم من البديهي ومن أولوياته الاستفادة أعضاء التدريس الجدد من الأعضاء ذوي الخبرة والمشهود لهم بالكفاءة والتميز والعطاء، فتعلم الأقران من أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية الجامعية مهم جداً، لأنه يفيد العضو الجديد في أنه يكتسب المهارات والخبرات في وقت أقل من غيره، ويقوم بمحاكاتها بطريقته الخاصة، مما يعود على القسم بالبرقي والتميز، ويقلل المشكلات التي يمكن أن تواجه القسم من خلال العوائق التي تواجه أعضاء هيئة التدريس الجدد.

## المجال الرابع: التقييم والمتابعة:

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع: التقييم والمتابعة:

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التقييم والمتابعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.	4.33	.783	86.6	1	كبيرة جداً
2	يقيم أداء أعضاء هيئة التدريس بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.	3.57	.747	71.4	2	كبيرة
3	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائهم الأكاديمي والإداري.	3.13	1.06	62.6	4	متوسطة
4	يستثمر جميع الإمكانات المادية والبشرية والتقنية في القسم لتحقيق التميز.	2.27	1.12	45.4	6	قليلة
5	يعقد لقاءات دورية مع الهيئة التدريسية للوقوف على مشكلاتهم وإنجازاتهم.	2.78	.928	55.6	5	متوسطة
6	ينمي الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لأعضاء هيئة التدريس.	3.10	.583	62	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.20	.765	64		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن درجة التقدير الكلية لمستوى التقييم والمتابعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.20)، وبوزن نسبي (64%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام بأهمية التقييم والمتابعة في التحسين واتخاذ القرارات السليمة، غير أن ذلك الوعي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وأن رئيس القسم يتابع تنفيذ الخطط لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ويعتمد على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم، وينتهج الأساليب العصرية في متابعة أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية، ويناقش معهم نتائج تقييمهم، ويتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم بالكلية الجامعية، وأيضاً يقوم بعملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للحكم عليهم في أهلية البقاء في الكلية والعمل فيها، واستحقاقهم للترقية، ومستوى أدائهم، ونوع سلوكهم مقارنة بمهام وواجبات الوظيفة، وتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة، والتثبت من قدراتهم في القيام بمهامهم المطلوبة على أكمل وجه، والتحقق من الاحتياجات التدريبية للعاملين، والتأكد من سلامة سياسات التعيين داخل المؤسسة، فتقييم أداء العاملين بمثابة متابعة العاملين داخل المؤسسة بشكل مستمر؛ فيدفعهم للعمل بفاعلية، ويتحسن أداؤهم ويتطور، ويتحضر أداؤهم، وتثار دافعيتهم للإنجاز، وتظهر إمكانياتهم ومهاراتهم الكامنة لديهم.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتابع رئيس القسم تنفيذ الخطط التدريسية لأعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن من أهم أعمال رئيس القسم الإدارية هو متابعة تنفيذ الخطط التدريسية لأعضاء هيئة التدريس؛ لأنه مسؤول عنها أمام مجلس الكلية، فكل عضو في بداية الفصل الدراسي يضع توصيفاً دقيقاً للمساق الذي سوف يقوم بتدريسه، ويتضمن ذلك التوصيف الموضوعات الرئيسية المراد تعليمها للطلبة،

بالإضافة إلى الوقت الزمني بالساعة والأسبوع وبالشهر، لتدريس تلك الموضوعات، ومن هنا يقوم رئيس القسم بمتابعة مدى تنفيذ عضو هيئة التدريس للخطة التدريسية، وما قطع من المنهاج ومتابعة الزمن.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في القسم لتحقيق التميز)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم لديه الكثير من الأعباء الوظيفية، والتي تشكل لديه عائقاً لاستثمار ما لديه من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية في القسم الأكاديمي، ويرجع ذلك أيضاً إلى قلة التدريب أو التنمية المهنية لرئيس القسم في كيفية توظيف ما لديه من إمكانيات بشرية ومادية في تحقيق التميز للقسم الأكاديمي.

#### المجال الخامس: العلاقات الإنسانية:

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع: العلاقات الإنسانية:

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يُشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بأنه جزء منهم وليس متسلطاً عليهم.	4.36	.691	87.2	1	كبيرة جداً
2	يُعامل أعضاء هيئة التدريس بالعدالة والمساواة والإنصاف.	4.32	.743	86.4	2	كبيرة جداً
3	يُهيئ مناخاً يسوده التعاون والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	4.01	.507	80.2	3	كبيرة
4	يدافع عن حقوق أعضاء هيئة التدريس في القسم لدى عمادة الكلية.	3.19	.673	63.8	4	متوسطة
5	يحرص على السمعة الأكاديمية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس في القسم.	2.47	.862	49.4	5	قليلة
6	يُفعل اللجان الاجتماعية وتبادل الزيارات بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	1.73	1.32	34.6	6	قليلة جداً
الدرجة الكلية		3.35	.545	67	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) أن درجة التقدير الكلية لمستوى العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.35)، وبوزن نسبي (67%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل الكلية من رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس تظهر أنهم جزء لا يتجزأ من الكلية، وأنهم فريق واحد يشاركون بعضهم البعض في أفراحهم وأتراحهم ومناسباتهم المختلفة، فالعلاقات الإنسانية بينهم يسودها الاحترام والتقدير المتبادل؛ لأنهم في مركب واحد، وطريق واحدة، فالنجاح حليف الجميع؛ إذا وضعوا أيديهم في أيدي بعض والعكس صحيح، فرئيس القسم بسبب أعباءه الوظيفية وانشغالاته الدائمة، واجتماعاته المتكررة مع إدارة الكلية؛ يؤثر ذلك على مشاركته لأعضاء هيئة التدريس في بعض مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بأنه جزء منهم وليس متسلطاً عليهم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه يتوجب على رئيس القسم أن يجمع بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية من خلال بوتقة العلاقات الإنسانية، فاليوم رئيس القسم يكون رئيساً على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لمدة محددة من الزمن، ولكن بعد فترة يكون هناك رئيس للقسم آخر من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ويعود رئيس القسم السابق إلى أن يكون عضواً من أعضاء هيئة التدريس لذلك فهذا المنصب، هو منصب غير دائم، وإنما يرأسه بالتناوب أعضاء هيئة التدريس، لذلك فرئيس القسم يعتبر نفسه بأنه جزء من المرؤوسين، وليس متسلطاً عليهم.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يفعل اللجان الاجتماعية وتبادل الزيارات بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم)، وبدرجة تقدير قليلة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن وجود لجنة اجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية وليس لرئيس القسم دخل في تفعيلها أو غيره، فهو له أعماله وشؤونه التي يقوم بها، وليس له علاقة باللجنة الاجتماعية لهيئة التدريس بالكلية؛ لأن الموكل بها شخص من أعضاء الهيئة التدريسية.

المجال السادس: اتخاذ القرار:

يوضح الجدول (11) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع: اتخاذ القرار:

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يتبنى رئيس القسم القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم.	2.10	1.16	42	6	قليلة
2	يشاور أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها مراعيًا مصلحة القسم.	2.52	.858	50.4	5	قليلة
3	يحرص على توفير المعلومات الكافية والمؤدية لاتخاذ القرارات الجيدة داخل القسم.	3.18	.535	63.6	4	متوسطة
4	ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجالس القسم والكلية.	4.21	.718	84.2	1	كبيرة جداً
5	يستخدم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه القسم.	3.97	.719	79.4	2	كبيرة
6	يحرص على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالقسم.	3.92	.440	78.4	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.32	.451	66.4		متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن درجة التقدير الكلية لمستوى اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (3.32)، وبوزن نسبي (66.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم يقوم بتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية لبعض القرارات التي تصدر عن إدارة الجامعة، وهي قرارات ليس له علاقة بها، وإنما عليه توصيلها لهم، وأيضاً له قراراته الخاصة به والمتعلقة بالقسم الأكاديمي يتخذها بنفسه دون الرجوع لأحد؛ لرؤيته أنها مناسبة لصالح القسم الأكاديمي، وأسلوبه في اتخاذ القرار يتم بموجب ما يراه مناسباً، وبالأسلوب الذي يظن أنه يؤثر على أداء العمل الأكاديمي بطريقة مناسبة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجالس القسم والكلية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم من أولويات عمله، وأبجدياته هو التنفيذ بدقة قرارات وتوصيات مجالس القسم والكلية؛ لأن تلك القرارات والتوصيات لم تأتي من فراغ، وإنما جاءت بناء على مشاورات وتوافق الآراء عليها؛ لذلك من واجبات عمل رئيس القسم بالكلية تنفيذ القرارات بدقة، وأيضاً تزويد أعضاء هيئة التدريس والطلبة بتلك القرارات حسب أصحاب الشأن في هذا المجال، فتلك القرارات والتوصيات هي في صالح القسم والكلية على حد سواء، ومن خلالها يتم السعي إلى رفعة وتميز الكلية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتبنى رئيس القسم القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم يتخذ القرارات بنفسه؛ لأنه يعتقد أنها في صالح القسم، وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي في الكلية.

#### المجال السابع: شؤون الطلبة:

يوضح الجدول (12) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع: شؤون الطلبة:

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى شؤون الطلبة

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يعالج مشكلات الطلبة الأكاديمية والدراسية والاجتماعية وغيرها.	3.36	.658	67.2	2	متوسطة
2	يشرف على المعاملات الأكاديمية لطلبة القسم (درجات، معادلات، تخرج...).	2.66	1.04	53.2	4	متوسطة
3	يطلع الطلبة الجدد على سياسة وتعليمات القسم وآليات التسجيل والإنجاز.	2.09	1.31	41.8	6	قليلة
4	يرشح المتميزين علمياً للتعين بالقسم أو الحصول على منح للدراسات العليا.	2.38	.784	47.6	5	قليلة
5	يشرف على تطوير برامج إرشادية بخصوص مشكلات الطلبة وقضاياهم.	3.16	.468	63.2	3	متوسطة
6	يوظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة.	3.89	.397	77.8	1	كبيرة
	الدرجة الكلية	2.92	.601	58.4		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن درجة التقدير الكلية لمستوى شؤون الطلبة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الفقرات جميعها بلغت (2.92)، وبوزن نسبي (58.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي لديه من الأعباء الإدارية الشيء الكثير من مشكلات للطلبة ومعاملات أكاديمية وغيرها، فهو يوجه الطلبة إلى قسم شؤون الطلبة فيما يخص بعض مشكلاتهم التي تطرأ عليهم، وتعليمات القسم تُعرض على الطلبة من خلال نشرات تصلهم، فانشغاله أو ضعف قدراته في إدارة شؤون الطلاب يؤثر على الأساليب التي يستخدمها في الكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة.

كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم من أولويات عمله، هو الكشف عن حاجات ومشكلات الطلبة المختلفة، والقيام بحل تلك المشكلات وإشباع حاجاتهم، لذلك من المهم جداً على رئيس القسم الكشف عن تلك الحاجات والمشكلات، فيستخدم في ذلك أساليب متعددة منها الاستبانة، واستطلاع الرأي والمقابلة، وصندوق الشكاوي وغيره؛ لأن حل المشكلات التي تواجه الطلبة من شأنها أن لا تقف عائقاً أما سير العمل في الكلية، وأيضاً سد حاجات الطلبة يساهم بشكل إيجابي في تميز القسم الأكاديمي، وترسيخ العلاقات الإيجابية بين الطلبة والقسم. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يطلع الطلبة الجدد على سياسة وتعليمات القسم وآليات التسجيل والإنجاز)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن التعليمات وآليات التسجيل تصدر عن شؤون الطلاب وقسم القبول والتسجيل وليس لرئيس القسم الأكاديمي علاقة بهذا الأمر، فما يتعلق بتسجيل المواد الدراسية وانجازها لدى الطلبة يتم من خلال قسم القبول والتسجيل المخصص لذلك الأمر.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (13):

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	الالتزام العاطفي (الشعوري)	3.64	.518	72.8	1	كبيرة
2	الالتزام الاستمراري	3.21	.265	64.2	3	متوسطة
3	الالتزام المعياري الأخلاقي	3.56	.287	71.2	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.47	.266	69.4		كبيرة

يتضح من الجدول (13) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية من وجهة نظرهم في المجالات جميعها بلغت (3.47)، وبوزن نسبي (69.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ويمثل ذلك الالتزام التنظيمي في الولاء للكلية التي يعمل بها الموظف، وهو الشعور الداخلي الذي ينمو لدى الموظف بالانتماء للكلية، وأنها جزءاً لا يتجزأ منها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، فيتولد لديه الرغبة القوية في بذل أقصى درجات الجهد لتحقيق نجاح الكلية، ويتضمن التطابق والتقاطع بين أبعاد الالتزام التنظيمي والمسؤولية تجاه الكلية، فالموظف يكون لديه الإحساس بالالتزام نحو البقاء في الكلية، والرغبة بالاستمرار فيها، والإيمان بالكلية، ومدى الافتخار بوجوده فيها، فالالتزام التنظيمي يجعل الموظفين على الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن الكلية، والعمل على رفعتها وعلو شأنها، ويترتب على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مشاعر الأمان داخل الكلية، والاستمتاع بالعمل فيها، والرضا الوظيفي، والاستقرار النفسي لديهم؛ مما يساعدهم على التقدم واكتسابهم المهارات والقدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ابن زرعة (2016)، ودراسة أبو شقر (2019)، ودراسة تجاني (2020)، ودراسة الرشيد (2020)، وتختلف مع نتائج دراسة الزبيدي (2021)، ودراسة سيفي (2021).

وبالنسبة للمجالات فقد حصل المجال الأول (الالتزام العاطفي) (الشعوري) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هيئة التدريس لديهم التزاماً عاطفياً تجاه الكلية التي يعملون بها؛ لأن لديهم الرغبة الجامحة في بذل المزيد من الجهد؛ لجعل الكلية ناجحة ولديها القدرة على المنافسة والتميز والعطاء، ومن السلوكيات التي تعبر عن الالتزام العاطفي داخل الكلية، انخفاض معدل التغيب عن العمل، والرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والاستقرار الوظيفي للموظف، فالالتزام العاطفي فيه تطابق شعوري بين عضو هيئة التدريس والكلية، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر العاطفية الإيجابية التي تملأ وجدان الموظف، مثل: السعادة، والولاء، والمحبة، وتلك المشاعر تترجم إلى رغبة قوية في الاستمرار بالعمل بالكلية.

كما حصل المجال السابع (الالتزام الاستمراري) على الترتيب الثالث والأخير؛ وبمتوسط حسابي (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس لديه الرغبة في الاستمرار بالكلية الجامعية، وذلك لقلّة الفرص في العمل خارج الكلية، وبالتالي يتمسك بالبقاء في الكلية التي يعمل بها، لإدراكه بأن خياراته في العمل محدودة؛ إذا ترك العمل في الكلية؛ لذلك تجد لدى أعضاء هيئة التدريس بطبيعة الحال، أو بصفة بديهية الالتزام الاستمراري لديهم بشكل كبير؛ لأنهم يبحثون في الأساس عن مصلحتهم الخاصة، والتي تتدرج تحت إطار العمل في الكلية والاستمرار فيها.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أفراد العينة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (14)، (15)، (16):

#### المجال الأول: الالتزام العاطفي

يوضح الجدول (14) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: الالتزام العاطفي:

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام

#### العاطفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	أشعر بالفخر والسعادة لعملي بالكلية الجامعية.	4.39	.838	87.8	2	كبيرة جداً
2	أشعر بأن المشكلات التي تواجه الكلية هي جزء من مشكلاتي الشخصية.	4.70	.546	94	1	كبيرة جداً
3	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار العاطفي خلال عملي بالكلية الجامعية.	3.96	.606	79.2	3	كبيرة
4	تتفق قيمي وأهدافي الشخصية مع القيم السائدة بالكلية وأهدافها.	3.22	.495	64.4	4	متوسطة
5	أشعر بالسعادة عندما أقضي جزءاً كبيراً من وقتي في الكلية.	2.74	.727	54.8	6	متوسطة
6	أشعر بأنني جزء من الكلية وزملاء العمل جزء من عائلتي.	2.86	1.03	57.2	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	.518	72.8		كبيرة

يتضح من الجدول (14) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الالتزام العاطفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية في الفقرات جميعها بلغت (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي بشقه العاطفي تجاه الكلية إنما يعبر عن ولاء عضو هيئة التدريس للكلية، ويعني درجة التطابق الشعوري بين الموظف والكلية والتوحد والامتزاج بينهما، واهتمام الموظف بالعمل في الكلية، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر العاطفية الإيجابية التي تملأ وجدان عضو هيئة التدريس، مثل: السعادة، والولاء، والمحبة، وتلك المشاعر تترجم إلى رغبة قوية في الاستمرار بالعمل بالكلية الجامعية؛ لأنه موافق على قيمها وأهدافها، والمشاركة الفعالة في تحقيق تلك الأهداف، ومساهمة في نجاح وازدهار وتقدم وتميز الكلية، ويعكس الالتزام العاطفي الالتزام القائم على العلاقات العاطفية والمشاعر التي يطورها الموظف مع الكلية بشكل أساسي من خلال تجارب العمل الإيجابية المختلفة، فالالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في قوة الارتباط العاطفي تجاه الكلية التي يعمل بها. وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أشعر بأن المشكلات التي تواجه الكلية هي جزءاً من مشكلاتي الشخصية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية يهتمون بمشكلات الطلاب غالباً؛ خاصة فيما يتعلق بالمادة الدراسية التي يدرسونها، ويعتبرون ذلك جزءاً من مهامهم التي يجب أن يؤديها على أكمل وجه؛ لتوصيل رسالتهم التعليمية للطلبة.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أشعر بالسعادة عندما أقضي جزءاً كبيراً من وقتي في الكلية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى بأن عضو هيئة التدريس في الكلية الجامعية لديه الكثير من المشاغل والمهام والمسؤوليات داخل الكلية وخارجها، وخاصة في الأسرة والمجتمع الذي يعيش فيه، فقضاء أغلب الوقت في الكلية في إعطاء المحاضرات يؤدي إلى التعب والإرهاق وبذل الجهد لدى المحاضر؛ لذلك السعادة في هذا الأمر قليلة، خاصة أن من حقه أن يرتاح في بيته، ويقوم بواجباته الاجتماعية، فقضاء الوقت الكبير في الكلية ليس بمصدر السعادة لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### المجال الثاني : الالتزام الاستمراري

يوضح الجدول (15) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: الالتزام الاستمراري:

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام الاستمراري لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	أشعر بالسعادة التامة لبقائي في الكلية لحين انتهاء خدمتي.	4.54	.836	90.8	1	كبيرة جداً
2	يصعب علي ترك عملي في الكلية مهما كانت العروض الأخرى.	3.92	.422	78.4	3	كبيرة
3	ينبع قرار بقائي في الكلية من رغبتني الصادقة في العمل بها.	3.19	.427	63.8	4	متوسطة
4	أدرك أهمية بقائي للعمل في الكلية للامتيازات التي سأحصل عليها مستقبلاً.	2.01	.504	40.2	5	قليلة
5	أقبل أي وظيفة أكلف بها في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها.	1.30	.589	26	6	قليلة جداً
6	يستثير العمل بالكلية قدراتي وطاقاتي وملكاتي الأدائية.	4.34	.691	86.8	2	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	3.21	.265	64.2		متوسطة

يتضح من الجدول (15) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الالتزام الاستمراري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية في الفقرات جميعها بلغت (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس بالكليات في الاستمرار بالعمل لدى الكلية، وينشأ ذلك حينما يدرك الموظف أنه يكون خاسراً وأنه لا توجد فرص عمل بديلة فيما لو ترك الكلية، وبالتالي ينبغي أن يستمر في الكلية، فهو يشعر بصعوبة ترك العمل ويتمسك بالبقاء في الكلية التي يعمل بها فهو يدرك أن لديه خيارات محدود لو ترك العمل، فالالتزام الاستمراري يعبر عن الرغبة الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس في التمسك بأهداف وقيم الكلية الجامعية التي يعملون بها؛ وذلك لإدراكهم القوي بالرغبة في البقاء بهذه الكلية، ويتمثل هذا البعد في درجة التزام الفرد تجاه الكلية التي يعمل فيها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع الكلية، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من الكلية خاصة أن الوظائف قليلة جداً في الكليات المختلفة؛ لكثرة حاملي الشهادات العليا، والتنافس بينهم.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أشعر بالسعادة التامة لبقائي في الكلية لحين انتهاء خدمتي)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكلية يرغبون في البقاء في كلياتهم للعمل فيها؛ لأن ليس لديهم وسيلة رزق وكسب غير الكلية التي يعملون بها؛ لذلك تجدهم يتمسكون بها، ويبدلون أقصى ما لديهم من جهد وطاقة في العمل بالكلية، فالسعادة التامة تنشأ لدى عضو هيئة التدريس عندما يكون مثبتاً وموظفاً دائماً في الكلية، له حقوق وواجبات في الكلية؛ لأن الوظائف في الكليات الفلسطينية تكون شبه معدومة لكثرة الخريجين، وحملة الشهادات العليا، وأيضاً المناخ التنظيمي السائد في الكليات الجامعية يساهم في بقاء أعضاء هيئة التدريس في العمل بالكليات الجامعية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن من في الفقرة (أقبل أي وظيفة أكلف بها في الكلية مقابل استمراري بالعمل فيها)، وبدرجة تقدير قليلة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات لديهم القدرات والمهارات والإمكانات الأكاديمية والعلمية التي تؤهلهم للعمل في أي كلية جامعية؛ لذلك عضو هيئة التدريس يفضل أن يتقيد بعمل ووظيفية محددة في الكلية الجامعية فقط؛ لأنه يشعر أنه يستطيع أن يؤدي فيها على أكمل وجه، فتجده لا يقبل أي أعمال لا تناسب قدراته وإمكاناته.

يوضح الجدول (16) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: الالتزام المعياري الأخلاقي:

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام

#### المعياري الأخلاقي لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	أعتقد بأن أهدافي الوظيفية تتحقق عندما تتحقق أهداف الكلية.	3.85	.888	77	2	كبيرة
2	أشعر بالالتزام والمسؤولية تجاه زملائي من الهيئة التدريسية في الكلية.	3.69	.551	73.8	3	كبيرة
3	أقوم بأداء مهامي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من رئاسة القسم.	4.38	.561	87.6	1	كبيرة جداً
4	انتطلع للحصول على أحد المواقع القيادية في الكلية للمساهمة في رفعتها.	3.56	.539	71.2	4	كبيرة

5	أبدل جهداً أكثر مما هو متوقع مني للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية.	3.12	.500	62.4	5	متوسطة
6	أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لأنه من صميم أولوياتي تجاه الكلية	2.78	.733	55.6	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.56	.287	71.2		كبيرة

يتضح من الجدول (16) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الالتزام المعياري الأخلاقي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية في الفقرات جميعها بلغت (3.56)، وبوزن نسبي (71.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية لديهم الالتزام المعياري تجاه تلك الكليات، ومدى التزامهم وإيمانهم بها، والحرص على نجاحها وقدرتها التنافسية، فيتولد لديهم شعور داخلي بأن تميزهم وأداءهم يُظهر تميزها وإنتاجيتها وأدائها، فالالتزام المعياري الأخلاقي هو الالتزام الذي يتم التعبير عنه بمدى إحساس عضو هيئة التدريس بالالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الكلية التي يعمل بها، ورغبته بالبقاء فيها، وغالباً ما يكون مصدر هذا الشعور نابعاً من القيم التي اكتسبها قبل الالتحاق بالكلية؛ وقد يكون بعد التحاقه بها من خلال تعزيز هذا الشعور بدعم الكلية الجيد لموظفيها، والسماح لهم بالإسهام في وضع الأهداف والخطط ورسم سياساتها، والذي لن ينتج إلا عن طريق المشاركة والتفاعل الإيجابيين ما بين الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، وهذا النوع من الالتزام لا يحققه إلا أصحاب الضمير الذين يعملون بجد واجتهاد وفقاً لمقتضيات ضمانتهم وسعيًا لخدمة المصلحة العامة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أقوم بأداء مهامي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من رئاسة القسم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية يعرفون ماذا سوف يعملون وكيفية تأدية عملهم، فهم ليس بحاجة لأحد أن يوجههم في ذلك، فالمحاضر دوره بارز في أداء محاضراته في مادة ما، وإذا لم يثبت وجوده وقدرته على ذلك فإن وجوده في الكلية محل شك، ومرهون بقدرته على العمل، وأدائه على أكمل وجه، وإشادة الطلبة به، لذلك يقوم عضو هيئة التدريس بعمله دون توجيه من أحد ليثبت نفسه وقدراته؛ ليكون له شأن في الكلية مستقبلاً، وحتى تكون لديه الأهلية في تولي مناصب في الكلية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لأنه من صميم أولوياتي تجاه الكلية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أولويات أعضاء هيئة التدريس في توضيح المحتوى التعليمي في المادة الدراسية للطلبة، وتوفير كل ما يحتاجه الطلبة في هذا المجال.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (17):

الجدول (17)

نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية

ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية

الدرجة الكلية	مجالات الالتزام التنظيمي			قيمة معامل الارتباط/ مستوى الدلالة	المتغير التابع/ المتغير المستقل	مجالات الأداء الإداري
	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي			
.624**	.611**	.597**	.587**	الارتباط	القيادة الإدارية	الأداء الإداري
.000	.000	.000	.000	Sig		
.679**	.633**	.638**	.672**	الارتباط	التخطيط والتنظيم	

.000	.000	.000	.000	Sig	
.647**	.567**	.711**	.547**	الارتباط	النمو العلمي
.000	.000	.000	.000	Sig	والمهني
.652**	.684**	.644**	.637**	الارتباط	التقويم والمتابعة
.000	.000	.000	.000	Sig	
.684**	.712**	.642**	.621**	الارتباط	العلاقات الإنسانية
.000	.000	.000	.000	Sig	
.632**	.638**	.554**	.671**	الارتباط	اتخاذ القرار
.000	.000	.000	.000	Sig	
.648**	.557**	.674**	.539**	الارتباط	شؤون الطلبة
.000	.000	.000	.000	Sig	
.651**	.631**	.619**	.642**	الارتباط	الدرجة الكلية
.000	.000	.000	.000	Sig	للأداء الإداري

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات الأداء الإداري والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.65)، وعليه فكلما زاد مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، ومن هنا يمكن القول بأن تحسين مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية عامل أساسي في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الأداء الإداري بما يتضمنه من مجالات ذات علاقة بالتأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية، بالاعتماد على القيادة الإدارية الفعالة، والتخطيط والتنظيم، والنمو العلمي والمهني، والتقويم والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة، جميعها عوامل تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال زيادة التزامهم العاطفي والاستمراري والمعياري.

#### توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1. أن يفعل رئيس القسم الأكاديمي اللجان الاجتماعية وتبادل الزيارات بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم الأكاديمي بالكلية الجامعية.
2. يوفر رئيس القسم الأكاديمي مناخاً تسوده روح التعاون وعمل الفريق الذي يشجع على التميز، والالتزام التنظيمي.
3. تبني القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم الأكاديمي دون إهمال لها.
4. السماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في القسم لتحقيق التميز.
6. ترشيح المتميزين من أعضاء هيئة التدريس للتعيين بالقسم أو الحصول على منح للبحث العلمي.
7. توعية أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية الفلسطينية بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم؛ مما يؤثر في تحسين الأداء وتحقيق أهداف الكلية.
8. اختيار المرشحين لشغل منصب رؤساء الأقسام الأكاديمية وفق اعتبارات موضوعية.
9. تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للأداء الإداري؛ يتم من خلالها التغلب على جميع المشكلات الإدارية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد الكليات الجامعية على التغلب على معوقات الأداء الإداري.

10. تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية الفلسطينية، ورفع مستواه؛ من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لعضو هيئة التدريس المادية والمعنوية، وعن طريق اللقاءات والندوات وورش العمل.

## المراجع

### المراجع العربية

1. ابن زرعة، سوسن (2016). الالتزام التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، مج3، ع3، ص325-287.
2. أبو الجديان، عبد الكريم (2020). دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية-شركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
3. أبو زيد، يوسف (2020). درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقدرات التعلم التنظيمي وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى.
4. أبو سمرة، محمود والطيبي، محمد ومحسن، أحلام (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ع 36، ص 39- 56 .
5. أبو شقر، روان وجبران، علي (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم، دراسات-العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج46، ص713-729.
6. أبو منسي، مراد مصلح وبله، الصديق عبد الصادق (2019). واقع توظيف هيئة التدريس بالكليات التقنية لأدوات "Web 2" في التعليم بفلسطين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، عدد 6، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ص171-212.
7. الأيوبي، منصور محمد (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، عدد 2، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ص106-137.
8. اشتوي، محمد عبد (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج 3، ع 1، جامعة الاستقلال، فلسطين، ص63-106.
9. انشاصي، سمير (2020). درجة ممارسة إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
10. الباطين، عبد الرحمن (2017). درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان ابن عبد العزيز. المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ع11، ص123-160.
11. باشيوه، حسين (2016). الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج9، ع26.
12. البربري، محمد (2019). دور الذكاء العاطفي في تجويد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج30، ع120، ص32-96.

13. بركات، كفى (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. دراسات- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج46، ع3، ص307\*323.
14. بكرون، أبرار (2019). نوع العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
15. تجاني، منصور (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، جامعة عاشور زيان الجلفة، مج3، ع4، ص58-65.
16. ثريا، هاني (2020). الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
17. جبار، شروق (2018). الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرءهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع38، ص1412-1428.
18. الحجلي، نصر (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، مج26، ص55-84.
19. حداد، مها (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع2، ص1-19.
20. حسن، عبد الله (2020). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأثرها في الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، ع43، ص151-164.
21. حسن، نور (2015). درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
22. حمادة، محمد (2020). دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية العودة الجامعية بغزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
23. حميد، محمد (2015). مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية. مجلة جامعة الناصر، مج2، ع6، ص413-446.
24. الداود، خالد (2018). تطوير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج34، ع12، ص1-31.
25. الربيعي، ياسين (2013). بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام في ضوء جودة التعليم الجامعي. مجلة الأستاذ، مج1، ع205، ص411-450.
26. الرشدي، بدر (2020). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج28، ع3، ص287-323.
27. الزامل، مها (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحكومة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج4، ع26، ص233-247.
28. الزبيدي، مشعل (2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع233، ص333-360.

29. السبيعي، عبيد (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، مج33، ع132، ص79-130.
30. السر، أكرم (2019). درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
31. سعادة، سميرة (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع21، ص92-105.
32. سفي، يوسف (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان. مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، مج4، ع1، ص862-889.
33. الشريف، ناجي (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران . المجلة الدولية للتربية المتخصصة، مج6، ع8، ص87-106.
34. الشوا، عبيد (2021). أثر تعزيز الإدارة الشبكية في وزارة الصحة على تحسين الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة
35. طلب، إيمان ومخلوف، سميحة وعبد العزيز، أسماء وأمين، رشا (2020). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت بجامعة الإدارة الأداء لتطوير التنظيمي للذكاء " Karl Albrecht". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع14، ج7، ص1-31.
36. عاشور، محمد (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق، مج28، ع3، ص355-390.
37. العتيبي، عبدالله (2019). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج66، ص483-525.
38. العسولي، نرمين (2019). الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية.
39. عطية، محمد (2016). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم وأثرها على مستوى أدائهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع171، ص66-137.
40. علي، إيمان (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسبوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج3، ع1، ص133-160.
41. غالي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
42. العنزى، أمل (2018). واقع السلوكيات الوظيفية المرتبطة بالأداء الإداري دراسة وصفية مطبقة على موظفي جامعة حائل. عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع62، ج3، ص96-133.
43. الغامدي، وفاء (2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع30، ص36-57.

44. الغريب، طارق والصويلح، بدر والمهييري، عبد الله (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوي دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع186، ج1، ص227-277.
45. الغول، نادية (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة . رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة .
46. قرأوي، أحلام (2020). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، دراسة حالة جامعة سطيح. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، مج3، ع6، ص848-867.
47. القنيطير، أمجاد (2019). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهم. كلية التربية، جامعة أسيوط، مج35، ع10، ص647-673.
48. قويدر، منال (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
49. المالكي، حامد (2019). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج6، ع2، ص145-188.
50. المحارمة، ياسين والغفري، نضال (2019). الأنماط القيادية لدى مديري الفرق الرياضية المدرسية وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين، دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج46، ع3، ص372-390.
51. محمد، محمد وإبراهيم، محمود (2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج41، ع3، ص114-168.
52. المسرورية، بدرية (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.
53. مطلق، إيمان (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع10، ص19-39.
54. معمر، نسرين (2018). أثر إدارة الأخطار على أداء العاملين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
55. مقدادي، بشيرة وإبراهيم، عدنان (2020). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحكومة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث. مج8، ع1، ص1-26.
56. المنتشري، عائض (2019). القيادة الموقفية للقادة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة، الثقافة والتنمية، جميعه الثقافة من أجل التنمية، س20، ع142، ص63-114.
57. منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع21، ج4، ص1-45.

58. المواجدة، حمادة والطراونة، خليفة (2020). العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج5، ع1، ص253-278.
59. موساوي، حليلة (2015). دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجامعات المحلية في الجزائر. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة.
60. النخالة، نجلاء (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهنكرة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
61. الهاجري، محمد (2020). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماج التميز العالمية. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج28، ع1، ص447-490.
62. الهريشي، عايدة (2018). درجة التزام المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
63. الوزرة، عبد الله (2015). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع1، ص219-268.

#### References (Arabic and English):

1. Abdi, A , Kharbirymbai,B (2020). Coping With Administrative Working Conditions by Kenyan Principals and Head Teachers, International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5(3), 559–563.
2. Abu Al-Jedyan, Abdul Karim (2020). The role of achievement motivation in improving job performance, a field study - the Palestinian Telecommunications Company. Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, The Islamic University of Gaza.
3. Abu Shaker, Rawan and Jubran, Ali (2019). University of Jordan, University of Jordan, 46, 713-729.
4. Abu Mansi, Murad and bila, Siddige (2019). The reality of the teaching member's employment of "Web2" tools at the education in Palestine, Journal of Palestine Technical College for Research and Studies, (6), Palestine Technical College - Deir Al-Balah, Gaza.171-212.
5. Abu Zeid, Youssef (2020). Organizational acceptance, and its relationship, roles, university. Master's Thesis, College of Education, Al-Aqsa University.
6. Abu Samra, Mahmoud and Al-Titi, Muhammad and Mohsen, Ahlam (2016). The administrative reality of the heads of the academic departments in the universities of Bethlehem and from the point of view of the faculty members in them. Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education, 36, 39-56.
7. Al-Babtain, Abdul Rahman (2017). Salman Ibn Abdulaziz University. The Saudi Journal of Higher Education, Ministry of Education - Center for Research and Studies in Higher Education, 11, 123-160.
8. Akachukwu , N. Edikpa, E. and Chukwuma, I, (2018). "Timing the work for enhanced administrative performance in universities", International Journal of Development Research, 8, (7), 21982-21991.
9. Alayoubi, Mansour (2015). Work Environment and its Impact on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study on Governmental Technical Colleges in Gaza

- Governorates, Journal of Palestine Technical College for Research and Studies, (2), Palestine Technical College - Deir Al-Balah, Gaza.106-137.
10. Al-Barbari, Muhammad (2019). The role of the general in providing workers in the army of eastern aid. Journal of the College of Education, Benha University, 30 (120), 32-96.
  11. Al-Daoud, Khaled (2018). Organizational development of faculty members in Saudi universities in the light of international experiences. Journal of the College of Education, Assiut University, 34(12), 1-31.
  12. Al-Hujaili, Nasr (2010). Heads of academic departments at Dhamar University towards their administrative and academic tasks. Damascus University Journal, 26, 55-84.
  13. Al-Rubaie, Yassin (2013). Building standards for performing administrative and academic tasks for department heads in light of the quality of university education. Al-Ustad Magazine, 1, 411-450.
  14. Al-Rashidi, Badr (2020), The Reality of the Dimensions of the Wall. Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University, 28(3), 287-323
  15. Al-Subaie, Obaid (2019). Administrative Empowerment and its Relationship to the Organizational Commitment of Educational Leaders in Offices in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. The Educational Journal, Kuwait University, 33(132), 79-130.
  16. Al-Sir, Akram (2019). Administrative degree, Entrepreneurship Committee, Al-Azhar University, Gaza.
  17. Al-Zamil, Maha (2018). The reality of performance of academic and administrative departments in Saudi universities in light of the principles of governance. Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies, 4(26), 233-247.
  18. Al-Zubaidi, Mishaal (2021). ..... Journal of Reading and Knowledge, College of Education, Ain Shams University, 233, 333-360.
  19. Anshasi, Samir (2020). The Egyptian Public Relations Department in the Gaza Strip of the reciprocal leadership and its relationship to the commitment of its employees. Master's Thesis, Faculty of Economics and Sciences, Islamic University of Gaza.
  20. Barakat, Enough (2019). The leadership styles prevalent among the principals of private schools in the Ain Al-Basha district and their relationship to the morale of the teachers. Dirasat- Educational Sciences, University of Jordan, 46(3), 307 - 323.
  21. Bakron, Abrar (2019). The type of psychological contract and its impact on organization. Unpublished administrative letter, Faculty of Economics and Science, Islamic University of Gaza.
  22. Bashioh, Hussein (2016). The prevailing leadership styles at the University of Mohamed Lamine Debaghin in the Algerian city of Setif, according to the viewpoint of its faculty members. The Arab Journal of University Education Quality, 9, 1- 26.
  23. banoglu, Necati. (2020). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malat ya case. International Journal of Educational Methodology, 6(3), 613-629. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.613>.
  24. Cobanoglu, Necati. (2020). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malat ya case. International Journal of Educational Methodology, 6(3), 613-629. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.613>.
  25. Demir, Selcuk (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement, Eurasian Journal of Educational Research, (85), 205-224.
  26. Eshteiwy, mohammed (2018). Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College, Al-Istiqlal University Research Journal, Al-Istiqlal University, Palestine, 63-106.

27. Haddad, Maha (2019). University patterns prevailing in the stage of education in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(2), 1-19.
28. Hassan, Abdullah (2020). Leadership styles of academic department heads and their impact on organizational planning - an exploratory study. *Journal of the Faculty of Administration and Economics, Al-Qudsiyah University*, 43, 151-164.
29. Hassan, Noor (2015). University administration of the administrative office. Master's Thesis, College of Education, The Islamic University of Gaza.
30. Hamada, Mohammed (2020). The role of justice in justice in the organizational work of the labor authority at the University College in Gaza. Master's Thesis, Faculty of Economics and Sciences, Islamic University of Gaza.
31. Hamid, Mohammed (2015). Availability of administrative communication skills among the heads of academic departments at the Universities of Sana'a and Amran, and the viewpoint of the teaching staff. *Al-Nasser University Journal*, 2(6), 413-446.
32. Ibn Zara'a, Sawsan (2016). Princess Nourah bint Abdulrahman University from the point of view of the members of the administrative body. *Journal of the Faculty of Education, Tanta University*, 63(3), 287-325.
33. Jabbar, Shurooq (2018). The functional job performance of university employees and its relationship to the managerial behavior of their managers. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Preparation Sciences, Babylon University*, 38, 1412-1428.
34. Kasimoglu, M. (2021). Investigations of organizational commitment of healthcare professionals in terms of personal and business factors. *International Journal on Social and Education Sciences (IJonSES)*, 3(2), 267-286. <https://doi.org/10.46328/ijonnes.143>.
35. Kırkıcı, K, Balcı, T(2021), Organizational commitment levels of preschool teachers and administrators' leadership styles, *Problems of Education in the 21st Century*, 79(2), 207-219.
36. Muda1, A, Fook, C(2020). Psychological Empowerment and Organisational Commitment among Academic Staff of Public Universities in Malaysia, *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 16, (2), 26-35.
37. Musee , Lucia. (2017). factors influencing principals' performance of administrative duties in public day secondary schools in Mwingi East Sub -County, Kitui County, Kenya . A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Masters of Education in Educational Administration. South Eastern Kenya University.
38. Soraya, Hani (2020). Job burnout and its impact on job performance in job work in NGOs in the southern governorates. Master's Thesis, College of Education, The Islamic University of Gaza.
39. Tijani, Mansour (2020). Job performance and its relationship to organizational commitment in an institution affiliated with the Algerian organization: A field study: health workers in the state of Djelfa. *Field Journal for Sports and Human Studies, Ashour Zayan University, Djelfa*, 3(4), 58-65.
40. Ucar ,R , Dalgic, S(2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels, *Eurasian Journal of Educational Research*, (91), 105-126.
41. Weerakkody, W.A.S, Jayarathna, S.M.D.Y.( 2014). Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 3, ISSUE 4, APRIL*,162-169.
42. Zino, Oroye. (2019). Relationship between Principals' Administrative Variables and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Delta and Edo States of Nigeria. *Greener Journal of Educational Research*, 9(1), 45-53.

43. Ukaigwe, P.C., Nwabueze, A. I. & Nwokedi, U. (2019). Principals' Leadership Skills as Determinants of effective administrative performance in public senior secondary schools in Abia State. *Review of Education*, 31(1), 190-210.