

واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما

محمود أحمد أبوسمرة
جامعة القدس - القدس

محمد الطيبي
جامعة القدس المفتوحة - رام الله

احلام محسن
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
فلسطين

تاريخ القبول: 2016/2/4

تاريخ التسلم: 2015/12/30

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعتين للعام الجامعي 2014\2015، والبالغ عددهم (492) عضواً. في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (طبقية)، بلغ عدد أفرادها (132) فرداً، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من (42) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم كما يراه أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية. وبمتوسط حسابي قدره (3.80). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة.

(الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري رؤساء الدوائر الأكاديمية، جامعة القدس، جامعة بيت لحم).

The reality of administrative performance of the heads of academic departments at Al- Quds and Bethlehem Universities from the viewpoint of faculty members

Mahmoud A Abu Samra

Mohammed Titi

Ahlam Mohsen

The study aimed at identifying the administrative performance of the heads of academic departments in both Al-Quds University and Bethlehem University according to the views of the faculty members. The researchers used the descriptive method in the study. The population of the study consisted of all the (492) faculty members for the academic year 2014/2015. The study sample was random (stratified) and consisted of (132) members. The researchers used a questionnaire to collect the data to achieve the study objectives. It was consisted of (42) items distributed on the study domains. The validity and the reliability of the questionnaire were verified by the appropriate educational and statistical methods. The results indicated that the reality of the performance of the academic departments at Al-Quds University and Bethlehem University was high, with an arithmetic mean (3.80). There were no statistical significance differences between the estimations of the study sample of the reality of the administrative performance due to the variables of: gender, educational qualification, experience and university.

(Key words: Administrative performance, heads of academic departments, Al-Quds University, Bethlehem University).

المقدمة والخلفية النظرية

التنظيم والتوجيه والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يكون فيه التعامل مع المستجديات، وروح القانون، واحترام المشاعر، والشعور بالرضا والحرص على تحقيق الأهداف، باتباع الأساليب العلمية (حسين، 2006).

إن دور المؤسسات التعليمية، بمختلف أنواعها ومستوياتها واهتماماتها، يتأثر بشكل واضح بالتطورات العديدة في مختلف نواحي الحياة. ولكي يتحقق هدفها من العملية التعليمية التي يقوم بها عضو الهيئة التدريسية في الجامعة، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار بالكفايات التدريسية لأدائه، رينبي (Rene, 1999). حيث لقي الأداء الأكاديمي في الجامعات اهتماماً متزايداً، وخاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة في التعليم. حيث شمل التقييم جميع عناصر النظام

أصبح من المعروف أن الإدارة علم وفن، علم يتطور ويتجدد، حيث يسعى هذا العالم للارتقاء بالإدارة ارتقاء لا يقل عنها بالميادين الأخرى، بل وقد تكون من أهم العلوم، كون نجاح الإدارة يعني نجاح المؤسسة، وفشلها قد يقود إلى انهيار المؤسسة. ومن ثم يأتي دوره كفن، حيث يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العلمية، والمهارات الفردية والإبداع في التعامل مع الإنسان والمجتمع والجوانب غير عادية في الإنسان والمجتمع، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن للمدير الناجح الاستغناء عنها.

أن العملية الإدارية لا تقتصر على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية، أو القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة يتضمن عدة أمور منها حسب

والتدريس. وهذا يستوجب تسليط الضوء حول الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية، من خلال تناولها بالدراسة والتحليل العلمي، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

مفهوم الأداء والأداء الإداري

الأداء، كما عرفه نصر (2002، ص 94) يعني "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل". وعرفه عبد المحسن (1997، ص 5) بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". أما هانينس (Hanynes) الوارد عند الصرايرة (2011) فيرى الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

ويلاحظ هنا ارتباط مفهوم الأداء بالمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذلك فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (الرشيدي، 2004). وينقل الصرايرة (2011) عن واغنير وآخرون (Wagner et al.) أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك.

أما مفهوم الأداء الإداري فيرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري، مهما كان بسيطاً، لهذا يرى كردي (2010) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك. وتعرفه الشامان (2001، ص 132) بأنه "إنجاز الفرد لما يُسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.

الجامعي من مدخلات وعمليات ومخرجات، بينما يتركز تقييم الأداء على الوظائف الجامعية الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ويشير أنينوس (Anninos, 2008) إلى أن تقييم الأداء (التعليمي والإداري) داخل المؤسسات التعليمية العالية الخطوة الأساسية لاتخاذ القرارات الموضوعية، وزيادة فاعلية الأداء وجعلها أكثر تميزاً. كون الدوائر الأكاديمية تشكل الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الكبير في تحقيق أهداف الجامعات في نشر الوعي والمعرفة، وتمييزها عن طريق البحث والتطبيق. وتعد الدائرة الأكاديمية حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهي تمثل الخلية لجسم الإنسان داخل الجامعة حيث أنها تتألف من الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الدوائر الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية.

إن وظيفة رئيس الدائرة الأكاديمية تعد واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، ويمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية والإدارية بما يتضمنه دوره من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ أن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون الدائرة تسييراً روتينياً. ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن يشمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعاتها الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (مصطفى والسيد، 2002).

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف الدائرة والجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدؤون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سابق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس الدائرة وتعيينه في منصب، يعتمد في الغالب على مهارات البحث

عناصر الأداء الإداري

موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، وهذا يؤدي إلى تساوي بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول للمشكلات.

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف داخل المنظمة.

غياب الأمن الوظيفي: إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساساً للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل، الصرايرة والقضاة (2009).

غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة، منها الاقتصادية والاجتماعية، والمهنية، والمعنوية وغيرها. وتكون جميعها من أجل إشباع

تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتتوعدت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب، ويشير كردي (2010) إلى أهم هذه العناصر:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الانجاز.

المثابرة والوثوق: وتشتمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية للوحدات في المؤسسة، في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتج عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الاكتفاء بمستوى معين من الأداء. هذا هو الأصل في العمل الإداري، لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها. ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلاً من أن يتقدم، وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل، منها، كما أشار إليها كل من العماج (2003) ومحمود (1997):

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة

وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري، أو تقييمه، بمجموعة من العوامل أو المؤثرات: أحمد وعبد الكريم (2005)، اليحيوي (2011)، منها: عدم وضوح المعايير التي يُعتمد عليها في تقييم الأداء، أو عدم موضوعيتها، قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري، المصالح الشخصية التي يمكن أن تطغى على المهنية في العمل، غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عمليات التقييم، أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، سواء في الترقيات أو الحوافز، أو التعيينات في مناصب إدارية، أو عدم لفت نظر المقصرين لمواطن تقصيرهم بهدف تحسين أدائهم في المستقبل، والأسوأ من هذا كله أن لا تُعتمد نتائج تقييم الأداء هذه، ويُكافأ المقصر، ويُنسى المبدع، ولا يُنظر إلى أدائه المتميز من قبل إدارة المؤسسة. عندها تتطوّر الكفاءات، ويغيب الإبداع، وتراجع المؤسسة عن مثيلاتها في تحقيق أهدافها العليا، وتقتصر على أهداف قصيرة المدى، لا تتسجم ورسالة المؤسسة التي أنشئت من أجلها.

رئيس الدائرة الأكاديمية

يمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي في الجامعة، إذ لا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير هي القرارات التي تصدر من قمة التنظيم الهيكلي للجامعة (مجلس الجامعة) تبدأ من القسم الأكاديمي (اليحيوي، 2011).

والمعروف أن الهيكل التنظيمي للجامعة، أي جامعة، يتكون من القسم الأكاديمي، والذي يتشكل من أعضاء هيئة التدريس في ذلك القسم، برئاسة رئيس القسم الأكاديمي المُعين من قبل رئاسة الجامعة، وهو أصغر وحدة إدارية في الجامعة، ثم هناك مجلس الكلية الذي يتشكل من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية، يرأسه عميد الكلية، ثم مجلس العمداء، والذي يتشكل عادة من عمداء كليات الجامعة، ويرأسه نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، أو رئيس الجامعة، وهناك مجلس الجامعة الذي يتم تشكيله عادة من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، ويرأسه رئيس الجامعة. هذا هو الهيكل التنظيمي للجامعات بشكل عام، مع اختلاف في بعض الجوانب، وهذا ما هو قائم في جامعة القدس ومعظم جامعات الوطن. أما الجهة المشرفة على الجامعة،

وحاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها (Reitz, 1981). بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة، والأجر المناسب، والحافز المحفز للعمل والإبداع، وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل، وينعكس ذلك على أدائه الإداري.

قياس الأداء الإداري

يظل الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دونما معنى ما لم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار، من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف، ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة اليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة (أحمد وعبد الكريم، 2005).

ويرى محسن (2011) أن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء، والتعرف إلى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج التي تحققت من وحدات المؤسسة المختلفة. كما يسهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي تدريبهم وفق أسس مهنية مدروسة، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء، وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.

وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمراً ذي أهمية خاصة وهي:

1. تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
2. تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
3. تسهم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري، وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.

السؤال الأول: "ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟"

السؤال الثاني: "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم الجامعي، والجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس؟"

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته والمتعلق بمحاولة التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، كما تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة لتناولها جانب مهم وهو واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية في الجامعتين، كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما تقدمه من فائدة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، كما تكمن أهمية الدراسة كونها من الدراسات الحديثة في مجالها ومجتمعها. والتي بدورها قد تفيد الجهات المعنية بتطوير مؤسسات التعليم الجامعي، كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تحسين أداء العملية الإدارية في جامعتي بيت لحم والقدس والتوصل إلى توصيات مقترحة لتطوير الأداء لرؤساء الدوائر، إضافة إلى أنها تبين أهمية الدور الذي يقوم به رئيس الدائرة الأكاديمية الذي يعد حجر الزاوية، والقائم على تحقيق أهداف الجامعة وأن يكون لديه تصور واضح لدوره.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. التعرف إلى واقع أداء رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما.
2. التعرف إلى واقع أداء رؤساء الدوائر الأكاديمية في ظل متغيرات الدراسة.
3. تقديم التوصيات المناسبة لذوي العلاقة للعمل على الارتقاء بأداء رؤساء الدوائر الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

والمسؤولة عن رسم السياسات العامة، والمسؤولة عن التمويل فهي مجلس أمناء الجامعة برئاسة رئيس مجلس الأمناء، والذي يعين من جهات عليا، حسب الجهة التي أنشأت الجامعة وتشرف عليها، فقد تكون الدولة، وقد تكون جهات محلية، أو جهات خارجية، كما هو الحال في جامعة بيت لحم، ولكل من هذه الوحدات الإدارية مهام وفق النظام الداخلي للجامعة، وما يعيننا هنا هو الدائرة القسم الأكاديمي.

ويشير الحجيلي (2010) في دراسته إلى أن الدائرة الأكاديمية هي القوة الفاعلة الأولى في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها العلمي والتكنولوجي، وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي للجامعة، وتتعدد مهام رئيس الدائرة الأكاديمية لتشمل جوانب إدارية، وأخرى أكاديمية. فيقوم بالتدريس والإشراف على عملية التدريس في دائرته، إضافة إلى مسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير شؤون الدائرة في الداخل، وعلاقات القسم مع الأقسام الأخرى، والكليات الأخرى، والعمادة ورئاسة الجامعة، والمجتمع المحلي، وتنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين في كل جانب من جوانب العمل الجامعي. كما أن مهام ومسؤوليات رئيس الدائرة الأكاديمية تشمل جانبين، الأول: الجانب الأكاديمي، المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعها الرئيس، والجانب الثاني: الجانب الإداري، وهو المسؤول عن تهيئة المناخ الإداري المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشير الأدب التربوي، كما لاحظنا، إلى أهمية الدور المناط برئيس الدائرة الأكاديمية، كما أن رئيس الدائرة الأكاديمية غالباً لا يحمل مؤهلاً له علاقة بالإدارة، وإنما في مجال تخصصه الدقيق، علماً بأن دور رئيس الدائرة يستدعي توافر الكثير من المهارات الإدارية والأكاديمية وصفات شخصية، تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية، فهذا كله يستدعي الوقوف على واقع الأداء الإداري لرئيس الدائرة لمعالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

محددات الدراسة

كان لهذه الدراسة المحددات التالية:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية، المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس وبيت لحم.
الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على جامعتي القدس وبيت لحم.
الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2014/2015.

المصطلحات

- **جامعة القدس:** هي جامعة فلسطينية تقع في مدينة القدس وضواحيها، ويقع الحرم الرئيسي في أبو ديس/ ضواحي القدس، في حين للجامعة مواقع في الشيخ جراح وبيت حنينا، والبلدة القديمة والبيرة. انطلقت باسم جامعة القدس بعد توحيد أربع كليات كانت قائمة في كل من القدس ورام الله (العلوم والتكنولوجيا، الدعوة وأصول الدين، والكليّة العربية للمهن الصحية، كلية هند الحسيني/ دار الطفل العربي)، ويلتحق بها حالياً ما يزيد على (11) الف طالب وطالبة، وتضم العديد من الكليات العلمية والأدبية، وبرامج الدراسات العليا.
- **جامعة بيت لحم:** جامعة فلسطينية تقع مبانيها في مدينة بيت لحم، بدأت باستقبال الفوج الأول من طلبتها مع بداية العام الجامعي 1973/1972. حيث بدأت ب (112) طالباً وطالبة، وتوسعت الجامعة حتى أصبحت من الجامعات التي تضم في رحابها آلاف الطلبة، والعشرات من أعضاء هيئة التدريس.
- **الأداء الإداري:** تعرفه الشامان (2001، ص132) بأنه "انجاز الفرد لما يُسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية".
- **عضو هيئة التدريس:** المدرس في الجامعة والمتفرغ لمهامه الوظيفية، ومن حملة شهادة الماجستير أو الدكتوراه.
- **رئيس الدائرة (القسم) الأكاديمي:** عضو هيئة تدريس في الجامعة، يعين لرئاسة الدائرة وفق نظام الدورية أو من

رئاسة الجامعة، وممن يحملون رتبة الأستاذية، ولمدة عامين غالباً قابلة للتجديد(حمد، 1997).

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع هذه الدراسة، تبين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وسنقوم بعرض بعضها، والتي جاءت على صلة وثيقة بهذه الدراسة، ويتم عرضها وفق تسلسل زمني، بدءاً بأحدثها:

جاءت دراسة **البيطي (2014)** التعرف الى درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل للكفايات القيادية وتقديرهم لدرجة أهميتها، استخدم الباحث استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقام بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغت (24) فرداً. أشارت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات القيادية جاءت عالية، بينما تقديرهم لدرجة أهميتها فقد جاء بدرجة عالية جداً، كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك الكفايات وأهميتها تعزز لمتغير الرتبة العلمية والخبرة، في حين أشارت الى وجود فروق في امتلاك الكفايات تعزى لمتغير الكلية.

هدفت دراسة **الخطيب (2013)** التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستتصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. طبقت هذه الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، بلغ قوامها (331) عضو هيئة التدريس، من مجتمع الدراسة البالغ (2292) فرداً. استخدمت الباحثة لهذه الغاية استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على مجالات: تبسيط إجراءات العمل، تحسين صورة العاملين في الكليات، فهم وإدراك العمليات الإدارية، وتطوير الخدمة المقدمة. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، محور الدراسة، يرون بأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كان بدرجة متوسطة لجميع المجالات، باستثناء مجال تحسين صورة العاملين في كليات الجامعة حيث جاء بدرجة مرتفعة.

في كليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري. وأن رؤساء الأقسام لهم معرفة ودراسة بالمهام والمهارات الإدارية. ولا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري تعزى لمتغير الجنس. أما دراسة **اليحيوي (2011)** فقد هدفت التعرف إلى معايير أداء الجودة الشاملة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من الجامعات السعودية: (الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل والتفاعل وأداء العمل، وأساليب تعزيزها...)، وتم استخدام المنهج النوعي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها. تكونت العينة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام ومن الجنسين من المجتمع البالغ (1061)، أشارت نتائج المقابلة بعد تحليلها إلى أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة.

وفي نفس المضمون جاءت دراسة **خاتنتة (2011)** للتعرف إلى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات جنوب الأردن (مؤتة، الحسين، الطفيلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (41) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية من الجامعات المذكورة عددها (173) فرداً. أشارت نتائج الدراسة أن فاعلية رؤساء الأقسام كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، وجاءت متوسطات مجالات أداة الدراسة مرتفعة لمجالات: مهارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، ومتوسطة لمجالات: التغيير، والرقابة والتقييم، والشخصية، وإدارة الصراع، واتخاذ القرارات، والتخطيط. كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية رؤساء الأقسام تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والكلية، في حين وجدت فروق تعزى لمتغيري الجامعة والخبرة.

كما جاءت دراسة **اريننا وزملائه (Arena et al, 2009)** بهدف التعرف إلى مدى تطوير نظام قياس الأداء للخدمات الإدارية المركزية في الجامعات الإيطالية. وقد أجريت هذه الدراسة في 15 جامعة إيطالية وتم التعامل مع خمسة مجالات من مجالات الخدمات: دعم الطلاب، ودعم البحوث،

وسعت دراسة **الطراونة (2012)** التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد اختار الباحث عينة مكونة من (115) عضو هيئة تدريس عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من (718) عضواً، وتم استخدام استبانة مكونة من (38) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات، هي: (العمل والبحث العلمي، التدريس والتعليم، والإداري والفني، البيئة وخدمة المجتمع). أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بشكل عام كان متوسطاً، وجاء المجال الإداري والفني بدرجة مرتفعة، في حين جاءت المجالات الأخرى بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة احصائياً بين مستويات فاعلية الأداء الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والرتبة الأكاديمية، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير الجنس.

وسعت دراسة **الورونسولا (Olorunsola, 2012)** إلى مقارنة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الإداري في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين، واختار الباحث لعملية المقارنة جامعتين على مستوى الدولة (state) وجامعتين على المستوى المحلي (federal)، وشملت الدراسة عينة قوامها (400) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الأداء الوظيفي بين نوعي الجامعات كانت متشابهة دون أية فروق دالة.

في حين جاءت دراسة **محسن (2011)** للتعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين (أعضاء هيئة التدريس)، والتعرف إلى الفروق بين المدرسين وفق متغير الجنس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في كليات التربية في جامعة بغداد (ابن رشد، ابن الهيثم، كلية البنات)، والبالغ عددهم (1122) مدرساً، أما عينة الدراسة فكان عددها (210) فرداً. وقامت الباحثة ببناء أداة خاصة بواقع الأداء الإداري لتتسجم مع متطلبات البحث من خلال تحديد (7) مجالات للأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام. أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام

مجالات تم اختيارها كمؤشرات دالة على واقع هذا الأداء، كونها المجالات الأكثر شمولاً للأداء الإداري لرئيس القسم الأكاديمي. وقد امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضاً كونها جمعت موضوع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، كجامعتين لهما مرجعيتين مختلفتين من خلال وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في هاتين الجامعتين.

منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي، لأنه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة ويحقق أهدافها، واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس وبيت لحم، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (492) عضواً. وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية (طبقية) من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (132) فرداً، أي بنسبة (26.8%) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	61.4
	أنثى	51	38.6
المؤهل العلمي	ماجستير	58	43.9
	دكتوراه	74	56.1
الخبرة في التعليم الجامعي	أقل من 5 سنوات	21	15.9
	من 5 إلى 10 سنوات	53	40.2
	من 10 سنوات فأكثر	58	43.9
الجامعة	جامعة القدس	108	81.8
	جامعة بيت لحم	24	18.2

أداة الدراسة:

الدائرة الأكاديمية في الجامعة، هي: إدارة الاجتماعات، واتخاذ القرارات، والمتابعة والتقييم، والتفويض، والعلاقة مع الطلبة. واختار الباحثون هذه المجالات بالذات، كونها الأكثر التصاقاً بأداء رئيس القسم من جهة، ولكون المحكمون والزملاء في الجامعات أشادوا بهذه المجالات. وتم تصميم الفقرات بحيث تكون إجابات المبحوثين متدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي،

والمحاسبة، والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية والمشتريات. أشارت نتائج الدراسة أن هناك طريقة تشاركية بين الجامعات المشاركة في نظام الأداء للخدمات الإدارية، وأن هناك مجموعة كاملة من المؤشرات من حيث التكلفة والجودة في الجامعات المشاركة. وأن المشاركة في الدراسة شجع موظفي الجامعات إلى استخدام المؤشرات في صنع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت العديد من الدراسات في نفس السياق بهدف التعرف إلى جوانب متعددة تتعلق بأداء رئيس القسم (الدائرة) الأكاديمي، وهذا يدل على أهمية دوره وأدائه، كما أشار لهذا الأدب التربوي. فالجامعات محط انظار المجتمع المحلي والخارجي، ودورها مرتبط إلى حد كبير بأداء رؤساء الأقسام والدوائر الأكاديمية فيها. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة، سواء في منهجيتها، أم أدواتها، أم إطارها النظري وتفسير نتائجها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بالأداء الإداري، ومعرفة أهميته داخل الدوائر الأكاديمية، والتعرف إلى متطلباته ومعوقات تطبيقه، وتحديد درجة ممارسة الأداء الإداري في الجامعات. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تركيزها على الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية من خلال

وذلك على النحو الآتي: أوافق بشدة أعطيت (5) درجات، وأوافق أعطيت (4) درجات، ومحايد أعطيت (3) درجات، ولا أوافق أعطيت (2) درجتان، ولا أوافق بشدة (1) بدرجة واحدة.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء الرأي حول مجالات الأداة وفقراتها، كذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل هذا على أن

جدول (2): نتائج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	إدارة الاجتماعات	9	0.896
2	اتخاذ القرارات	8	0.954
3	المتابعة والتقييم	10	0.881
4	التفويض	6	0.922
5	العلاقة مع الطلبة	9	0.905

وتم تحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال قيم المتوسطات الحسابية، حيث تم اعتماد المقياس الوزني التالي، ثم تحديد المدى أو طول الفئة من ناتج قسمة المدى الكلي، وقيمته (4= 1- 5) على الدرجات المحددة، وهي هنا (3)،

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

عن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم. ويبين الجدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة. جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً.

نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

نتائج السؤال الأول:

"ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات (محاوَر) الاستبانة التي تعبر

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	اتخاذ القرارات	4.04	0.77	مرتفعة
2	إدارة الاجتماعات	4.00	0.66	مرتفعة
3	العلاقة مع الطلبة	3.67	0.75	متوسطة
4	المتابعة والتقييم	3.67	0.69	متوسطة
5	التفويض	3.57	0.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.80	0.63	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هي (3.80)، وانحراف معياري (0.63). وهذا يدل على أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما جاء بدرجة مرتفعة. وحصل مجال اتخاذ القرارات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، يليه مجال إدارة الاجتماعات، يليه مجال العلاقة مع الطلبة، والمتابعة والتقييم، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، في حين حصل مجال التفويض على أقل متوسط

حسابي ومقداره (3.57). وجاءت ثلاثة مجالات بدرجة متوسطة، ومجالان بدرجة مرتفعة. أما بخصوص فقرات المجالات منفصلة فتبينها الجداول (4،5،6،7،8).

أولاً: مجال إدارة الاجتماعات، يبين الجدول (4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الاجتماعات.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الاجتماعات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشيع رئيس الدائرة جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات	4.22	0.81	مرتفعة
2	يلتزم رئيس الدائرة بمواعيد الاجتماعات	4.17	0.85	مرتفعة
3	يعطى الأعضاء الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم	4.15	0.83	مرتفعة
4	تعقد الاجتماعات في مكان مناسب	4.11	0.81	مرتفعة
5	يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على محضر الاجتماع السابق	4.06	1.05	مرتفعة
6	يعقد رئيس الدائرة اجتماعات دورية لأعضاء الدائرة	3.98	0.84	مرتفعة
7	يختار رئيس الدائرة وقتاً مناسباً للاجتماعات	3.96	0.91	مرتفعة
8	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المحدد لها	3.72	1.00	مرتفعة
9	يحدد رئيس الدائرة الأشخاص المسؤولين عن متابعة القرارات	3.65	0.91	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.00	0.66	مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة رقم (1) في هذا المجال " يشيع رئيس الدائرة جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.81)، يليها فقرة (2) " يلتزم رئيس الدائرة بمواعيد الاجتماعات" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.85). وحصلت الفقرة (9) " يحدد رئيس الدائرة الأشخاص المسؤولين عن متابعة القرارات" على

أقل متوسط حسابي ومقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.91)، يليها الفقرة (8) " تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المحدد لها " بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (1.00).

ثانياً: مجال اتخاذ القرارات، يبين الجدول (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال اتخاذ القرارات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرارات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتبنى رئيس الدائرة القرارات التي تحظى بموافقة غالبية أعضاء الدائرة	4.17	0.94	مرتفعة
2	يراعي رئيس الدائرة مبدأ الشورى في القضايا المتعلقة بالدائرة	4.08	0.95	مرتفعة
3	يطرح رئيس الدائرة الموضوعات التي بحاجة إلى اتخاذ قرار أمام الدائرة دون تحيز	4.07	0.94	مرتفعة
4	يعمل رئيس الدائرة على تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الدائرة	4.07	0.83	مرتفعة
5	يعتمد رئيس الدائرة المهنية أثناء اتخاذ القرارات في الدائرة	4.05	0.87	مرتفعة
6	تتخذ القرارات في الدائرة بما يتناسب مع خطط الدائرة وبرامجها	4.00	0.79	مرتفعة
7	يوفر رئيس الدائرة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات	3.98	0.88	مرتفعة
8	يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على معوقات تنفيذ بعض القرارات	3.94	0.88	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.04	0.77	مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (5) أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (1) في هذا المجال "يتبنى رئيس الدائرة القرارات التي تحظى بموافقة غالبية أعضاء الدائرة" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.94)، يليها فقرة رقم (2) "يراعي رئيس الدائرة مبدأ الشورى في القضايا المتعلقة بالدائرة" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.95). وحصلت الفقرة رقم (8) "يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على معوقات تنفيذ بعض

القرارات" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.88)، يليها الفقرة رقم (7) "يوفر رئيس الدائرة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.88).

ثالثاً: مجال المتابعة والتقييم، يبين الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المتابعة والتقييم.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمتابعة والتقييم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوزع العبء التدريسي على أعضاء الدائرة بالتشاور معهم	3.94	0.98	مرتفعة
2	يعتمد رئيس الدائرة معايير موضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة	3.85	0.91	مرتفعة
3	يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء الدائرة قبل بدء التدريس بوقت كاف	3.85	0.98	مرتفعة
4	يشرف على تنظيم الامتحانات في الدائرة	3.80	1.00	مرتفعة
5	لا يتصيد أخطاء أعضاء هيئة التدريس	3.78	1.08	مرتفعة
6	يستخدم رئيس الدائرة أساليب متعددة في عملية التقييم	3.64	0.93	متوسطة
7	يتابع الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الدائرة	3.62	0.96	متوسطة
8	يشجع الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس	3.57	1.05	متوسطة
9	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نقاط القوة والضعف في أدائهم للاستفادة منها	3.39	0.93	متوسطة
10	يعاقب كل من يقصر في أداء مهامه	3.18	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.69	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (6)، أن فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة رقم (1) "يوزع العبء التدريسي على أعضاء الدائرة بالتشاور معهم" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.98)، يليها فقرتان رقم (2) ورقم (3) "يعتمد رئيس الدائرة معايير موضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة"، و "يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء الدائرة قبل بدء التدريس بوقت كاف" بمتوسط حسابي مقداره (3.85)، وانحراف معياري (0.91) و(0.98) على التوالي. وحصلت

الفقرة رقم (10) "يعاقب كل من يقصر في أداء مهامه"، على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (1.13)، يليها الفقرة رقم (9) "يطلع أعضاء هيئة التدريس على نقاط القوة والضعف في أدائهم للاستفادة منها" بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري مقداره (0.93).

رابعاً: مجال التفويض، يبين الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التفويض.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفويض

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يلتزم بالأنظمة والقوانين حال قيامه بعملية التفويض	3.78	0.93	مرتفعة
2	يقوم بعملية التفويض بهدف تحسين الأداء في الدائرة	3.61	0.92	متوسطة
3	يتابع أداء من يفوضهم فيما كلفوا به	3.60	0.90	متوسطة
4	يقوم بتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الجدارة في العمل	3.56	0.93	متوسطة
5	يقوم رئيس الدائرة بتفويض بعضاً من صلاحيته لأعضاء في الدائرة	3.48	0.94	متوسطة

متوسطة	0.94	3.40	يُبين لأعضاء الدائرة مبررات التفويض	6
متوسطة	0.78	3.57	الدرجة الكلية	

حسابي ومقداره (3.40) وانحراف معياري مقداره (0.94) ، يليها الفقرة رقم (5) " يقوم رئيس الدائرة بتفويض بعضاً من صلاحيته لأعضاء في الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.94).

خامساً: مجال العلاقة مع الطلبة، يبين الجدول (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال العلاقة مع الطلبة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقة مع الطلبة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير	4.24	0.88	مرتفعة
2	يساعد الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية	4.11	0.85	مرتفعة
3	يُلم بمستجدات نظام قبول وتسجيل الطلبة	4.04	0.98	مرتفعة
4	يتابع مع أعضاء الدائرة إرشاد الطلبة الفصلي	3.93	0.95	مرتفعة
5	يعزز المبادرات الطلابية	3.58	0.97	متوسطة
6	يحفز الطلبة على تقديم اقتراحاتهم	3.45	1.00	متوسطة
7	يعمل على تكريم الطلبة المتفوقين مع نهاية العام الدراسي	3.44	1.14	متوسطة
8	يعقد اجتماعات دورية مع طلبة الدائرة	3.30	1.00	متوسطة
9	يعقد مع الطلبة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي	2.92	1.19	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.75	متوسطة

وقد يعزى حصول واقع الأداء الإداري لرؤساء لدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة مرتفعة إلى الطريقة التي غالباً ما يتم بها اختيار رئيس الدائرة الأكاديمية، وهي الدورية، وتتم بموافقة غالبية أعضاء الهيئة التدريسية. هذا الأمر يتيح الفرصة أمام معظم أعضاء هيئة التدريس ليكونوا رؤساء كما هم رؤوسين، وبالتالي فجامعتي القدس وبيت لحم، مضى على تأسيسهما ما قارب الثلاثة عقود، فمعظم أعضاء هيئة التدريس قد كان لهم فرصة في رئاسة الدائرة أو القسم الأكاديمي. فأصبحت الخبرات متوارثة والعلاقات متبادلة بينهم على أساس الاحترام والتفاعل، لأن كلاً منهم يعرف بأن الأمر ليس دائماً، وإنما لفترة زمنية قد لا تزيد عن سنتين، فيكون الحرص على المشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الاجتماعات بشكل سليم، والعلاقة مع الطلبة حرصاً مقصوداً ومهنياً. كما قد يعزى ارتفاع مستوى الأداء الإداري لرؤساء الدوائر إلى التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس،

تشير النتائج في الجدول (7) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة رقم (1) " يلتزم بالأنظمة والقوانين حال قيامه بعملية التفويض " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.93) ، يليها فقرة رقم (2) " يقوم بعملية التفويض بهدف تحسين الأداء في الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.92). وحصلت الفقرة رقم (6) " يُبين لأعضاء الدائرة مبررات التفويض " على أقل متوسط

تشير النتائج في الجدول (8) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة رقم (1) " يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.24) ، يليها فقرة رقم (2) " يساعد الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية " بمتوسط حسابي مقداره (4.11).

وحصلت الفقرة رقم (9) " يعقد مع الطلبة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي " على أقل متوسط حسابي ومقداره (2.92) ، وانحراف معياري مقداره (1.19) يليها الفقرة رقم (8) " يعقد اجتماعات دورية مع طلبة الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.30) ، وانحراف معياري مقداره (1.00) .

وبشكل عام يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجالات الخمسة أن فقرة واحدة فقط جاءت بمتوسط حسابي أقل من (3.00) ، و(26) جاءت بمتوسط حسابي بين (3.00 - 4.00) ، و(15) فقرة جاءت بمتوسط حسابي أعلى من (4.00).

أيهم يترك بصمة في رئاسة الدائرة، وأيهم يحافظ على علاقات ودية مع زملاء الدائرة. كما قد يعزى هذا الجانب إلى وعي رؤساء الدوائر بالأنظمة والقوانين، وخبراتهم العلمية والعملية، فرؤساء الدوائر غالباً هم من حملة شهادة الدكتوراه، والتي اقترنت بخبرات عربية وعالمية، وفترات من الدراسة، صقلت مهارات حملتها. كل هذا ساعد على أن يكون الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم مرتفعاً. وجاء مجال "التفويض" بمتوسط حسابي (3.57)، وهو الأقل من بين مجالات الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن التفويض عادة لا يرضي الجميع، فقد يختار رئيس الدائرة شخصاً ما لمهمة معينة، أو قائماً بأعماله لفترة، وهذا قد لا يرضى عنه آخرون في الدائرة، لأن المهمة بحاجة إلى واحد فقط، ولرئيس الدائرة قناعة ورؤية في اختيار الشخص المناسب لها، قد لا تتفق مع قناعات أعضاء الدائرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب (الأداء الإداري، أو أي من مجالاته، مرتفعاً) مع نتيجة دراسة كل من محسن

(2011)، ودراسة البطي (2014). في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من الطراونة (2012)، وختانتة (2011).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم الجامعي، الجامعة (التي يعمل بها عضو هيئة التدريس)؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى من خلال اختبار "ت"، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت

لحم حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	ذكر	81	3.98	0.73	0.475	0.636
	أنثى	51	4.03	0.53		
اتخاذ القرارات	ذكر	81	3.99	0.87	0.932	0.353
	أنثى	51	4.12	0.57		
المتابعة والتقييم	ذكر	81	3.70	0.69	1.012	0.313
	أنثى	51	3.58	0.68		
التفويض	ذكر	81	3.63	0.79	1.126	0.262
	أنثى	51	3.47	0.76		
العلاقة مع الطلبة	ذكر	81	3.61	0.78	0.998	0.320
	أنثى	51	3.75	0.70		
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.79	0.69	0.113	0.910
	أنثى	51	3.80	0.53		

وقد يعزى ذلك لكون الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في الجامعات يقوم وفق مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتطبيق الأنظمة والقوانين من قبل رئيس الدائرة، سواء في مجال اتخاذ القرارات، أم الاجتماعات أم التفويض أم غيرها، فمثلاً عند اتخاذ قرارات بخصوص المسابقات المطروحة أو توزيع العبء التدريسي في الدائرة، أو أي قضية لها علاقة بالدائرة، يتم التوافق

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.113)، ومستوى الدلالة (0.910)، أي أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد، وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى.

محسن (2011) في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة (2012).

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي " تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار "ت"، كما يبين ذلك الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	ماجستير	58	4.01	0.61	0.049	0.961
	دكتوراه	74	4.00	0.700		
اتخاذ القرارات	ماجستير	58	4.09	0.74	0.589	0.557
	دكتوراه	74	4.01	800.		
المتابعة والتقييم	ماجستير	58	3.68	30.7	0.338	0.736
	دكتوراه	74	3.64	0.67		
التفويض	ماجستير	58	3.83	0.68713	1.36	0.18
	دكتوراه	74	3.94	50.8		
العلاقة مع الطلبة	ماجستير	58	3.79	30.7	1.69	0.09
	دكتوراه	74	3.57	0.76		
الدرجة الكلية	ماجستير	58	3.85	600.	0.899	0.37
	دكتوراه	74	3.75	0.66		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.899)، ومستوى الدلالة (0.37)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية. وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقة بين رؤساء الدوائر الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في دوائرهم هي علاقة تحكمها الأنظمة والقوانين بالدرجة الأولى، وهي المرجعية الأساسية في هذه العلاقة. وهي التي حددت مهام كل من حملة الدكتوراه وحملة الماجستير، وحددت واجبات وحقوق كل منهما. وبالتالي يكون دور رؤساء الدوائر تنفيذي بالدرجة الأولى، مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية خلال تنفيذ الأنظمة والقوانين. وهذه قد

تختلف بين رئيس دائرة وآخر. وبما أن الحياة الجامعية غالباً ما ينشأ عنها زمالة وصدقة وعلاقات طيبة، فإن العلاقات الإنسانية في تنفيذ الأنظمة والقوانين تكون مرتفعة. وبالتالي يكون تنفيذ الأنظمة والقوانين من قبل رئيس الدائرة بالتوافق مع الزملاء، لهذا جاءت تقديرات حملة الدكتوراه وحملة الماجستير لأداء رئيس الدائرة دون فروق ذات دلالة إحصائية.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي".

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر التعليم الجامعي. الجدول (11) يبين ذلك. جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.

الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة في التعليم الجامعي	المجال
0.66	3.92	21	أقل من 5 سنوات	إدارة الاجتماعات
0.55	3.90	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.74	4.13	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.70	3.96	21	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرارات
0.74	4.01	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.83	4.10	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.63	3.76	21	أقل من 5 سنوات	المتابعة والتقييم
0.68	3.64	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.74	3.65	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.72	3.61	21	أقل من 5 سنوات	التفويض
0.65	3.53	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.92	3.59	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.65	3.83	21	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع الطلبة
0.67	3.61	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.86	3.66	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.57	3.82	21	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.74	53	من 5-أقل 10 سنوات	
0.73	3.83	58	من 10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الخبرة في التعليم (12).

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي

القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	بين المجموعات	1.646	2	0.823	1.911	0.152
	داخل المجموعات	55.55	129	0.43		
	المجموع	57.19	131			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.33	0.72
	داخل المجموعات	77.67	129	0.60		
	المجموع	78.06	131			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	0.23	2	0.116	0.24	0.79
	داخل المجموعات	62.84	129	0.487		
	المجموع	63.07	131			
التفويض	بين المجموعات	0.14	2	0.071	0.11	0.89
	داخل المجموعات	80.59	129	0.63		
	المجموع	80.73	131			
العلاقة مع الطلبة	بين المجموعات	0.69	2	0.34	0.60	0.55
	داخل المجموعات	73.62	129	0.57		
	المجموع	74.31	131			

0.75	0.29	0.119	2	0.24	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.408	129	52.66	داخل المجموعات	
			131	52.89	المجموع	

وتتفق نتيجة هذه الدراسة، بخصوص متغير الخبرة، مع نتيجة دراسة كل من الطراونة (2012)، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية والمجالات جميعها لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب خبرة عضو هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، ونتائج دراسة البطي (2014)، واختلفت مع نتيجة دراسة ختاتنة (2011).

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس".

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة باستخدام اختبار "ت"، الجدول (13) يوضح ذلك.

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.29) ومستوى الدلالة (0.75)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أن الفروق (الظاهرية) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون الخبرة في التعليم الجامعي لا علاقة لها بواقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في الدائرة الأكاديمية، إضافة إلى أن تأثيرها في اختيار رئيس الدائرة محدوداً، بمعنى أن رئيس الدائرة يمكن أن يكون من ذوي الخبرات القليلة هذه المرة، ومن ذوي الخبرات العالية في المرة القادمة، وهكذا دواليك. فيختلط أداء اصحاب الخبرات العالية مع أصحاب الخبرات القليلة، وفي جميع الأحوال يقوم رئيس الدائرة بإجابته تجاه زملائه وفق أنظمة وتعليمات الجامعة.

جدول (13): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	القدس	108	4.01	0.68	0.13	0.89
	بيت لحم	24	3.99	0.59		
اتخاذ القرارات	القدس	108	4.04	0.80	0.01	0.99
	بيت لحم	24	4.04	0.62		
المتابعة والتقييم	القدس	108	3.71	0.70	1.96	0.05
	بيت لحم	24	3.41	0.60		
التفويض	القدس	108	3.60	0.81	0.92	0.36
	بيت لحم	24	3.44	0.65		
العلاقة مع الطلبة	القدس	108	3.69	0.78	0.72	0.48
	بيت لحم	24	3.57	0.62		
الدرجة الكلية	القدس	108	3.82	0.66	0.88	0.38
	بيت لحم	24	3.69	0.53		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.88)، ومستوى الدلالة (0.38)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة. وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه الجامعات الفلسطينية من حيث

الهيكل التنظيمي، وطبيعة التخصصات فيها، ومهام أعضاء هيئة التدريس وواجبات رؤساء الدوائر الأكاديمية، إضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات يمثلون عينات متشابهة، ويلتقون في قراهم ومدنهم باستمرار، فهذا كله يجعل من البيئة الجامعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بيئة متشابهة، وأي اختلافات بين الجامعات لا يكون

حرب، محمد (1997). الإدارة الجامعية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة المدرسية والصفة المميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة، دار الفكر، عمان، الأردن.

الختاتنة، عميرة. (2011). درجة فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الخطيب، نور سعد عبد الحميد (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق.

الرشيدي، فهد (2004). الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الشامان، أمل بنت سلامة (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (13)، العدد (2)، ص ص 377-438.

صرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد (1)، ص ص 601-652.

الصرايرة، خالد، والقضاة محمد (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (5)، عدد (3)، ص ص 233-247.

الظراونة، سليمان (2012). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد (2)، العدد (7)، ص ص 97-132.

الطبي، محمد عبد الاله، وأبو سمرة، محمود أحمد (2012). مدى توافر معايير الجودة الشاملة في برامج التدريب في مديريات

بسبب رئيس الدائرة الأكاديمية، وأما بسبب الإدارات الجامعية العليا. لهذا جاءت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعتين غير دالة إحصائياً.

التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بالتالي:

1. تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، من خلال أساليب ووسائل قادرة على تعزيز هذا الواقع (دورات تدريبية لرؤساء الدوائر الجدد، ورشات عمل بين رؤساء دوائر سابقين وجدد، نشرات ودراسات علمية حول دور رئيس الدائرة، أن تكون فترة الاستلام والتسلم بين الرئيس السابق والجديد كافية) .

2. أن تعمل الدوائر الأكاديمية على تفعيل العلاقة مع طلبة دوائرها، لما لذلك من أهمية في تعزيز العلاقة بين الدوائر وطلبتها.

3. أن يولي رؤساء الدوائر الأكاديمية مسألة التفويض أهمية خاصة، وأن يتم وفق معايير مهنية، مع بيان مبررات التفويض لأعضاء هيئة التدريس بهدف إزالة أية شكوك لديهم.

4. أن يقوم رؤساء الدوائر الأكاديمية باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس، ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل.

5. إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

المراجع

أحمد، مازن وعبد الكريم، تحسين (2005). تقييم الأداء الإداري للقيادات التحويلية في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، جامعة بابل، مجلة علوم التربية الرياضية، مجلد (4)، عدد (1)، ص ص 116-125.

البطي، عبدالله بن محمد (2014). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (15)، العدد (2)، ص ص 629 - 662.

الحجيلي، نصر محمد (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، مجلد (26)، ص ص 59 - 92.

- التربية والتعليم في محافظة الخليل، *المجلة التربوية*، المجلد (27)، العدد (105)، ص ص 141 - 176.
- عبد المحسن، توفيق (1997). *تقييم الأداء*. دار النهضة العربية، القاهرة.
- عريبات، بشير (2012). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد (60)، ص ص 145 - 165.
- العسلي، رجاء زهير (2012). الصعوبات التي تواجه كلية جامعة القدس المفتوحة في استخدام التعليم الإلكتروني وفرص تمتيهم المعرفية من خلال الاقتصاد المعرفي، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد (60)، ص ص 39 - 7.
- العماج، حمود (2003). *علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الكردي، أحمد (2010). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عالم الكتاب، ط1، القاهرة.
- محسن، منتهى (2011). *واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
- محمود، الظاهر (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، دار زهران للنشر والطباعة، عمان.
- مصطفى، هدى، والسيد، أمينة (2002). *الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، دراسة ميدانية*. *مجلة التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (5)، العدد (7)، ص ص 432 - 468.
- نصر، محمد (2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، *المؤتمر العلمي الرابع عشر - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء*، جامعة عين شمس، القاهرة.
- البيحيوي، صبرية (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، المجلد (7)، العدد (1)، ص ص 35 - 58.
- Anninos, L. (2008). **University Performance Evaluation Approaches: The case of Ranking systems**. 28-3-2014 from: <http://elearn.Elk.uoa.gr/2nd ICEE/anninos.pdf>.
- Arena M., Arnaboldi M., Azzone G., and Carlucci P. (2009). Developing a performance measurement system for university central administrative services. *Higher Education Quarterly*, (63) 3, pp. 237-263.
- Olorunsola, E. O. (2012). Job performance of administrative staff in South West Nigeria Universities. *European Journal of Education Studies*, 4(3), pp 333- 337.
- Reitz, H. J. (1981). *Behavior in Organizations*. Homewood, IRWIN, IL
- Rene, Sh.(1999). **Instructor competencies and performance indicators for the improvement of adult education programs**. Washington, DC: Pelavin Research Institute.