

بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي

أميرة عبد الجليل الشرايعه

أ.د. خالد علي السرحان*

تاريخ قبول البحث 2018/8/2

تاريخ استلام البحث 2018/5/15

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (6005) عضواً، وتم اختيار العينة بالطريقة العنقودية العشوائية، وقد بلغ عددها (500) عضواً، وتُعزى الفروق إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية، وتم استخدام الاستبانة، والتحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لنوع الكلية على جميع المجالات، ماعدا مجال المناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي، ولصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى للرتبة الأكاديمية على مجالات الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وممارسات الإدارة والمناخ التنظيمي والأنظمة والأداء الفردي المؤسسي ولصالح رتبة أستاذ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية داخلية ملائمة في الجامعات الأردنية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الداخلية، نموذج التغيير والأداء المؤسسي، الجامعات الأردنية الحكومية.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

Internal Work Environment at Jordanian Public Universities Based on Change & Institutional Performance Model

Ameera Abd Aljalel Al Sharaya
Prof. Khaled Ali Al Sarhan*

Abstract:

This study aimed at recognizing the internal work environment at public Jordanian universities based on change and institutional performance model from the perspectives of (6005) faculty members. The sample of the study consisted of (500) faculty members selected as a random cluster sample. A questionnaire was developed, and its validity and reliability were assured. The results showed intermediate level of the reality of the interior work environment in the public Jordanian universities according to the change and institutional performance model. The results also indicated significant statistical differences due to the faculty type and in favor of the faculties of humanities in all areas except the organizational climate and organizational framework. Besides, the results revealed that there were significant statistical differences due to the academic rank in favor of professor rank on the organizational culture, organizational framework, management practices, organizational climate and the individual institutional performance. The study recommended the need for an appropriate organizational internal work environment in the public Jordanian universities.

Keywords: Internal Work Environment, Change and Institutional Performance Model, Jordanian Public Universities.

المقدمة

تسعى المؤسسات بشكل متزايد بكافة أنواعها إلى رفع كفاءة مواردها البشرية، التي تُعد أحد المرتكزات الأساسية لديمومتها، في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة، وما تفرضه من متطلبات في بيئات الأعمال، لإنتاج مخرجات ذات مستوى عالٍ في الأداء، وانطلاقاً من طبيعة الجامعات كمؤسسات تربوية، فإن الأنظار تتجه إليها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة.

وتمثل الجامعة قمة الهرم التعليمي التي تضم بين جنباتها، صفوة أبناء المجتمع، والذين تعدّهم لنسهم في حركة التنمية، إنطلاقاً من أنّ التعليم أداة للتغيير، لذا فإن وظيفة الجامعات في أي مجتمع هي البحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التدريس، وقد وجدت أساساً للتنمية الإنسانية في المجتمع، لتمده بالموارد البشرية (Aqeel & Hayari, 2014).

وعلى الجامعات أن تتفاعل وتتكيف مع متطلبات الواقع، وهذا يتطلب تحسيناً مستمراً لبيئتها الداخلية، للارتقاء بمستويات أدائها، وخدمة المجتمع، والسعي لتحقيق ميزة تنافسية، هدفاً رئيساً تسعى إليه في الوقت الحاضر، وهذا ناتج عن ظهور العولمة، وما أفرزته من مظاهر الانفتاح، فأصبحت مطالبة باتباع استراتيجيات، ونماذج تهدف لتحسين بيئة العمل الداخلية، وبالتالي تحسين مستوى أدائها (Kahli, 2015)، وتتكون بيئة العمل الداخلية في الجامعات من المتغيرات والاجتماعية والإدارية، والتي تُمثل محور أساسياً تستند إليه عملية التعليم (Al-Rashidi, 2012).

وإنطلاقاً من تزايد الاهتمام بموضوع بيئة العمل الداخلية، والتي أصبح فهمها الأسلوب الأمثل، للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في أدائه، فهي الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، وهذا يستلزم تطبيق نماذج في التغيير وتطوير الأداء وصولاً إلى التميز والريادة (Maayta, 2006).

وتسعى الجامعات إلى إجراء التحسينات في بيئتها الداخلية، من خلال نشاطاتها، فقامت باتباع العديد من النماذج للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، والتي ينبغي أن تُبنى سياسة الجامعة، على أساس تشجيع عمليات التحسين لتقديم الأفضل (Curtal, 2011). والنماذج مهمة لأنها تُساعد على ربط النظرية بالتطبيق، ومن هذه النماذج نموذج التغيير والأداء المؤسسي (Stone, 2015) وأن التطورات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، أدت إلى ظهور النماذج الإدارية، والتي واكبت التحول المستمر في الفكر الإداري، مما دفع المؤسسات نحو التحسين في بيئة العمل الداخلية (Al-Hamad, 2015) وبناء على ما تقدم تبرز أهمية التعرف بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية.

مشكلة الدراسة:

في ظل تعدد التحديات والتطورات المتسارعة، التي تواجهها الجامعات، تقع على عاتقها، مسؤولية تفهم بيئة العمل الداخلية لها، والتي لها أثر جوهري على أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإداريين والطلبة، لتحقيق أهدافها المنشودة، للارتقاء بالعملية التربوية، والوصول إلى ميزة تنافسية، ولأن كثير من الدراسات، تتم في المؤسسات الصناعية، وباعتبار الجامعة أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية، بات تحسين بيئة العمل الداخلية، والتي تشمل العناصر التنظيمية والإدارية كأسلوب القيادة والأنظمة والهيكل التنظيمي وغيرها، إحدى التحديات التي ينبغي مواجهتها، فضلاً على أن عدم اهتمامها ببيئتها الداخلية، يُعد أحد المشكلات الرئيسة لديها التي تؤثر على أداء العاملين، وبالتالي على خريجها، فهم يتأثرون بها وتؤثر بهم، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، والتي أوصت بضرورة تشخيص بيئة العمل الداخلية، كدراسة (Najjar,2014)، وتتمثل مشكلة الدراسة بالتعرف إلى بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي.

هدف الدراسة وأسئلتها:

- هدفت هذه الدراسة التعرف إلى بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للرتبة الأكاديمية ونوع الكلية؟

أهمية الدراسة:

تنبُع الأهمية النظرية من الإثراء المعرفي الذي يُمكن أن تضيفه إلى المكتبة العربية، في مجال عناصر بيئة العمل الداخلية، والتي تؤثر في الأداء، فضلاً على أنها توفر فرصة كافية في تزويد الجامعات الأردنية الحكومية، بالتغذية الراجعة عن بيئة العمل الداخلية، وتحقيق فوائد لمتخذي القرار في الشأن الأكاديمي، وتوفر مؤشرات مهمة للقيادات الأكاديمية عن واقع بيئة العمل الداخلية،

وتكمن الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة المخططين التربويين، والقيادات الأكاديمية، عند إعداد الخطط المستقبلية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مصطلحين تم تعريفهما مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:
بيئة العمل الداخلية: وهي مجموعة العوامل والأبعاد التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، والذي يتطلب من الإدارة فهمها (Masadeh,2013).
أما إجراءياً فتعرف بأنها: العوامل الإدارية والاجتماعية التي يجب توفرها في الجامعات الأردنية الحكومية، والتي تؤثر في كفاءة عضو هيئة التدريس، من خلال استجابات العينة عن فقرات الاستبانة.

نموذج التغيير والأداء المؤسسي: يُعرف بأنه: أداة لتشخيص العوامل التي تظهر مقدرة عوامل بيئة المؤسسة الداخلية على أدائها وهي (الاستراتيجية والمهمة، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكـل التنظيمي وممارسات الإدارة، والأنظمة، ومُتطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية، والقيم والحاجات الفردية والمُنـاخ التنظيمي والدافعية، والأداء الفردي والمؤسسي (Martins & Coetzee,2009).

أما إجراءياً فيعرف بأنه: المكونات والعناصر التي تكون منها نموذج التغيير والأداء المؤسسي والتي يجب توفرها في الجامعات الأردنية الحكومية، من خلال استجابات العينة عن فقرات الاستبانة.

الجامعات الأردنية الحكومية: وتُعرف بأنها "مؤسسات تربوية تسهم بشكل كبير في عملية التنمية المستقبلية، ولها تأثير كبير في المسار الفكري، والاجتماعي للفرد، وخدمة المجتمع، باعتبارها أداة للتغيير، وإعداد الفرد الصالح" (Aqeel& Hayari,518: 2014).

أما إجراءياً فتعرف بأنها: هي المؤسسات التربوية التي تدار من قبل الحكومة، من خلال استجابات العينة عن فقرات الاستبانة.

حدود الدراسة:

شملت هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، في الفصل الدراسي الثاني 2017/2018 في الجامعات الأردنية (الأردنية، واليرموك، ومؤتة).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية:

أجرت زايبي (Zoubi,2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات الخريجين من طلبة الجامعة الأردنية، وفيلادلفيا، وجرش للعوامل الأكثر دافعية في بيئة العمل، وقد اعتمدت الاستبانة، وبلغت العينة (1245) طالباً، وأظهرت النتائج أن كافة مجالات الدراسة تتمتع بدافعية عالية، وللقطاع الخاص جاذبية أكبر بكثير من جاذبية القطاع العام، كما أن الدافعية المتعلقة بالعوامل الاجتماعية وعوامل الاستقلالية في بيئة العمل أعلى في التخصصات الإنسانية.

أجرى ماسودي (Masoudi,2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظة جنوب الأردن، وتم تطوير استبانة، إذ بلغت عينة الدراسة (407) موظف، وأظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة، والدافعية بمستوى مرتفع، ووجود أثر لأبعاد البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية، تُعزى للعمر.

أجرى منصور (Mansour,2014) دراسة هدفت إلى تعرّف أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى في غزة، وبلغت العينة (108) موظف، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود تأثير لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمي، على الولاء التنظيمي للموظفين، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً للعمر، والخبرة.

وأجرى دونج (Duong,2016) دراسة بحثت في أثر عوامل بيئة العمل الداخلية للجامعة على الرضا الوظيفي، وبلغت العينة (200) عضو هيئة التدريس يعملون في كليات جامعة فيتنام الوطنية في مدينة هوشي، وأظهرت النتائج أن معظم المستجيبين راضون عن وظائفهم، واختلاف الرضا الوظيفي بالنسبة للعمر، والذي قد يتأثر بشكل كبير بعوامل البيئة الداخلية للجامعة.

وقام موراييس وايدسون وماتھوس (Moraes, Edson, Matheus,2018) بدراسة هدفت إلى تعرّف أثر خصائص بيئة الجامعة على ريادة الأعمال لطلاب البكالوريوس في جامعة ولاية كامبيناس في البرازيل، وتكونت العينة من (287) طالباً، فتم تطوير نموذج يعتبر بيئة الجامعة، والاكتفاء الذاتي، كمؤثرات مباشرة على ريادة الأعمال، وكانت النتائج تشير إلى أن ريادة الأعمال تتأثر بالبيئة الجامعية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بنموذج التغيير والأداء المؤسسي:

دراسة مارتنز وكوتزي (Martins & Coetzee,2009) والتي هدفت إلى تعرّف جدوى تطبيق نموذج التغيير والأداء المؤسسي كإطار عام تشخيصي في بيئة الأعمال متعددة الثقافات في مجموعة فنادق عالمية في الشرق الأوسط، تضمنت (17) جنسية، وتم مقابلة (147) موظف، في كل مستويات المؤسسة، و(11) مدير تنفيذي، و(535) موظف من خلال الإجابة عن الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود أثر فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية لنموذج التغيير والأداء المؤسسي.

وقام سميث (Smith,2011) بدراسة هدفت التعرف إلى حالة التغيير التنظيمي وإعادة هيكلة كلية التربية في جامعة ويسترن، دراسة حالة، إذ أن دمج نموذج التغيير والأداء المؤسسي أنتج وجهات نظر مختلفة، وتم استخدام دراسة نوعية تتفق ونموذج التغيير والأداء المؤسسي، فقد تم إجراء المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق، وكشفت النتائج أن هناك وجهات نظر خاصة ببيئة التدريس.

دراسة هاسن (Hassan,2014) هدفت إلى تعرّف دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق، وأستخدمت الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (342) عضواً، وأظهرت النتائج حول إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وكانت وفق الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، والخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم (32 سنة فأكثر) .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها سعت التعرف إلى بيئة العمل الداخلية، ونموذج التغيير والأداء المؤسسي وعلاقتها ببعض المتغيرات كالولاء التنظيمي، والدافعية، كدراسة (Mansour,2014)، و(Doung,2016)، كتشخيص بيئة الأعمال، والتغيير التنظيمي، كدراسة (Martins & Coetzee,2009)، واستخدمت الدراسات السابقة الاستبانة مثل دراسة (Mansour,2014) وتميزت هذه الدراسة بالتعرف إلى واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما تُشكل إضافة للأدب التربوي.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، والبالغ عددهم (6005) عضواً، (The Authority for Accreditation of Higher Education) (Institutions 2017/2018) والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية

اسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس
الجامعة الأردنية	1351
اليرموك	838
مؤتة	567
العلوم والتكنولوجيا	813
الهاشمية	535
آل البيت	334
البلقاء التطبيقية	963
الطفيلة التقنية	201
الحسين بن طلال	254
الألمانية الأردنية	149
المجموع	6005

الجدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة حسب الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية

الجامعة	أستاذ	أستاذ مشارك	الرتبة الأكاديمية		نوع الكلية	
			المجموع	علمية	إنسانية	المجموع
الأردنية	473	431	1351	897	454	1351
اليرموك	254	260	838	494	344	838
مؤتة	203	158	567	267	300	567
المجموع	930	849	2756	1658	1098	2756

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عنقودية عشوائية تمثلت باختيار جامعة من الشمال (اليرموك) وجامعة من الوسط (الأردنية)، وجامعة من الجنوب (مؤتة)، واختيار عينة طبقية يراعى فيها الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية، ليصبح توزيع مجتمع الدراسة في الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة، موضحة في الجدول (2)، وبلغ حجم العينة (500) عضواً، وتم استرجاع (429) استبانة، والجدول (3) توزيع أفراد العينة.

الجدول (3) توزيع أفراد العينة في الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة حسب الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية

الجامعة	أستاذ	أستاذ مشارك	الرتبة الأكاديمية		نوع الكلية	
			المجموع	علمية	إنسانية	المجموع
الأردنية	85	79	245	162	83	245
اليرموك	46	47	152	62	90	152
مؤتة	37	37	103	49	54	103
المجموع	168	163	500	273	227	500

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة تضمنت معايير بيئة العمل الداخلية طبقاً لنموذج التغيير والأداء المؤسسي، وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل الداخلية، كدراسة مارتنيز وكوتزي (Martins & Coetzee, 2009)، وتكونت الاستبانة من (11) مجالاً بواقع (66) فقرة.

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) على النحو الآتي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، وضعيفة درجتان، وضعيفة جداً درجة واحدة، وتم تقسيم مدى الإستجابة من (1-5) إلى 3 فئات متساوية الطول، أي بطول 1,33، وحدد طول الفئة بالمعادلة

$$\frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وقد تم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج (المستوى المنخفض من 1-2,33)، و(المستوى المتوسط من 2,34-3,67)، و(المستوى المرتفع من 3,68-5).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة اعتمدت طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من (12) محكماً، للتعرف إلى درجة انتماء الفقرات للمجالات، وسلامتها اللغوية.

ثبات الأداة:

تم إيجاد قيمة معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا، ويظهر الجدول (4) قيم معاملات الاتساق الداخلي للمجالات، من خلال عينة استطلاعية مكونة من (40) عضواً.

جدول (4): قيم معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستراتيجية والمهمة	6	0.94
القيادة (القيادات الجامعية)	6	0.94
الثقافة التنظيمية	6	0.91
الهيكلية (الهيكل التنظيمي)	6	0.94
ممارسات الإدارة	6	0.90
مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)	6	0.93
الأنظمة	6	0.93

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونيخ
متطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية	6	0.92
القيم والحاجات الفردية	6	0.89
الدافعية	6	0.96
الأداء الفردي والمؤسسي	6	0.94

يلاحظ أن معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة، قد زادت عن (0.89).

متغيرات الدراسة:

شملت المتغيرات الوسيطة وهي الرتبة الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، ونوع الكلية (علمية، وإنسانية)، والمستقل: واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي، والتابع: استجابات العينة عن فقرات الإستبانة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والسؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثنائي (ANOVA Two-Way).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي، موضحة في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل

الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
القيم والحاجات الفردية	3.33	.80	1	متوسطة
الاستراتيجية والمهمة	3.32	.78	2	متوسطة
الأنظمة	3.24	.86	3	متوسطة
متطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية	3.22	.82	4	متوسطة
الأداء الفردي والمؤسسي	3.21	.85	5	متوسطة
الهيكليّة (الهيكل التنظيمي)	3.20	.87	6	متوسطة
القيادة (القيادات الجامعية)	3.17	.94	7	متوسطة
الثقافة التنظيمية	3.15	.87	8	متوسطة

درجة الواقع	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجالات
متوسطة	9	.94	3.13	الدافعية
متوسطة	10	.92	3.06	ممارسات الإدارة
متوسطة	11	.94	3.04	مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)
متوسطة		.80	3.22	المقاييس ككل

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (5) أنّ مجال القيم والحاجات الفردية قد احتلّ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.80)، وجاء مجال الاستراتيجية والمهمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.78)، وجاء مجال مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.94)، إن هذا المستوى المتوسط لا يُشكل نتيجة سلبية، لكنه لم يصل إلى المستوى المنشود، ولا يحقق طموح الجامعات للوصول إلى مكانة متميزة، لتحقيق ميزة تنافسية، ومستوى أعلى في الأداء، للارتقاء بالعملية التربوية، وقد يُعزى ذلك إلى عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي، ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، وأن الانطباعات الحالية والتوقعات لدى العاملين، تؤثر في علاقاتهم مع رؤسائهم، إضافة إلى ضعف الإتصال بين الأقسام المختلفة، وعدم بذل العاملين المجهود الكافي للتطوير الذاتي، واتفقت دراسة (Masoudi, 2011)، والتي أظهرت النتائج أن واقع البيئة التنظيمية الداخلية جاءت بدرجة متوسطة. كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية، على النحو التالي:

مجال الاستراتيجية والمهمة: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير هذا المجال، كما موضّحة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الاستراتيجية والمهمة في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
1	تمتلك استراتيجية واضحة المعالم لتحقيق مهمتها.	3.61	.97	1	متوسطة
2	تُتيح المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة.	3.45	.98	2	متوسطة
5	تتميز الاستراتيجية بدرجة من المرونة للتكيف مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بها.	3.30	.94	3	متوسطة
3	تقوم بعملية متابعة دورية لمستوى تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.26	.87	4	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي* الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
4	تعمل على مراجعة الخطة الاستراتيجية التي تعتمد على تحقيق مهمتها بهدف تحسين العمل.	223.	3.9	متوسطة
6	تعمل على وضع بدائل استراتيجية مناسبة لتحقيق مهمتها.	083.	0.9	متوسطة
	المجال ككل	3.32	.78	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (6) أن الفقرة (1) والتي نصت على تمتك استراتيجية واضحة المعالم لتحقيق مهمتها قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت الفقرة (2) والتي كان نصها تُتيح المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة (6) والتي نصت على تعمل على وضع بدائل استراتيجية مناسبة لتحقيق مهمتها بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.90)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.32) وانحراف معياري (0.78) وهو يُقابل درجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام المتواصل بتطبيق الاستراتيجية الجامعية، لتحقيق الأهداف المنشودة، والوصول إلى الرؤية التي تتطلع إليها، إذ لا بُد أن تعلن بوضوح مهمة الجامعة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى ما يقوم به الإداريون من توفير التوجيه، والقيام بأدوارهم القيادية، وقد انققت مع دراسة مارتيوز وكوتزي (Martins & Coetzee, 2009) والتي أشارت إلى ضرورة التشخيص التنظيمي.

مجال القيادة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال موضحة في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة

(القيادات الجامعية) في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي* الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
8	يساعد تأثيرها في الجامعة على تطوير المهارات لأداء العمل	3.36	51.0	متوسطة
7	تعمل على تحسين نوعية الخدمات للارتقاء بنوعية التعليم الجامعي	3.32	1.05	متوسطة
10	تعمل على متابعة تطوير الموارد البشرية	3.15	1.08	متوسطة
11	تشجع على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات في بيئة العمل الداخلية	3.09	1.11	متوسطة
12	تسعى للكشف عن أوجه القصور في بيئة العمل الداخلية	3.07	1.09	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الواقع
9	تهدف توجيهاً في الجامعة إلى تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار	3.06	1.13	6	متوسطة
	المجال ككل	3.17	.94		متوسطة

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (7) أنّ الفقرة (8) والتي كان نصّها يساعد تأثيرها في الجامعة على تطوير المهارات لأداء العمل وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت الفقرة (7) والتي نصّت على تعمل على تحسين نوعية الخدمات للارتقاء بنوعية التعليم الجامعي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (9) والتي نصّت على تهدف توجيهاً في الجامعة إلى تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.13)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.17) وانحراف معياري (0.94)، وهو يُقابل درجة متوسطة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن القادة يُمارسون السلوك القيادي المناسب، فتقارب الخبرات والمؤهلات العلمية في الجامعات الأردنية، للقادة الأكاديميين تجعلهم مدركين لأهمية التحسين في بيئة العمل الداخلية، فضلاً عن جو العمل الذي يسوده التعاون، وينعكس ذلك على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهذا منسجم مع الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، التي تركز على الاهتمام بالعاملين، وقد اتفقت مع دراسة مارتنيز وكوتري (Martins & Coetzee, 2009) والتي أشارت إلى ضرورة التشخيص التنظيمي.

مجال الثقافة التنظيمية: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الثقافة

التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
15	تسعى بأن تكون لها هويتها الخاصة بها.	3.48	.95	1	متوسطة
13	تسعى بأن تكون لها ثقافة متميزة تحقق أهدافها المنشودة.	3.23	1.00	2	متوسطة
17	تعمل على بلورة ثقافة تنظيمية تُسهم في تكامل الوحدات الإدارية	3.10	1.03	3	متوسطة
14	تعمل على تعزيز مبدأ الولاء للجامعة بين العاملين.	3.07	1.10	4	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
18	تسعى لترسيخ ثقافتها التنظيمية لتعميق التفاعل بين الأقسام الأكاديمية	3.03	1.00	5	متوسطة
16	تلتزم بتحقيق العدالة في تطبيق الأنظمة على العاملين كافة.	3.00	1.17	6	متوسطة
	المجال ككل	3.15	.87		متوسطة

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (8) أنّ الفقرة (15) والتي كان نصّها تسعى بأن تكون لها هويتها الخاصة بها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت الفقرة (13) والتي نصت على تسعى بأن تكون لها ثقافة متميزة تحقق أهدافها المنشودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت الفقرة (16) والتي كان نصّها تلتزم بتحقيق العدالة في تطبيق الأنظمة على العاملين كافة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.17)، وقد بلغ المتوسط الحسابي على درجة معايير المجال ككل (3.15) وانحراف معياري (0.87)، يُقابل درجة متوسطة. وقد يُعزى إلى أن الجامعة تعمل على تشجيع التنسيق والتعاون بين العاملين، وتوحيد المفاهيم وتقريب وجهات النظر من خلال اطلاق الطاقات لتحسين الأداء، واتفقت مع دراسة (Masoudi, 2011)، و (Mansour, 2014)، التي أظهرت أن نتائج البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال الهيكل التنظيمي: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة تدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال موضحة في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الهيكل

التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
22	يوضح الهيكل التنظيمي أدوار كل العاملين لديهم.	3.31	1.02	1	متوسطة
19	يسمح الهيكل التنظيمي في الجامعة بالتكيف مع مستجدات البيئة الجديدة.	3.26	.94	2	متوسطة
20	تحرص على تطوير الهيكل التنظيمي كلما دعت الحاجة.	3.20	.96	3	متوسطة
21	تعمل على توزيع العمل على العاملين وفق تخصصاتهم من خلال هيكلها التنظيمي.	3.15	1.07	4	متوسطة
24	يتسم الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة.	3.15	.97	4	متوسطة
23	تعتمد سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين وفق معايير معينة.	3.10	1.08	6	متوسطة
	المجال ككل	3.20	.87		متوسطة

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (9) أنّ الفقرة (22) والتي نصّت على يوضح الهيكل التنظيمي أدوار كل العاملين لديهم قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة (19) والتي كان نصّها يسمح الهيكل التنظيمي في الجامعة بالتكيف مع مستجدات البيئة الجديدة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة رقم (23) والتي نصّت على تعتمد سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين وفق معايير معينة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.08)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.20) وانحراف معياري (0.87)، وهو يُقابل درجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، لممارسة الاعمال، وقد اتفقت مع (Masoudi, 2011)، و (Mansour, 2014)، والتي أظهرت النتائج أنّ البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال ممارسات الإدارة: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال كما موضحة في الجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسات الإدارة في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
29	تتصف المهمات الإدارية المطلوب انجازها بوصف وظيفي واضح.	3.26	6.9	1	متوسطة
26	تتميز الاتصالات الإدارية بالانفتاح في جميع المستويات.	3.11	11.1	2	متوسطة
25	تتصرف بمواردها المادية بفاعلية لتحقيق أهدافها.	3.11	1.05	2	متوسطة
28	تقوم على تقويم أداء العاملين وفق معايير موضوعية.	3.09	1.11	4	متوسطة
27	تقدم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.	2.96	1.16	5	متوسطة
30	تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الاهداف العامة للجامعة.	2.82	1.08	6	متوسطة
	المجال ككل	3.06	.92		متوسطة

* الدّرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (10) أنّ الفقرة (29) والتي نصّت على تتصف المهمات الإدارية المطلوب انجازها بوصف وظيفي واضح، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة (26) و (25) والتي كان نصّها تتميز الاتصالات الإدارية بالانفتاح في جميع المستويات، وتتصرف بمواردها المادية بفاعلية لتحقيق أهدافها، بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3.11) وانحراف معياري (1.11) و(1.05) على التوالي، بينما احتلت الفقرة (30) والتي نصت على تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الأهداف العامة للجامعة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.08)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.06) وانحراف معياري (0.92)، يُقابل درجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى وضوح الدور الذي يُمارسه الإداريون في الأقسام الأكاديمية، واتفقت مع دراسة مع دراسة مارتينز وكوتزي (Martins & Coetzee, 2009)، التي أشارت إلى ضرورة التشخيص التنظيمي.

مجال المناخ التنظيمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي) في الجامعات الحكومية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
36	يُتيح المناخ العام بناء علاقات وظيفية مع الزملاء	3.19	1.06	1	متوسطة
33	توفر استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	3.14	1.05	2	متوسطة
32	يشعر العاملون بالارتياح في مكان عملهم	3.10	1.09	3	متوسطة
31	تسعى إلى توفير بيئة عمل ايجابية تُسهم في التحفيز على العمل	3.05	1.08	4	متوسطة
34	تسعى إلى توفير مناخ مناسب يحفز على الابداع	2.88	1.05	5	متوسطة
35	تعمل على توفير التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل	2.87	1.14	6	متوسطة
	المجال ككل	43.0	4.9		متوسطة

* الدّرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (11) أنّ الفقرة (36) والتي نصت على يُتيح المناخ العام بناء علاقات وظيفية مع الزملاء قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.06)، بينما احتلت الفقرة (33) والتي نصت على توفر استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (35) والتي نصت على تعمل على توفير التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.14)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.04) وانحراف معياري (0.94)، وهو يُقابل درجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى سعي الإدارات العليا، بأن يسود مناخ ايجابي في الجامعة، بالإضافة

إلى الانطباعات الحالية، والتوقعات لدى العاملين والتي تؤثر في علاقاتهم مع رؤسائهم والعاملين ليست بالدرجة المرغوبة، واتفقت مع دراسة (Masoudi,2011) والتي أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال الأنظمة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمعايير الأنظمة في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
42	يوجد التزام من قبل العاملين لتطبيق ما تنص عليه الأنظمة	3.31	0.92	1	متوسطة
38	تقوم بتحديث أنظمتها بما يتلاءم مع بيئة العمل المحيطة	3.30	1.05	2	متوسطة
37	يتم إنجاز خطط العمل وفقاً لنصوص الأنظمة المعمول بها	3.30	1.04	2	متوسطة
41	يتفهم العاملون الأنظمة المعمول بها	3.23	1.07	4	متوسطة
40	تُسهم الأنظمة المعمول بها في تحقيق الكفاءة في الأداء	3.14	1.10	5	متوسطة
39	تمتاز الأنظمة بالمرونة لتبسيط إجراءات العمل	3.13	1.04	6	متوسطة
	المجال ككل	3.24	0.86		متوسطة

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (12) أن الفقرة (42) والتي نصت على وجود التزام من قبل العاملين لتطبيق ما تنص عليه الأنظمة قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت الفقرة (38) والتي كان نصها تقوم بتحديث أنظمتها بما يتلاءم مع بيئة العمل المحيطة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (39) والتي نصت على تمتاز الأنظمة بالمرونة لتبسيط إجراءات العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.04)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة معايير هذا المجال ككل (3.24) وانحراف معياري (0.86)، وهو يُقابل درجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى التزام العاملين بالأنظمة، بالإضافة إلى ما يقوم به الإداريون من توفير للتوجيه التنظيمي، والقيام بأدوارهم القيادية كقدوة في السلوك لجميع العاملين، واتفقت مع دراسة (Masoudi,2011) والتي أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال مُتطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (13).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع متطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية في الجامعات الأردنية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
43	تقوم على تحديد المهمات الوظيفية في العمل.	3.51	.80	1	متوسطة
46	توفر دورات تدريبية يحتاج إليها العاملين.	3.37	1.02	2	متوسطة
48	يؤدي نظام تقويم الأداء إلى مستويات أفضل في الأداء.	3.14	1.00	3	متوسطة
44	تعمل على استقطاب الكفاءات المبدعة لتحسين بيئة العمل الداخلية.	3.14	1.09	3	متوسطة
47	تقوم بإيفاد العاملين لحضور برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم العملية.	3.10	1.01	5	متوسطة
45	تحترم مقترحات العاملين فيها التي تفيد في تطوير العمل.	3.04	1.13	6	متوسطة
	المجال ككل	3.23	.82		متوسط

* الدّرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (13) أنّ الفقرة (43) والتي نصّت "على تقوم على تحديد المهمات الوظيفية في العمل قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة (46) والتي كان نصّها توفر دورات تدريبية يحتاج إليها العاملين بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.02)، بينما احتلت الفقرة (45) والتي نصّت على تحترم مقترحات العاملين فيها التي تفيد في تطوير العمل، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.13)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة واقع معايير هذا المجال ككل (3.23) وانحراف معياري (0.82)، وهو يُقابل بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية ما تقوم به الإدارة العليا، إذ لا بُد أن تعلن بوضوح مهمة الجامعة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى ما يقوم به الإداريون من توفير للتوجيه التنظيمي، والقيام بأدوارهم القيادية كقدوة في السلوك لجميع العاملين، واتفقت مع دراسة (Masoudi, 2011)، والتي أظهرت النتائج أنّ البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال القيم والحاجات الفردية: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (14).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيم والحاجات الفردية في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
49	يلتزم العاملون بمواعيد العمل حسب النظام الإداري.	3.52	.94	1	متوسطة
50	تعمل على إقامة علاقات إيجابية تستند إلى مبدأ الاحترام.	3.45	.96	2	مرتفعة
53	تقوم بإعداد برامج تأهيلية للتدريب وفق حاجات العاملين لتحسين أدائهم.	3.33	.97	3	متوسطة
51	تنظر إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة.	3.29	.99	4	متوسطة
54	تقوم بتحديد الإحتياجات للتطوير المهني للعاملين لديها.	3.27	.99	5	متوسطة
52	توفر للعاملين الحرية لتقديم الأفكار الجديدة والتي تؤدي لتطوير العمل.	3.14	1.03	6	متوسطة
	المجال ككل	3.33	.80		متوسطة

* الدَّرَجَة العظمى من (5).

يبين الجدول (14) أنَّ الفقرة (49) والتي نصّت على يلتزم العاملون بمواعيد العمل حسب النظام الإداري، قد احتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت الفقرة (50) والتي كان نصّها تعمل على إقامة علاقات إيجابية تستند إلى مبدأ الاحترام بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلّت الفقرة رقم (52) والتي نصّت على توفر للعاملين الحرية لتقديم الأفكار الجديدة والتي تؤدي لتطوير العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.03)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة واقع معايير هذا المجال ككل (3.33) وانحراف معياري (0.80)، وهو يقابل درجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك سعي الجامعة للتوفيق بين قيم الجامعة وقيم العاملين لديها، وأن العوامل النفسية الخاصة التي توفر القيمة والرغبة، كثيراً ما تُعدّ كعامل مؤثر في بيئة العمل، لأن لها دوراً مهماً في أداء العاملين، إذ يُعدّ تحفيز العاملين على تحسين الأداء من أكثر الأمور أهمية، باعتباره نابعاً من احتياجاتهم ورغباتهم، مما يُعزز قبولهم ويحسن أدائهم بشكل كبير، واتفقت مع دراسة (Masoudi, 2011) والتي أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال الدافعية: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (15).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الدافعية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير هذا المجال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
55	تسعى للاهتمام بكل ما هو جديد في جميع التخصصات لزيادة الدافعية	3.19	1.07	1	متوسطة
57	تسعى من خلال السياسات الادارية إلى المحافظة على حقوق العاملين	3.17	1.01	2	متوسطة
60	يبعث المناخ العام في الجامعة على الشعور بالراحة في العمل	3.14	1.11	3	متوسطة
56	تُشعر العاملين بالطمأنينة الناتجة عن وجودهم ضمن فريق العمل	3.13	1.12	4	متوسطة
58	تعمل على تبني الأفكار الجديدة لزيادة لدافعية العاملين في تطوير العمل	3.09	1.02	5	متوسطة
59	تساعد جودة الخدمات المقدمة في زيادة الدافعية للعمل	3.03	1.04	6	متوسطة
	المجال ككل	33.1	.94		متوسطة

* الدَّرَجَةُ العُظْمَى من (5).

يبين الجدول (15) أنَّ الفقرة (55) والتي كان نصُّها "تسعى للاهتمام بكل ما هو جديد في جميع التخصصات لزيادة الدافعية للعمل قد احتلَّت المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.19) وانحرافٍ معياريٍّ (1.07)، وجاءت الفقرة (57) والتي كان نصُّها تسعى من خلال السياسات الإدارية إلى المحافظة على حقوق العاملين بالمرتبة الثانية بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.17) وانحرافٍ معياريٍّ (1.01)، بينما احتلَّت الفقرة (59) والتي نصَّت على تساعد جودة الخدمات المقدمة في زيادة الدافعية للعمل المرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.03) وانحرافٍ معياريٍّ (1.04)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة واقع معايير هذا المجال ككلٍ (3.13) وانحرافٍ معياريٍّ (0.94)، وهو يقابل درجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود الحوافز للعاملين في الجامعة ورغبتهم بالتطوير، ووجود نظام للحوافز للعاملين، والتي تؤثر في مستوى دافعيتهم مما لها من تأثير في الأداء، واتفقت مع دراسة (Masoudi, 2011) التي أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

مجال الأداء الفردي والمؤسسي: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات الأردنية الحكومية لمعايير المجال، موضحة في الجدول (16).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الأداء الفردي والمؤسسي في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
61	تحرص لتحقيق أعلى مستوى من الأداء لبلوغ الأهداف المرجوة.	3.33	.97	1	متوسطة
62	تُسهّم عملية التقويم في تنمية مقدرات الأفراد باتجاه الأداء الأفضل.	3.29	.91	2	متوسطة
64	تعتمد على برامج تأهيلية تدريبية للتحسين المستمر الأداء.	3.29	1.00	2	متوسطة
63	تقوم بتحديد معايير واضحة لقياس الأداء.	3.22	.98	4	متوسطة
66	تعمل على تطوير الأداء لتحقيق الكفاءة العالية.	3.13	1.01	5	متوسطة
65	تعمل على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.	3.01	1.04	6	متوسطة
	المجال ككل	3.21	.85		متوسطة

* الدّرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (16) أنّ الفقرة رقم (61) والتي كان نصّها تحرص لتحقيق أعلى مستوى من الأداء لبلوغ الأهداف المرجوة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.97) وهو وجاءت الفقرة (62) والتي نصّت على تُسهّم عملية التقويم في تنمية مقدرات الأفراد باتجاه الأداء الأفضل، قد احتلّت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلّت الفقرة (65) والتي نصّت على تعمل على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.04)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على درجة واقع معايير هذا المجال ككل (3.21) وانحراف معياري (0.85)، وهو يُقابل درجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى السعي المتواصل للجامعة بتطوير الأداء من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية، والمتابعة الدورية من خلال التقييم المستمر للعاملين، واتفقت مع دراسة (Masoudi, 2011) والتي أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للرتبة الأكاديمية ونوع الكلية؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام اختبار تحليل التباين المتعدّد لتقديرات أفراد العينة لواقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، موضحة في الجدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق لتقديرات أفراد العينة لواقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية تُعزى للرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية

المتغيرات	المجالات	مجموع المراتب	درجات الحرّة	متوسط المراتب	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الرتبة الأكاديمية = قيمة ويلكس 0.742	الاستراتيجية والمهمة	1.056	2	.528	.919	.400
	القيادة	2.662	2	1.331	1.673	.189
	الثقافة التنظيمية	8.244	2	4.122	6.026	.003*
	الهيكلية (الهيكل التنظيمي)	8.103	2	4.051	5.669	.004*
	ممارسات الإدارة	7.172	2	3.586	4.689	.010*
	مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)	8.227	2	4.113	5.182	.006*
	الانظمة	7.347	2	3.673	5.313	.005*
	متطلبات المهمة والمقدرات	.217	2	.109	.177	.838
	القيم والحاجات الفردية	1.136	2	.568	.922	.399
	الدافعية	2.223	2	1.111	1.302	.273
نوع الكلية = قيمة هوتلج 0.220	الأداء الفردي والمؤسسي	10.175	2	5.087	7.606	.001*
	الاستراتيجية والمهمة	11.882	1	11.882	20.672	.000*
	القيادة	13.081	1	13.081	16.438	.000*
	الثقافة التنظيمية	2.960	1	2.960	4.328	.038*
	الهيكلية (الهيكل التنظيمي)	.640	1	.640	.896	.344
	ممارسات الإدارة	3.048	1	3.048	3.986	.047*
	مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)	1.898	1	1.898	2.391	.123
	الانظمة	4.051	1	4.051	5.859	.016*
	متطلبات المهمة والمقدرات	17.046	1	17.046	27.816	.000*
	القيم والحاجات الفردية	2.983	1	2.983	4.843	.028*
الخطأ	الدافعية	4.866	1	4.866	5.701	.017*
	الأداء الفردي والمؤسسي	7.938	1	7.938	11.869	.001*
	الاستراتيجية والمهمة	243.123	423	.575		
	القيادة	336.606	423	.796		
	الثقافة التنظيمية	289.331	423	.684		
	الهيكلية (الهيكل التنظيمي)	302.301	423	.715		
	ممارسات الإدارة	323.469	423	.765		
	مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)	335.763	423	.794		
	الانظمة	292.482	423	.691		
	متطلبات المهمة والمقدرات	259.219	423	.613		
القيم والحاجات الفردية	260.603	423	.616			
الدافعية	361.090	423	.854			
الأداء الفردي والمؤسسي	282.920	423	.669			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

يبين الجدول (17) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى للرتبة الأكاديمية على مجالات الثقافة التنظيمية، والهيكلية (الهيكل التنظيمي)، وممارسات الإدارة، ومناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)، والأنظمة والأداء الفردي والمؤسسي، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لتقديرات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية، موضحة في الجدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات الأداة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الثقافة التنظيمية	أستاذ	3.24		2.95	3.24
	أستاذ مشارك	2.95		2.99*	.00
	أستاذ مساعد	3.24			2.99*
الهيكلية (الهيكل التنظيمي)	أستاذ	3.20	3.20	2.98	3.33
	أستاذ مشارك	2.98		.22	.13
	أستاذ مساعد	3.33			3.35*
ممارسات الإدارة	أستاذ	3.09	3.09	2.85	3.18
	أستاذ مشارك	2.85		.24	.10
	أستاذ مساعد	3.18			3.33*
مناخ وحدة العمل (المناخ التنظيمي)	أستاذ	3.24	3.24	2.85	3.05
	أستاذ مشارك	2.85		3.39*	.19
	أستاذ مساعد	3.05			3.20
الانظمة	أستاذ	3.41	3.41	3.07	3.25
	أستاذ مشارك	3.07		3.34*	.16
	أستاذ مساعد	3.25			3.18
الاداء الفردي والمؤسسي	أستاذ	3.38	3.38	2.99	3.26
	أستاذ مشارك	2.99		3.39*	.11
	أستاذ مساعد	3.26			3.27*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$).

يُبين الجدول (18) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الرتبة الأكاديمية، لصالح أستاذ، وقد تُعزى هذه النتيجة أن أصحاب هذه الرتبة يدركون أهمية استخدام الممارسات

الإدارية المناسبة، من خلال وجود نظام للحوافز، وتوفر قنوات الاتصال المفتوحة، والتصرف بالموارد بفاعلية، لتحقيق أهدافها، كما أن لديهم إدراك بأهمية وجود مُناخ يوفر استخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات، بالإضافة إلى توفير المُناخ المناسب للإبداع، فضلاً على أنهم الأقدر على تحديد أهمية وجود الأنظمة، التي تتلاءم مع بيئة العمل، بما يُساعد على إنجاز خطط العمل، وفقاً لنصوص الانظمة، كما أنه من الطبيعي أن يكون لديهم رؤية واضحة، نحو بيئة العمل، بالإضافة إلى توفر عامل الثقافة، وسعة الاطلاع والخبرة لديهم، وإطلاعه على تجارب الجامعات الأخرى، مما يزيد من سعيه في المشاركة في التحسين وقد يكون لديه المقدرة على إعطاء تقييم وقد اتفقت مع دراسة (Hassan,2014) وأظهرت نتائج أفراد العينة اجاباتهم بدرجة متوسطة، ولصالح أستاذ.

فضلاً عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لنوع الكلية على جميع مجالات الأداة، ما عدا المجال المُناخ التنظيمي والهيكلية، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفرادعينة الدراسة على جميع المجالات، تبعاً لاختلاف نوع الكلية، كما موضحة في الجدول (19) .

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفرادعينة الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بناءً على نموذج التغيير والأداء المؤسسي على جميع المجالات تبعاً لاختلاف نوع الكلية

المجال	الجنس	العدد	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري
الاستراتيجية والمهمة	إنسانية	262	3.46	.73
	علمية	167	3.10	.81
القيادة	إنسانية	262	3.34	.93
	علمية	167	2.91	.90
الثقافة التنظيمية	إنسانية	262	3.25	.90
	علمية	167	3.00	.81
ممارسات الإدارة	إنسانية	262	3.14	.92
	علمية	167	2.92	.90
الانظمة	إنسانية	262	3.32	.83
	علمية	167	3.09	.90
متطلبات المهمة والمقدرات والمهارات الفردية	إنسانية	262	3.39	.79
	علمية	167	2.95	.80
القيم والحاجات الفردية	إنسانية	262	3.41	.79
	علمية	167	3.20	.80
الدافعية	إنسانية	262	3.23	.97
	علمية	167	2.97	.88

الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.84	3.31	262	إنسانية	الأداء الفردي والمؤسسي
.83	3.00	167	علمية	

يبين الجدول (19) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع بيئة العمل الداخلية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لنوع الكلية على جميع المجالات، ما عدا مجال مُناخ وحدة العمل (المُنَاخ التنظيمي)، والهيكلية (الهيكل التنظيمي)، وذلك لصالح الكليات الإنسانية، وقد يُعزى ذلك إلى أن تطوير الأداء أكثر إلتصاقاً بالكليات الإنسانية، فضلاً عن طبيعة تخصصاتهم، لديهم المتسع من الوقت للاطلاع على كل ما يتعلق بتحسين بيئة العمل، بالإضافة لما تتمتع به الكليات الإنسانية من مجال الحوار، مما يُعزز الجانب الإنساني، وقد اتفقت مع دراسة (Zoubi, 2009)، والتي أشارت النتائج أن الدافعية المتعلقة بالعوامل الاجتماعية في بيئة العمل أعلى في التخصصات الإنسانية.

التوصيات:

ضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية داخلية مثالية وملائمة في الجامعات الأردنية الحكومية وتحسينها، وتبني الجامعات الحكومية في فلسفتها التربوية، ثقافة التحسين والتطوير في بيئة العمل الداخلية للجامعات، واستثمار نتائج الدراسة في إحداث التغيير لتحقيق الجامعات أهدافها، وإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية للجامعات الخاصة وللمنظمات، ولمتغيرات مختلفة.

References

- Al-Hamad, H. (2015). **Work Environment and its Impact on Job Performance in Mafraq Women's Schools**, Master Thesis, unpublished, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Rashidi, A. (2012). **The Impact of the Internal Work Environment on Creativity among School Principals in the Hail Region**, Unpublished Thesis M.Sc., Mu'tah University, Karak, Jordan.
- Aqeel, I and Hayari, H. (2014). The Role of Jordanian Universities in Strengthening the Values of Citizenship, **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 10 (4), 517- 529.
- Curtal, F. (2011). **Quality and Excellence in Business Organizations**, Conference of Management External and Internal Environment of the Organization, University of Skikda, Algeria.
- Duong. M. (2016). The Effects of Demographic, Internal and External University Environment Factors on Faculty Job Satisfaction in Vietnam, **Journal of Educational**, 2(2), 113-130.

- Hassan, T. (2014) The Role of Knowledge Management Processes in Improving Institutional Performance, **Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies**, Series of Economic and Legal Sciences 36 (3), 253-276.
- Kahli, J .(2015). **The Role of Export Strategy in Improving Institutional Performance - A Case Study of Hudood Saleim establishment for Packaging and Export Dates**, Master Thesis, unpublished, University of Mohamed, Algeria.
- Maayta, S. (2006). **The Influence of the Work Environment on Organizational Creativity in Private Jordanian Universities from the Point of View of Administrative Personnel: A Field Study**, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.
- Mansour, M . (2014). The Effect of Internal Environmental Factors on Organizational Loyalty from the Point of View of Administrative Personnel: The Case of Al-Aqsa University in Gaza, **Journal of Economic Perspectives**, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Al-Wadi University, Algeria, 6,77-95.
- Martins, N and Coetzee .1 .(2009). Applying the BURKE–LITWIN MODEL as A Diagnostic Framework for Assessing Organisational Effectiveness, **Journal of Human Resource Management**,7(1), 1 – 13.
- Masadeh, M. (2013). **Organization Management**, 1st edition , Amman: Dar Al-Masirah Publishing & Distribution.
- Masoudi, A. (2011). **The role of the internal regulatory environment in motivation to work for employees in the government departments of the governorates of Southern Jordan: field study**, Master Thesis (unpublished), Mutah University, Karak, Jordan.
- Moraes, S. Edson,L. Matheus,P,(2018). Effects of Entrepreneurial Characteristics and University Environment on Entrepreneurial Intention, RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, 22 (2), 226-248
- Najjar, E .(2014). Analysis of the impact of internal work environment factors on regulatory compliance, **Journal of Business and Environmental Studies**, Egypt, 5 (2), 161-184.
- Smith, B. (2011). **A Cacse Study OF Organizational Change: College Restructuring in Response to Mandated Department Eliminations**, proQuest LLC, phd.D. Dissertation, University of Nevada ,Las.343pp.
- Stone, K .(2015). Burke-Litwin Organizational Assessment Survey: Reliability and Validity, **Organization Development Journal**, 33(2), 33-50.
- The Authority for Accreditation of Higher Education Institutions and Quality Assurance 2017/2018,
- Zoubi, D .(2009). Future Perspectives of Motivating Factors in the Work Environment, **Educational Journal**, 26, 247- 283.