

قياس مستوى الكفاءة التنظيمية للمؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية على جامعة دمشق"

عماد شلال العمر^{1*}، أسامة نايف الفراج²

1- طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق.

imad1.alomar@damascusuniversity.edu.sy*

2- أستاذ دكتور - المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق.

Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختيرت أربعة كليات من كليات جامعة دمشق بطريقة العينة العشوائية البسيطة بأسلوب القرعة، وهي (التربية، الاقتصاد، الهندسة المدنية، الحقوق)، وسحبت عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأربعة بطريقة العينة العرضية المتيسرة بلغ عدد أفرادها (137) عضواً من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كانت أهمها: أن أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة دمشق يرون أن مستوى الكفاءة التنظيمية فيها بما يتعلق بالتخطيط وتطوير العمليات والهيكل التنظيمي وسياسات القبول جاءت بمستوى متوسط من الجودة بينما كان تنظيم الموارد البشرية فيها بمستوى ضعيف، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والكلية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة التنظيمية، أعضاء الهيئة التدريسية.

تاريخ الإيداع: 2024/04/10

تاريخ النشر: 2024/04/28



حقوق النشر: جامعة دمشق

- سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

Measuring The Level Of Organizational Efficiency Of Educational Institutions "A Field Study At The University Of Damascus"

Imad Shalaal Alomar^{1*}, Oussama Nayef Alfarraj²

1- Postgraduate student (PHD) Department of Administrative Sciences- Higher Institute for Administrative Development- Damascus University.

*-imad1.alomar@damascusuniversity.edu.sy

2-Professor.Dr- Higher Institute for Administrative Development- Damascus University. oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The study aimed to identify the level of organizational efficiency of the University of Damascus from the point of view of its faculty members. The researcher adopted the descriptive analytical method. Four colleges from the faculties of the University of Damascus were selected using a simple random sampling method using a lottery method, namely (Education, Economics, Civil Engineering, and Law). The research sample was drawn from the faculty members in the four colleges using the available cross-sampling method, the number of whom was available. (137) faculty members, and the questionnaire was used to collect data. The study showed a set of results, the most important of which were: that the faculty members at the University of Damascus believe that the level of organizational efficiency in it with regard to planning, developing processes, organizational structure, and admission policies was of an average level of quality, while the organization was The human resources are at a weak level. The results also showed that there are no statistically significant differences between the average scores of the research sample members regarding the level of organizational efficiency at the University of Damascus according to the variables of years of experience, academic rank, and college.

Keywords: Organizational Efficiency, Faculty Members.

Received: 10/04/2024
Accepted: 28/04/2024



Copyright: Damascus
University-Syria
The authors retain the
copyright under a
CC BY- NC-SA

1. المقدمة:

تسعى المنظمات الناجحة جاهدة لتكون بارعة في إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية، مواكبة بذلك للتغيرات المتسارعة والثورة المعرفية التكنولوجية في كافة المجالات، مما يستدعي من هذه المنظمات ولا سيما المؤسسات التعليمية استغلال جميع إمكاناتها وقدراتها من أجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.

وتشهد الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات التعليمية في الفترة الأخيرة وفي جميع دول العالم في ظل التغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي الكبير، نمواً وتطوراً مستمراً في جميع عناصرها، وعلى رأسها العنصر البشري الذي من خلاله يمكن للجامعة استيعاب ومواكبة هذه التغيرات وتحسين أدائها بشكل عام وفي العمليات الإدارية والتعليمية بشكل خاص، كونها من المنظمات الأساسية التي تسهم في تكوين المجتمع وتقدمه ورفاهيته ومن الطبيعي أن تكون جميع الجهود المبذولة في هذه الجامعات بما تضمه من الكوادر والطاقات المؤهلة تأهيلاً عالياً موجهة لخدمة المجتمع، وتحقيق أهدافه.

وقد أكد سليمان (2023) أن أهمية دراسة الكفاءة التنظيمية للجامعات تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة والمنافسة الشديدة والاتجاه نحو الحوكمة والعولمة وتطبيقات الذكاء الصناعي وكل هذه التحديات تفرض على الجامعات مزيداً من التجديد والإبداع والتطوير. وحتى تتمكن الجامعة من تعزيز قدرتها التنافسية وممارسة أعمالها بسهولة لا بد أن تتوافر فيها أبعاد الكفاءة التنظيمية التي تعد إحدى الوسائل لتحقيق الأهداف المرغوبة ومواكبة التغيرات العالمية، إضافة إلى إيجاد أساليب إدارية جديدة تكون الجامعة معها قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وذلك من خلال الاهتمام بشروط اختيار وقبول الطلاب، وتلبية احتياجاتهم الأساسية كونهم محور العملية التعليمية، والاعتماد على سياسة سليمة في قبولهم، إضافة إلى فعالية نظام الرقابة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية في الجامعة، بحيث تكون قادرة على استغلال القدرات والإمكانات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتسيير القرارات والمعاملات الجامعية بكل يسر وسهولة، وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لدراسة مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، إذ يشكل أساتذة الجامعات شريحة متقدمة في السلم العلمي والاجتماعي والأقرب إلى تقييم مستوى الكفاءة التنظيمية فيها كونهم جزءاً من الممارسين لهذه الكفاءات، وهم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس في الجامعة سواء على مستوى الإجازة الجامعية أو على مستوى الدراسات العليا، وهم المسؤولون عن الإرشاد الأكاديمي في الجامعة، الإشراف على طلاب الدراسات العليا، كما يتحملون مسؤولية النشاط البحثي في الجامعة ودراسة آرائهم من الأهمية بمكان للوقوف عليها.

2. مشكلة البحث:

تحتل الجامعات قمة الهرم التعليمي وتشكل الركيزة الأساسية لتقدم المجتمع وتطوره، لذلك فإن تطوير العمل التنظيمي يشكل القاعدة الأساسية في تطويرها، ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها مرتبط بدرجة الكفاءة التنظيمية فيها، لذلك فالإدارة أيضاً كان نوعها هي المسؤولة عن نجاح الجامعة وإخفاؤها في أداء المهام المنوطة بها، ويعتمد نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل الأمر الذي يفرض عليها أن تتمتع بكفاءة تنظيمية تؤهلها لإحداث التغيير والتطوير الذي يمكن من خلاله توظيف الموارد والإمكانات في ضوء تحليل دقيق واستجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية والتنافسية وإعادة صياغة الاستراتيجيات الفعالة وبناء القدرات التنافسية والتحرك بالاتجاه الصحيح وبالسرعة المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا الصدد يشير علوان (2021) أنه في ظل ما يواجهه العالم من تحديات وتغيرات، يجعل من الصعب على أي مؤسسة مواجهة هذه التغيرات بشكل فعال ظل الممارسات التنظيمية التقليدية، وبناء عليه أصبح تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات ورفع كفاءتها بشكل مستمر ومنظم، من القضايا الرئيسية المثارة استجابة لهذه التحديات، كما يؤكد الزهراني (2022) على إن السعي

الحديث لتطوير وتحسين الجامعات ينعكس إيجاباً على مختلف مناشط الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وحتى تتمكن الجامعة من القيام بالدور المنوط بها ينبغي أن تكون للجامعة أهدافاً واضحة وتوزع فيها المسؤوليات بشكل واضح ومنطقي بين جميع الأفراد العاملين فيها، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة فيها بشكل فعال وتحقيق أقصى استفادة منها، مع توفر هيكل تنظيمي متناسب مع أهدافها. كما يشير نمور (2021) إلى أن هناك أثر كبير لطبيعة الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في أية مؤسسة وبهذا الصدد أكدت دراسة الكعدي (2023) أن هنالك تأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الكليات الجامعية وهذا الأمر يتطلب اهتمام الإدارة الجامعية بالأمور التنظيمية فيها لتحقيق العدالة التنظيمية في جميع الأعمال.

وتأكيداً لنتائج الدراسات السابقة فقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية على مجموعة من أساتذة الجامعات الحكومية مستخدماً فيها بطاقة مقابلة تضمنت سؤالين مفتوحين حول سرعة إنجاز الأعمال في الجامعة، وطبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة والطلاب فيها، فتبين له من خلال الإجابات أن هناك تفاوت حول مؤيد لإجراءات الجامعة في سرعة الانجاز وبين منتقد لسياساتها التنظيمية، إضافة إلى عدم وضوح العلاقات بين الإدارة والمستفيدين، مما دفع الباحث لإجراء هذا البحث الذي تحددت المشكلة فيها بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

3. أهمية البحث: تأتي أهمية البحث النظرية والتطبيقية من النقاط الآتية:

1.3. الأهمية النظرية: تأتي أهمية البحث النظرية من النقاط الآتية:

- أهمية آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، والذين يمكن من خلالها تقديم تصور دقيق حول العليات والإجراءات التنظيمية في جامعاتهم كونهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية والإدارية وعلى اتصال مباشر مع الطلاب المستفيدين.
- أهمية دراسة مستوى الكفاءة التنظيمية في الجامعات التي تشكل العمود الرئيسي ومن الموضوعات الحيوية التي تشهد اهتماماً بارزاً والذي يسهم في تطوير العمل الإداري والأكاديمي وتحقيق مستويات عالية من الخريجين والمساهمة في رفع تصنيف الجامعات ضمن التصنيفات العالمية.
- أهمية الجامعات التي تشكل حجر الزاوية في تحقيق عملية التنمية وتقدم المجتمع وتطوره، إضافة إلى ارتباطها بالعنصر البشري الذي يعد من أهم موارد الجامعات والمسؤولة عن إحداث التغيير المنشود.

2.3. الأهمية التطبيقية تأتي أهمية البحث التطبيقية من النقاط الآتية:

- يمكن أن يسهم البحث من خلال نتائجه في توجيه القائمين على تنظيم العمليات الإدارية في الجامعات إلى ضرورة تحديد معايير الكفاءة والمهارات والمؤهلات اللازمة عند اختيار الكوادر البشرية العاملة في مجال العمل التنظيمي في الجامعة.
- من المؤمل أن تفيد نتائج البحث واضعي سياسات التعليم الجامعي والإداريين الأكاديميين والقياديين في الكليات والجامعات؛ في اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة والمبادرات النوعية للتحويل نحو تحقيق كفاءة تنظيمية عالية في السياسات وتطوير العمليات والهيكل التنظيمي في الجامعات.

4. أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

- تعرف مستوى الكفاءة التنظيمية في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- 1. قياس مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التخطيط وتطوير العمليات التنظيمية.

2. قياس مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال الهيكل التنظيمي للجامعة وسياسات القبول الجامعية.

3. قياس مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال تنظيم الموارد البشرية.

5. أسئلة البحث: يجيب البحث عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الكفاءة التنظيمية في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التخطيط وتطوير العمليات التنظيمية؟

2. ما مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال الهيكل التنظيمي للجامعة وسياسات القبول الجامعية؟

3. ما مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال تنظيم الموارد البشرية؟
6. متغيرات البحث:

1.6. المتغيرات المستقلة:

▪ الرتبة الأكاديمية: (مدرس، استاذ مساعد، استاذ)

▪ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

▪ التخصص: (كليات تطبيقية، كليات نظرية).

2.6. المتغير التابع: دراسة مستوى الكفاءة التنظيمية في جامعة دمشق.

7. فرضيات البحث: اختبرت فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية.

8. حدود البحث:

أجريت الدراسة وفق محددات موضوعية ومكانية وزمانية وبشرية، على النحو الآتي:

▪ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة الحالية في جانبها الموضوعي على مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

▪ الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الحالية في جامعة دمشق.

▪ الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في العام 2024.

▪ الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق.

9. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

الكفاءة التنظيمية: يعرف العبيدي (2013، 44) لأنه مفهوم يعبر عن أداء المؤسسة وأسلوبها في استثمار موارده المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها سعياً لتحقيق فاعليتها وكفاءتها.

كما تعرف الكفاءة التنظيمية بأنها مجموعة الأعمال التي تقوم بها الجامعة لإدارة العمليات الداخلية والخارجية وتطويرها وإدارة الهيكل التنظيمي واستثمار الموارد المتاحة وتنظيمها لتحقيق رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة وأهدافها (الصمادي، 2013، 103). وتعرف إجرائياً بأنها القدرة على تنظيم وإدارة الموارد المادية والبشرية والتقنية بطريقة فعالة ومستدامة ومن امتثلها (الهيكل التنظيمي والبرامج والسياسات والإجراءات وقواعد البيانات، العمليات والإجراءات الداخلية للجامعات، العلاقات الجيدة مع المستفيدين). أعضاء الهيئة التدريسية: لقب يطلق على كل من حصل على المؤهل العلمي الدكتوراه المطلوب للتعين في الجامعات الحكومية ويعمل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

10. القسم النظري:

1.10. مفهوم الكفاءة التنظيمية:

أصبحت نجاح الجامعات في ظل التحديات الراهنة يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمستدام النابع من مواردها الداخلية وكفاءتها التنظيمية كعوامل إستراتيجية متميزة قابلة للتحكم والسيطرة. ويمكن تعريف الكفاءة التنظيمية "بأنها توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للمؤسسة أو للفرد بالقيام بنشاط معين وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، دون المساس بجودة المخرجات (E.ROUBY, 2006, 22).

ويشير سمير (2022) أنه يمكن قياس الكفاءة التنظيمية من حيث الإنتاجية والفعالية والربحية. فهو عامل حاسم لنجاح أي مؤسسة تعليمية كانت أو غيرها، بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها. وهي تحتاج إلى تبني نهج قائم على العمليات، والتي تتضمن استخدام مبادئ المنظمة القائمة على العمليات.

كما تدل الكفاءة التنظيمية على قدرة الجامعة على استخدام مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها من خلال تحسين العمليات والأنظمة والأفراد لتحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

2.10. أبعاد الكفاءة التنظيمية: يشير ايروبي E.ROUBY (2006) ودانييلي R.S.DANIELLE (2008) إلى أبعاد الكفاءة التنظيمية كالآتي:

توزيع المسؤوليات: وذلك بشكل واضح ومنطقي بين الكوادر في الجامعة لضمان تحقيق استراتيجيتها تحسين العمليات: يتضمن ذلك تحديد وإزالة أوجه القصور في العمليات التي تستخدمها الجامعة لتحقيق أهدافها. يساعد تحسين العملية على تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

إدارة الموارد: تتضمن الإدارة الفعالة لموارد الجامعة، وضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتحقيق أقصى إفادة منها دون هدر، لتحقيق أهدافها.

وجود هيكل تنظيمي فعال: متناسب مع أهداف ورؤية الجامعة بشكل يسهل التواصل واتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال. قياس الأداء: يتضمن قياس وتقييم أداء الجامعة مقابل أهدافها. وتحديد المجالات التي تؤدي فيها المنظمة أداءً جيداً والمجالات التي تحتاج إلى تحسينات إضافة إلى تشجيع وتحفيز العاملين فيها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم.

11. الدراسات سابقة:

هدفت دراسة العباس (2023) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحفيز الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين في مدرسة التمريض المركزية بدمشق" للتعرف إلى أثر أبعاد رأس المال الفكري في تحفيز العاملين في مدرسة التمريض المركزية بدمشق. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية والمدخل الاستنتاجي، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من المجتمع المدروس وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (53) مفردة، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد وكانت أهم نتائج الدراسة، أن هناك مستوى منخفض من رأس المال البشري والهيكلية، ومستوى متوسط تقريباً من توافر رأس

مال العلاقات، ومن تحفيز الموارد البشرية في مدرسة التمريض المركزية. كما يوجد أثر دال إحصائياً لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات في تحفيز الموارد البشرية في مدرسة التمريض المركزية. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري لما لها من أثر في تحفيز الموارد البشرية.

وهدفت دراسة الكعدي (2023) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة حالة للبعض من الكليات الحكومية والأهلية / بغداد" إلى تعرف طبيعة علاقة وتأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي المتمثل بأبعاده الخمسة (الامان الوظيفي، أسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته) في مجموعة من كليات بغداد المتناظرة بال تخصصات الاقتصادية والادارية بالتعليم الحكومي والاهلي، وقد أستعمل الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة من المحورين رئيسين هما: العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

وتكونت عينة الدراسة من (90) عاملاً وعاملة موزعين على ثلاث كليات حكومية وثلاث أهلية، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الاحصائي Spss وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في جميع الكليات المبحوثة وهذا الامر يتطلب اهتمام عمادات وأقسام الكليات بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الرضا الوظيفي.

وهدف دراسة المرشدي (2023) بعنوان: "درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل" إلى قياس درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل - الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بإدارة الجامعة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق بينهم تعزى إلى متغيرات (النوع، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة، والتي طبقت بأسلوب الحصر الشامل على القيادات الأكاديمية بجامعة حائل البالغ عددهم (269)، ومن أبرز نتائجها: أن درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل جاءت بدرجة توافر مرتفعة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل - الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بإدارة الجامعة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (النوع، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية).

وهدفت دراسة سليمان (2023) بعنوان: "متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي" إلى تعرّف الأسس النظرية لهيكلية التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والكشف عن الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي وواقعها، وتقديم رؤية مستقبلية للتخطيط حولها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة الإلكترونية وتطبيقها على عينة من قيادات التعليم ما قبل الجامعي بلغت (160) فرد. أسفرت نتائج البحث عن ضعف توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات، وضعف قدرة القيادات لوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، وقصور توفر المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقصور القيادات عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، وضعف حرص الإدارة علي استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، وافتقار الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد، وضعف تنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، وضعف اهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز.

وهدفت دراسة الشعراوي (2022) بعنوان: "الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال: المعوقات - سبل المواجهة" إلى تحديد أهم السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، من خلال الوقوف على الإطار الفكري للأداء التنظيمي فيها، والمعوقات التي أدت إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي فيها ، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من المعوقات من أهمها: بقاء المؤسسات على وضعها من حيث طاقتها الاستيعابية وأنواعها بينما تزايدت أعداد الأطفال بشكل يفوق الإمكانات المتاحة للمؤسسات الحكومية، تدني الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها، تدني الشعور بالدفاعية نحو التغيير والتركيز على قضايا ضيقة ومحدودة، تدني الكفاءات والمهارات المهنية لمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وغياب العمل المؤسسي لمفهوم التنمية المهنية المستدامة، وأن من أهم سبل مواجهة هذه المعوقات: توفير فرق إدارة عليا فعالة ذات مهارات قيادية ملائمة لعملية التخطيط الاستراتيجي والعمل كجزء من فريق عمل واحد تتكامل جهودهم نحو إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. ومشاركة كافة القيادات مع باقي العاملين بالمؤسسات في تحديد الأهداف، صنع القرارات، المعلومات وذلك بهدف كسب تأييدهم لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .

وهدفت دراسة الزهراني (2022) بعنوان: *أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم* إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية؛ وجودة الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتفعيل وحدة "التخطيط الاستراتيجي" ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

وهدفت دراسة المحيميد (2022) بعنوان: *تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية* إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة (472) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة "متوسطة"، حيث جاء بعد التنظيم في المرتبة الأولى فيما جاء بعد التوجيه في المرتبة الأخيرة. كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة تراوحت ما بين (متوسطة/ مرتفعة) حيث جاءت عبارة تشجيع الإبداع الإداري بأعلى مقترح للتطوير. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ومحاور الدراسة تُعزى لمتغيري (المنصب الإداري والجنس).

وهدفت دراسة السمحان (2022) بعنوان: *تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* إلى تقصي واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تحسينه. انطلاقاً من أهمية الارتقاء بمستوي الواقع الحالي للرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة علي عدد (642) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة من المجتمع الأصلي (2070) بنسبة (31%) من المجتمع الأصلي. توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها أن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية يتحقق بدرجة متوسطة. انتهى البحث إلى توصيات يمكن أن ترتقي بمستوي تطبيق الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة .

وهدفت دراسة نمور (2021) بعنوان: *أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل* "دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات ريف دمشق" إلى قياس أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل، بمستشفى القلمون العامة في مدينة النبع، ومستشفى جامعة القلمون الخاصة في بلدة دير عطية.

من أجل تحقيق هذا الهدف تمّ اتباع المدخل الكمي وتوزيع الاستبانة على عينة حجمها (357)، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في كلا المستشفيين محل الدراسة.

يوجد فروق تتعلق بتأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق باختلاف نوع المستشفى (عام، خاص)، وقد جاءت تلك الفروقات لصالح مستشفى القلمون الخاصة ببلدة دير عطية في بُعد الرسمية، ولصالح مستشفى القلمون العامة بمدينة الزبيدة في بُعد الاتصالات.

توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل تعزى إلى المتغيرات التالية (نوع المستشفى، الجنس، فئات العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. هدفت دراسة الجمعي (2021) بعنوان: "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات" إلى تحديد درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق بين استجابات المعلمات لدرجة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (316)، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها: أن درجة توافر البراعة التنظيمية في المدارس جاءت بدرجة عالية. وجاءت درجة توافر براعة الاستغلال أعلى من براعة الاستكشاف. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات حسب (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة عباس (2021) بعنوان: "المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها" إلى تحديد الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي. والتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على المؤسسات التعليمية، والتوصل إلى آليات تحسينه بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة باستبانة وزعت على العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فأظهرت النتائج أن آليات تحسين المناخ التنظيمي تمثلت في الآتي: توفير وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وأولياء الأمور. إضافة إلى فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها. والحرص على تواجد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة والتي تساعد على الأداء المتميز مع حرية الاتصال وتبادل المعلومات وتوزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام وإشعار العاملين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم أعمالهم.

وهدفت دراسة علوان (2021) بعنوان: "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق" إلى الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وتعرف العلاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق البراعة التنظيمية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (171) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث نظرياً وميدانياً، قدمت مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة.

12. التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من العرض السابق للدراسات السابقة أنها تناولت جوانب متعددة من العمليات الإدارية والتنظيم فيها كأحد الوظائف الأساسية، وبرز الاهتمام بالجوانب والمجالات التنظيمية كالقيادة التنظيمية والبراعة التنظيمية والأداء والهيكل التنظيمي، كونها العمود الأساسي وحجر الزاوية في المؤسسات المختلفة التعليمية والخدمية والتجارية، كما يتبين أن الكفاءة التنظيمية لم تلق الاهتمام

ذاته من الدراسة والبحث ضمن حدود علم الباحث، لذلك جاءت الدراسة الحالية لتسد النقص في هذا المجال وتتناول جانب الكفاءة التنظيمية كأحد الجوانب المهمة في الجامعات الحكومية في سورية.

13. الطريقة والإجراءات:

1.13. منهج البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف رصد ظاهرة البحث كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة ومعرفة المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الظاهرة، استناداً إلى حقائق الواقع (ميلاد والشماس، 2012، 86).

2.13. المجتمع الأصلي وعينة البحث:

1. المجتمع الأصلي تمثل المجتمع الأصلي للبحث بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق للعام 2022 والبالغ عددهم (3124) في جميع كليات جامعة دمشق البالغة عددها (21) كلية ومعهد عالي، حسب الإحصاءات الرسمية للجامعة. عينة البحث من الكليات: اختيرت أربعة كليات من كليات جامعة دمشق بطريقة العينة العشوائية البسيطة بأسلوب القرعة، فوقع الاختيار على كليات (التربية، الاقتصاد، الهندسة المدنية، الحقوق) وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي في الكليات الأربعة (411) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والجدول الآتي يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي ضمن الكليات المختارة

الجدول (1) توزيع أفراد المجتمع الأصلي من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأربعة

النسبة	العدد	الكلية
22.63	93	الهندسة المدنية
18.49	76	الاقتصاد
29.68	122	التربية
29.20	120	الحقوق
100.00	411	الكلية

عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية: سحبت عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأربعة بطريقة العينة العرضية المتيسرة وهي عينة مقصودة استطاع الباحث الالتقاء بهم وتطبيق أداة البحث عليهم وهذه العينة تعد "واحدة من أهم إجراءات المعاينة التي تسحب من فئة مناسبة أو متوافرة، والعينة المختارة بموجبها ليست أفضل الفئات بل أكثرها توافراً" (عبيدات، 2004، 191) وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (137) عضواً من أعضاء هيئة التدريس (33.33%) من حجم المجتمع الأصلي وقد تم اختيار العدد اللازم لعينة البحث من المجتمع الأصلي بالاعتماد على الطريقة الجدولية حيث قدم العالمان كريجيسي ومورغان (Kerjcie & Morgan) جدولاً لتحديد حجم العينة حيث يتضمن الجدول عمودين الأول لعدد عناصر المجتمع والعمود الثاني يمثل العدد المقابل لعدد عناصر العينة (رمضان ومحسن، 2017، 71).

أما عدد أعضاء الهيئة التدريسية من كل كلية فقد حسبها الباحث بالطريقة الآتية:

عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية / المجموع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية x عدد العينة المطلوبة

مثال عن كلية التربية:

$41 = 137 \times 411 / 122$ عدد العينة في كلية التربية والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة البحث ونسبة تمثيلها للمجتمع الأصلي

حسب كل كلية.

الجدول (2) المجتمع الأصلي وعينة البحث وعدد أعضاء الهيئة التدريسية في كل كلية

النسبة	العينة	المجتمع الأصلي	الكلية
67.88	31	93	الهندسة المدنية
55.47	25	76	الاقتصاد
89.05	41	122	التربية
87.59	40	120	الحقوق
33.33	137	411	الكلية

3.12. تصميم أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته قام الباحث بتصميم استبانة تهدف إلى قياس مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد صممت هذه الاستبانة مروراً بالخطوات الآتية:

1. مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالمجال الإداري والجوانب التنظيمية إضافة إلى مراجعة الجانب النظري المرتبط بموضوع الكفاءة التنظيمية، والاستفادة منها في تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة بنودها، مثل دراسة العباس (2023) ودراسة الكعدي (2023) ودراسة سليمان (2023) ودراسة المحميد (2022) ودراسة نور (2021) ودراسة الجميبي (2021) ودراسة عباس (2021) وغيرها من المراجع.
2. تحديد أبعاد الاستبانة ومعاييرها بالاستناد إلى الأدب النظري لموضوع الكفاءة التنظيمية، ومن خلال أسئلة البحث وأهدافه، واشتقاق عبارات لكل بعد كمؤشرات دالة عليه، فتكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد تضمنت (40) عبارة موزعة بين الأبعاد والمحاور الرئيسية كما تضمنت الاستبانة بيانات شخصية ومعلومات عن أفراد عينة البحث. والجدول الآتي يبين أبعاد الاستبانة وعدد العبارات في كل بعد.

الجدول رقم (3): أبعاد وعبارات الاستبانة وعددها

عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
13	التخطيط وتطوير العمليات
10	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
17	تنظيم الموارد البشرية
40	الاستبانة بشكل عام

3. تحديد معيار الحكم على مستوى الكفاءة التنظيمية: تتم الإجابة عن كل بند من بنود استبانة، حسب سلم خماسي الدرجات، أعلى درجة فيه (5) تقابل بدرجة كبيرة جداً، و(4) تقابل بدرجة كبيرة، و(3) تقابل بدرجة متوسطة و(2) تقابل بدرجة ضعيفة و(1) تقابل بدرجة ضعيفة جداً، ثم قام الباحث بحساب متوسط الوزن النسبي حسب فئات تدرج المقياس الخماسي فيها، وذلك بحساب طول الفئة فأعطيت كل درجة من الدرجات قيمةً متدرجةً وفق فئات المقياس الخماسي وبعد ذلك قام الباحث بتحويل فئات المقياس الخماسي بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث إلى ثلاث فئات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) مستخدماً القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة للاستجابة في الاستبانة} - \text{أدنى درجة للاستجابة في الاستبانة}}{\text{عدد الفئات}}$$

طول الفئة (5-1/3) = (3÷4) = 1.33 وهي طول الفئة (بدر وعابنة، 2007، 33).

وكلما ارتفعت درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة كلما دل على المستوى المرتفع للكفاءة التنظيمية، والجدول (4) يبين فئات الاستجابة وتقديرات الحكم.

الجدول (4) معيار الحكم على مستوى الكفاءة التنظيمية

فئات الاستجابة	القيمة المعطاة وفق المقياس الخماسي	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
ضعيفة	1	من 1 - 2.33
متوسطة	3	2.34 - 3.67
كبيرة	5	3.68 - 5

4. الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

1.4 الصدق: اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين إذ عرضت بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المختصين للاسترشاد بأرائهم حول مدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، ومدى مناسبة البنود وصياغتها، وقد قام الباحث بالتعديلات المطلوبة، فأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

2.4 صدق الاتساق الداخلي: وهو يبين الارتباط بين درجة كل بند بالبعد وبالدرجة الكلية للأداة، ومن أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية، بلغ عددهم من (26) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم من كليتي الحقوق والاقتصاد من خارج حدود عينة الدراسة النهائية، ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود استبانة البعد وبالدرجة الكلية لها، كما يظهر في الجدول رقم (4):

الجدول (5): معاملات ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد وبالدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	رقم العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية
1	.804**	.661*	11	.888**	.822**	21	.918**	.923**	31	.690*	.586*
2	.880**	.832**	12	.888**	.890**	22	.891**	.846**	32	.867**	.735**
3	.589*	.935**	13	.699*	.603*	23	.623*	.859**	33	.959**	.6*9**
4	.851**	.603*	14	.801**	.858**	24	.848**	.814**	34	.746**	.6/8**
5	.636*	.725**	15	.870**	.790**	25	.807**	.715**	35	.921**	.774*
6	.673*	.734**	16	.883**	.778**	26	.845**	.772**	36	.785**	.855**
7	.954**	.831**	17	.792**	.694*	27	.810**	.823**	37	.855**	.545*
8	.841**	.827**	18	.825**	.840**	28	.595*	.654*	38	.900**	.725**
9	.742**	.746**	19	.594*	.367	29	.863**	.797**	39	.771**	.526*
10	.750**	.454	20	.755**	.644*	30	.790**	.689*	40	.630*	.814**

يتبين من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب لأغراض البحث وذلك.

3.4 حساب الثبات: حُسب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وذلك من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها التي بلغ عدد أفرادها (26) من أعضاء الهيئة التدريسية، فحالت قيم معامل الثبات الكلي ولكل بعد كما يلي:

الجدول (6) معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات ألفا كرونباخ
التخطيط وتطوير العمليات	13	0.814
الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	10	0.779
تنظيم الموارد البشرية	17	0.867
الكلي	40	0.884

يتبين من الجدول (6) أن قيم معامل الثبات قيم مقبولة إحصائياً ويدل ذلك على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق.

13. عرض النتائج وتفسيرها:

1.13. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد العينة:

لتحديد نوع الإحصاء المناسب لاختبار فرضيات البحث وتحديد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الاعتمالي (الطبيعي) قام الباحث بتطبيق اختبار كولموجروف-سميرنوف للعينة الواحدة (The Kolomogrov-Smirnov One- sample teset) وذلك بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة فجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (7) نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test كولموجروف سميرنوف

قيمة الدلالة	Z كولموغروف-سميرنوف	Normal Parameters ^{a,b}		العدد	الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
.057	1.123	.325	3.16	137	التخطيط وتطوير العمليات
.101	.942	.531	3.27	137	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
.071	1.333	.310	2.02	137	تنظيم الموارد البشرية
.231	.857	.213	2.82	137	الكلية

a. Test distribution is Normal.

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

يظهر من الجدول (7) أن قيمة الدلالة للاستبانة ككل ولكل بعد كانت أكبر من 0.05 لذا فهي غير دالة إحصائية الأمر الذي يشير إلى اعتدالية توزيع الدرجات مما يدعو إلى استخدام الإحصاء البارامتري (المعلمي) لاختبار الفرضيات والنقطة بالنتائج.

2.13. الإجابة عن أسئلة البحث:

السؤال الرئيس: ما مستوى الكفاءة التنظيمية في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة، فجاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة

(1) أبعاد الاستبانة	(2) المتوسط الحسابي	(3) الانحراف المعياري	(4) التقييم	(5) الرتبة
(5) التخطيط وتطوير العمليات	(6) 3.16	(7) .325	(8) متوسطة	(9) 2
(10) الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	(11) 3.27	(12) .531	(13) متوسطة	(14) 1
(15) تنظيم الموارد البشرية	(16) 2.02	(17) .310	(18) ضعيفة	(19) 3
(20) الكلية	(21) 2.82	(22) .213	(23) متوسطة	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية قد بلغ (2.82) وبلغ الانحراف المعياري (0.213). وبالنظر للجدول (4) يتبين أن هذا المتوسط قد وقع ضمن الفئة (درجة متوسطة)، وهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة دمشق يرون أن مستوى الكفاءة التنظيمية فيها بما يتعلق بالتخطيط وتطوير العمليات والهيكل التنظيمي وسياسات القبول جاءت بمستوى متوسط من الجودة وهذا يدعو إلى تطويرها.

أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد الاستبانة والإجابة عن الأسئلة الفرعية فقد جاءت النتائج كما يلي:

1. جاء البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وسياسات القبول في المرتبة الأولى لحصولها على أكبر متوسط حسابي الذي بلغ (3.27) وهي ضمن المستوى المتوسط وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث يرون أنه ينبغي أن تتوفر لجامعة دمشق سياسة واضحة لقبول الطلاب في التخصصات المناسبة.

بحيث تتفق هذه السياسات مع رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى أنه ينبغي أن يتوفر هيكل تنظيمي مناسب لإدارة العمليات التنظيمية، والإعلان عن إجراءات وشروط القبول وتوزيع الطلبة على التخصصات المختلفة، وتقديم معلومات كافية ومفهومة ودقيقة عن البرامج والأنشطة التي تقدمها.

2. جاء البعد الأول: التخطيط وتطوير العمليات في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.16) فجاءت ضمن المستوى المتوسط أيضاً، وعذا يفرض على جامعة دمشق أن تحدد أهداف استراتيجية واضحة، وتشرك جميع الأطراف المعنية في خططها الاستراتيجية، والتخطيط لتنظيم مواردها البشرية. تحسين عملياتها باستمرار بحيث تواكب المتغيرات المستمرة.

3. جاء البعد الثالث: تنظيم الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.02) فجاءت ضمن المستوى ضعيف، أي لجامعة دمشق أن تطور هيكل تنظيمي ملائم وأن تحدد مسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية الذين ينبغي أن يتم تعيينهم وفقاً لمعايير واضحة محددة، مع تطوير نظام لإدارة العلاقات مع المستفيدين، وتحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة التي تواجه الأزمات وتتعامل معها، كما ان جامعة دمشق بحاجة إلى برامج حاسوبية متطورة لإدارة العمليات الإدارية ليتمكن الموظفين من أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة.

3.13. اختبار فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث، فجاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول الآتي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث

حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية

أبعاد الاستبانة	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط وتطوير العمليات	مدرس	50	3.14	.326
	استاذ مساعد	70	3.18	.321
	استاذ	17	3.19	.354
	Total	137	3.16	.325
الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	مدرس	50	3.22	.529
	استاذ مساعد	70	3.28	.516
	استاذ	17	3.40	.607
	Total	137	3.27	.531
تنظيم الموارد البشرية	مدرس	50	2.03	.326
	استاذ مساعد	70	2.03	.312
	استاذ	17	1.96	.256
	Total	137	2.02	.310
الكلي	مدرس	50	2.80	.209
	استاذ مساعد	70	2.83	.205
	استاذ	17	2.85	.260
	Total	137	2.82	.213

يتبين من الجدول (9) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث حسب متغير الرتبة الأكاديمية بمستوياته الثلاث، ويهدف التحقق من الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) باعتبار الرتبة متغيراً مستقلاً وله ثلاث مستويات، ويبين الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية

ANOVA							
أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط وتطوير العمليات	بين المجموعات	.056	2	.028	.261	.771	غير دالة
	داخل المجموعات	14.313	134	.107			
	الإجمالي	14.369	136				
الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	بين المجموعات	.397	2	.199	.701	.498	غير دالة
	داخل المجموعات	37.983	134	.283			
	الإجمالي	38.381	136				
تنظيم الموارد البشرية	بين المجموعات	.073	2	.036	.376	.687	غير دالة
	داخل المجموعات	12.961	134	.097			
	الإجمالي	13.034	136				
الكلي	بين المجموعات	.046	2	.023	.508	.603	غير دالة
	داخل المجموعات	6.128	134	.046			
	الإجمالي	6.174	136				

يتبين من الجدول (10) أن قيمة (ف) لدرجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية قد بلغت (0.508) وبلغت قيمة الدلالة (0.603) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما كانت قيمة الدلالة غير دالة في كل بعد من أبعاد الاستبانة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث، فجاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول الآتي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث

حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد الاستبانة	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط وتطوير العمليات	أقل من 3 سنوات	18	3.19	.314
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	100	3.15	.333
	أكثر من 5 سنوات	19	3.20	.306
	Total	137	3.16	.325
الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	أقل من 3 سنوات	18	3.40	.539
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	100	3.23	.529
	أكثر من 5 سنوات	19	3.39	.524
	Total	137	3.27	.531
تنظيم الموارد البشرية	أقل من 3 سنوات	18	2.01	.273
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	100	2.03	.325

.268	2.02	19	أكثر من 5 سنوات	الكلية
.310	2.02	137	Total	
.212	2.87	18	أقل من 3 سنوات	
.214	2.80	100	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	
.206	2.87	19	أكثر من 5 سنوات	
.213	2.82	137	Total	

يتبين من الجدول (11) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة بمستوياته الثلاث، وبهدف التحقق من الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) باعتبار عدد سنوات الخبرة متغيراً مستقلاً وله ثلاث مستويات، ويبين الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة

ANOVA							
القرار	قيمة الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	.796	.228	.024	2	.049	بين المجموعات	التخطيط وتطوير العمليات
			.107	134	14.320	داخل المجموعات	
				136	14.369	الإجمالي	
غير دالة	.259	1.363	.383	2	.765	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
			.281	134	37.615	داخل المجموعات	
				136	38.381	الإجمالي	
غير دالة	.988	.012	.001	2	.002	بين المجموعات	تنظيم الموارد البشرية
			.097	134	13.031	داخل المجموعات	
				136	13.034	الإجمالي	
غير دالة	.258	1.368	.062	2	.124	بين المجموعات	الكلية
			.045	134	6.051	داخل المجموعات	
				136	6.174	الإجمالي	

يتبين من الجدول (12) أن قيمة (F) لدرجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة قد بلغت (1.368) وبلغت قيمة الدلالة (0.258) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما كانت قيمة الدلالة غير دالة في كل بعد من أبعاد الاستبانة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث، فجاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول الآتي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية

أبعاد الاستبانة	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط وتطوير العمليات	الهندسة المدنية	31	3.22	.308
	الاقتصاد	25	3.10	.336
	التربية	41	3.17	.331
	الحقوق	40	3.16	.329
	Total	137	3.16	.325
الهيكل التنظيمي وسياسات القبول	الهندسة المدنية	31	3.35	.481
	الاقتصاد	25	3.24	.616
	التربية	41	3.25	.525
	الحقوق	40	3.26	.532
	Total	137	3.27	.531
تنظيم الموارد البشرية	الهندسة المدنية	31	1.99	.315
	الاقتصاد	25	2.04	.298
	التربية	41	2.03	.314
	الحقوق	40	2.03	.318
	Total	137	2.02	.310
الكلية	الهندسة المدنية	31	2.86	.186
	الاقتصاد	25	2.79	.248
	التربية	41	2.82	.213
	الحقوق	40	2.81	.214
	Total	137	2.82	.213

يتبين من الجدول (13) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث حسب متغير الكلية بمستوياته الأربعة، وبهدف التحقق من الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) باعتبار الكلية متغيراً مستقلاً وله أربع مستويات، ويبين الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية

القرار	ANOVA					مصدر التباين	البعد
	قيمة الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.561	.688	.073	3	.220	بين المجموعات	التخطيط وتطوير العمليات
			.106	133	14.149	داخل المجموعات	
				136	14.369	الإجمالي	
غير دالة	.821	.306	.088	3	.263	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
			.287	133	38.118	داخل المجموعات	
				136	38.381	الإجمالي	
غير دالة	.940	.133	.013	3	.039	بين المجموعات	تنظيم الموارد البشرية
			.098	133	12.995	داخل المجموعات	

ANOVA							
القرار	قيمة الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	.561	.688	.073	3	.220	بين المجموعات	التخطيط وتطوير العمليات
			.106	133	14.149	داخل المجموعات	
				136	14.369	الإجمالي	
غير دالة	.821	.306	.088	3	.263	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
			.287	133	38.118	داخل المجموعات	
				136	13.034	الإجمالي	
غير دالة	.722	.444	.020	3	.061	بين المجموعات	الكلية
			.046	133	6.113	داخل المجموعات	
				136	6.174	الإجمالي	

ANOVA							
القرار	قيمة الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	.561	.688	.073	3	.220	بين المجموعات	التخطيط وتطوير العمليات
			.106	133	14.149	داخل المجموعات	
				136	14.369	الإجمالي	
غير دالة	.821	.306	.088	3	.263	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي وسياسات القبول
			.287	133	38.118	داخل المجموعات	
				136	38.381	الإجمالي	
غير دالة	.940	.133	.013	3	.039	بين المجموعات	تنظيم الموارد البشرية
			.098	133	12.995	داخل المجموعات	
				136	13.034	الإجمالي	
غير دالة	.722	.444	.020	3	.061	بين المجموعات	الكلية
			.046	133	6.113	داخل المجموعات	
				136	6.174	الإجمالي	

يتبين من الجدول (14) أن قيمة (ف) لدرجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية قد بلغت (0.444) وبلغت قيمة الدلالة (0.722) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما كانت قيمة الدلالة غير دالة في كل بعد من أبعاد الاستبانة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التنظيمية لجامعة دمشق حسب متغير الكلية.

مقترحات البحث:

في ضوء النتائج يقترح الباحث ما يلي:

1. ضرورة إيجاد آلية لتنظيم الموارد البشرية في جامعة دمشق، من خلال إجراء دورات تدريب وتأهيل مهني للعاملين في المجال الإداري وخدمة الطلاب.
2. ضرورة وضع معايير واضحة عند اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية لجامعة دمشق تكون منبثقة من التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة.
3. تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة دمشق بحيث يتم تنظيم الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها.
4. مع استخدام التكنولوجيا في تسيير معاملاتها الإدارية والتعليمية.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. أحمد، إبراهيم. (2011). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
2. بدر، سالم عيسى؛ عابنة، عماد غصاب. (2007). مبادئ الإحصاء الوصفي والاستدلالي. ط1. الأردن، عمان: دار المسيرة.
3. الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض، والحارثي، تولى بنت عيد مخضور. (2021). "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مصر، مج. 36، ع. 4، ج. 1، ص 479-516.
4. الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (2022). "أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، مج. 14، ع. 1، ص 101-117.
5. سليمان، إيناس السيد محمد. (2023). "متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، مصر، مج. 39، ع. 1، ص 2-58.
6. سمير، ايت عكاش. (2022). الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة. جامعة البويرة.
7. السمحان، منى عبد الله. (2022). "تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. مج. 5، ع. 2، ص 343-390.
8. الشعراوي، عزة السيد السيد رزق. (2022). "الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال: المعوقات" - سبل المواجهة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مصر، مج. 17، ع. 2، ص 85-100.
9. الصمادي، محمد خليل أحمد. (2013). تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الملكية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة بور سعيد.
10. غيثاء العباس. (2023). دور رأس المال الفكري في تحفيز الموارد البشرية 'دراسة ميدانية على العاملين في مدرسة التمريض المركزية بدمشق'. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية ، 39(4).
<http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecej/article/view/2489>
11. عباس، عدنان هاشم علي حسين. (2021). "المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها: محافظة مبارك نموذجاً"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مصر، مج. 13، ع. 1، ص 69-82.
12. عبيدات، ذوقان. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط8. الأردن. عمان: دار الفكر.
13. العبيدي، هاشم فوزي دباس. (2013). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق.
14. العزام، نورة. (2021). "دور الذكاء الإصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك"، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، مصر، ع. 84، ج. 1، ص 468-494.
15. علوان، سهام أحمد. (2021). "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج. 45، ع. 4، ص 371-546.
16. الكعدي م. . (2023). العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة حالة للبعض من الكليات الحكومية والأهلية / بغداد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 39(1).
17. <http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecej/article/view/1519>
18. المحيميد، باسم بن إبراهيم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (26)، الجزء الأول، ص 150-180.

19. المرشدي، يارا أنور . (2023). درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، خلال الفترة، 24-26- فبراير، السعودية، ص ص. 205-223.
20. ميلاد، محمود. الشماس، عيسى. (2012). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
21. نمور، محمد ديب. (2021). أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل "دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات ريف دمشق". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية , 37(4). استرجع في من <http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/2688>

المراجع الأجنبية:

1. E.ROUBY, G.SOLLE, "Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS ,2006, P22. 57.
2. R.S.DANIELLE, S.YANIK, "Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008, P03.