

## تقييم واقع بيئة العمل التنظيمية في الجامعات السورية "دراسة مقارنة بين جامعتي اللاذقية والشام الخاصة"

الدكتور علي يونس ميا \*

الدكتور رامي محمد \*\*

كاترين صالح \*\*\*

تاريخ الإيداع ٢٣/٩/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ١/٧/٢٠٢٦

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم واقع بيئة العمل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الأنظمة الإدارية) في الجامعات السورية، وذلك من خلال إجراء مقارنة في هذه الأبعاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة بلغت (١٧٥) عضو هيئة تدريس، منهم (١٥٠) في جامعة اللاذقية، و(٢٥) في جامعة الشام الخاصة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استرجاع (١٤٨) استبانة توزعت بين (١٢٩) استبانة في جامعة اللاذقية، و(١٩) استبانة في جامعة الشام الخاصة، وبنسبة استجابة بلغت (٨٤,٥٧%).

كشفت نتائج البحث عن وجود نقاط قوة وضعف في بيئة العمل التنظيمية بجامعتي اللاذقية والشام الخاصة، حيث أظهر أعضاء هيئة التدريس تقييماً إيجابياً للهيكل التنظيمي من حيث التعاون ووضوح المسؤوليات، ولثقافة التنظيمية المتعلقة بالانتماء والقيم، ولأداء القيادة الإدارية في جوانب الاحترام والتشجيع. ومع ذلك، برزت تحديات أساسية تمثلت في البيروقراطية، وضعف إشراكهم في صنع القرار، وعدم جدية التعامل مع مقترحاتهم. كما أظهرت النتائج أن الأنظمة الإدارية، وخاصة المتعلقة بالأجور والحوافز، تعد نقطة ضعف رئيسية في الجامعتين. لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين في تقييم معظم الأبعاد باستثناء الأنظمة الإدارية، حيث كانت أفضل بشكل ملحوظ في جامعة الشام الخاصة بسبب استقلالها المالي والإداري، مما يؤكد أثر هذا العامل على بيئة العمل.

**كلمات مفتاحية:** التقييم، بيئة العمل التنظيمية، الجامعات السورية، جامعة اللاذقية، جامعة الشام الخاصة،

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

## Assessing the Reality of the Organizational Work Environment in Syrian Universities A Comparative Study between Lattakia University and Al- Sham Private University

Dr. Ali Younes Maya \*

Dr. Rami Muhammad \*\*

Katren Salh \*\*\*

(Received 23/9/2025. Accepted 7/1/2026)

□ABSTRACT □

The study aimed to assess the reality of the organizational work environment and its dimensions (organizational structure, administrative leadership, organizational culture, and administrative systems) in Syrian universities. This was achieved by conducting a comparative analysis of these dimensions from the perspective of faculty members at Tishreen University and Al-Sham Private University.

The research adopted a descriptive approach. The study population included all faculty members at both universities, while the sample was a convenience sample of 175 faculty members (150 from Tishreen University and 25 from Al-Sham Private University). A questionnaire was distributed to them, and 148 usable responses were returned, with 129 from Tishreen University and 19 from Al-Sham Private University, resulting in a response rate of 84.57%.

The results revealed both strengths and weaknesses in the organizational work environment at both universities. Faculty members gave a positive evaluation of the organizational structure regarding cooperation and clear responsibilities, and of the organizational culture concerning a sense of belonging and shared values. They also positively assessed the administrative leadership's performance in terms of mutual respect and encouragement. However, key challenges emerged, including bureaucracy, a lack of participation in decision-making, and a failure to seriously consider their suggestions. The results also indicated that administrative systems, especially those related to salaries and incentives, were a major weakness in both institutions. No statistically significant differences were found between the universities in the evaluation of most dimensions except for administrative systems, which were significantly better at Al-Sham Private University due to its greater financial and administrative independence. This confirms the impact of this factor on the work environment.

**Keywords:** Assessment, Organizational Work Environment, Syrian Universities, Tishreen University, Al-Sham Private University.

---

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## المقدمة:

يرتبط نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً ببيئتها الداخلية، حيث تُعدّ هذه البيئة بمثابة المحرك الرئيس للنمو والتطور؛ فليست المنظمة مجرد كيان مادي يضم أصولاً وموارد، بل هي منظومة حيوية تتشكل من تفاعلات بشرية، وأنظمة إدارية، وقيم ثقافية تحدد مجمل المناخ الذي يعمل فيه الأفراد. إنّ فهم هذه البيئة وتحليلها يُمكن الإدارة من توفير الظروف المثلى التي تُعزز من أداء العاملين، وتُساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وفي سياق المؤسسات الأكاديمية، تكتسب بيئة العمل التنظيمية أهمية قصوى، فهي لا تؤثر فقط على رضا أعضاء هيئة التدريس، بل تمتد لتشمل جودة التعليم، وفعالية البحث العلمي، والقدرة على جذب الكفاءات واستبقائها.

يُعدّ تقييم بيئة العمل التنظيمية عملية معقدة تتطلب تحليل أبعاد متعددة ومتداخلة، ومن أهم هذه الأبعاد: الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية، والقيادة الإدارية التي توجه الأفراد وتلهمهم، والثقافة التنظيمية التي تُشكل القيم والمعتقدات المشتركة، وأخيراً الأنظمة الإدارية التي تُحدد القوانين واللوائح والإجراءات. إنّ دراسة هذه الأبعاد بشكل مقارن بين الجامعات الحكومية والخاصة يُعدّ أمراً ضرورياً للكشف عن الفروق الجوهرية التي قد تُفسر التباين في الأداء الأكاديمي والمهني.

يأتي هذا البحث لتقييم واقع بيئة العمل التنظيمية في الجامعات السورية من خلال دراسة مقارنة بين جامعة اللاذقية وجامعة الشام الخاصة، ويسعى إلى تسليط الضوء على الإيجابيات والتحديات في كل بيئة، وذلك بناءً على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يُمثّلون حجر الأساس في العملية التعليمية والبحثية.

## الدراسات السابقة:

١- دراسة (Al-alshura, etal, 2017) بعنوان:

### Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View.

تأثير البيئة الداخلية على الأداء المتميز في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر البيئة الداخلية على التميز في الأداء في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكانت متغيرات البيئة الداخلية التي تم تحليلها في هذه الدراسة تقتصر على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المادية والبشرية. لقد استخدمت هذه الدراسة الاستبيان حيث بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) عضو هيئة تدريس أداروا أداة الدراسة (٣٠ فقرة استبانة)، تم اختيارهم بأخذ عينات عشوائية من (٥) جامعات أردنية حكومية، تم إرجاع (١٥٠) استبانة قابلة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة أنّ كلاً من البيئة التنظيمية الداخلية والتميز في الأداء كانتا عند مستويات متوسطة ووُجدت علاقة ارتباط موجبة بينهما بشكل إيجابي وكبير، وكذلك وجدت دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية الداخلية الشاملة ومتغيراتها الفردية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) والأداء العام ومتغيراته الفردية (جودة التدريس، جودة البرامج الأكاديمية، البحث والتطوير).

٢- دراسة حمادي (٢٠١٨) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية

على الجامعات اليمنية الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة واعتمدت الدراسة على كلاً من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة)، كمجالات لقياس بيئة العمل الداخلية، كما تم اعتماد (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، كمجالات لقياس الأداء الإداري بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك مستوى جيد لبيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أنّ هناك مستوى جيد من الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

٣- دراسة (Alemu, 2022) بعنوان:

**Effect of work place environment factors on performance of employees:**

**Empirical study on Wollo University Staffs.**

تأثير عوامل بيئة العمل على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة وولو.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير عوامل بيئة العمل على أداء موظفي كلية الأعمال والاقتصاد بجامعة "وولو" الإثيوبية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد اعتمد الباحث على استبيان لجمع البيانات من عينة قوامها (٦٦) موظفاً من أصل (٧٨)، شملت أبعاد بيئة العمل التي تناولتها الدراسة كلاً من: البيئة المادية (كالأثاث والإضاءة)، والمكافآت (كالترقيات والحوافز)، وأسلوب القيادة (كالإشراك في اتخاذ القرار)، والتدريب والتطوير، بالإضافة إلى التوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة خطية إيجابية بين جميع عوامل بيئة العمل وأداء الموظفين، وأكدت أنّ التوازن بين الحياة العملية والشخصية هو العامل الأكثر تأثيراً على الأداء، يليه عامل المكافآت الذي أظهر أيضاً علاقة قوية بالأداء. وعلى الرغم من أهمية العوامل الأخرى، إلا أنّ تأثيرها لم يكن ذا دلالة إحصائية في النموذج التحليلي. وتؤكد هذه النتائج على الدور الحاسم لبيئة العمل في تحسين أداء الموظفين، مشيرةً إلى أنّ التركيز على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية يمكن أن يعزز الإنتاجية بشكل ملحوظ.

٤- دراسة المطيري (٢٠٢٣) بعنوان: أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية

في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٣٩٥) من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عناصر بيئة العمل التنظيمية (العلاقة مع الزملاء، التكنولوجيا الحديثة، القيادة، النمو المهني، الثقافة التنظيمية) متوفرة بدرجة كبيرة في مستشفيات منطقة المدينة المنورة، كما يوجد مستوى تقييم عالي للعاملين في مستشفيات المدينة المنورة، وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل التنظيمية على العاملين في مستشفيات منطقة المدينة المنورة.

٥- دراسة حمدي (٢٠٢٤) بعنوان: دور أبعاد بيئة العمل الداخلية في تحسين جودة حياة العمل:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهوك التقنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية بجامعة دهوك التقنية وجودة حياة العمل، وقد تم تقسيم بيئة العمل الداخلية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: المادية، الاجتماعية، والتنظيمية. استُخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على استبانة إلكترونية لجمع البيانات من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية والمعهد التقني الإداري بالجامعة المبحوثة، حيث جُمعت (٥٧) استبانة صالحة للتحليل. توصلت النتائج إلى عدة استنتاجات مهمة، أبرزها وجود نقص في بيئة العمل المادية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (المادية، الاجتماعية، والتنظيمية) وجودة حياة العمل. وتبين أن البعد التنظيمي هو الأكثر تأثيراً في جودة حياة العمل.

٦- دراسة ماتلي (٢٠٢٥) بعنوان: أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليتي إدارة الأعمال والقانون بجامعة الجفرة.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس في كليتي إدارة الأعمال والقانون بجامعة الجفرة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام استبيان وُزِعَ على (٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج وجود انطباعات سلبية لدى المشاركين تجاه الدعم الإداري، مع إشارة واضحة إلى نقص الدعم المادي واللوجستي. وعلى الرغم من أن البيئة الاجتماعية بدت إيجابية بشكل عام، إلا أن هناك استياءً من عدم استجابة الإدارة للمقترحات المقدمة، كما كشفت النتائج عن نقص في الموارد، والتكنولوجيا، والمساحات المكتبية.

من جهة أخرى، أبدى أعضاء هيئة التدريس رضاهم عن كفاءتهم الإنتاجية. ومع ذلك، لم يظهر التحليل الإحصائي تأثيراً مباشراً للدعم الإداري على هذه الكفاءة. بينما وُجد ارتباط طفيف غير دال إحصائياً بين البيئة الاجتماعية والكفاءة الإنتاجية، وارتباط متوسط وغير مؤكد إحصائياً بين البيئة المادية والكفاءة الإنتاجية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها دراسة مقارنة بين جامعتين مختلفتين في طبيعتهما (عامة وخاصة)، وهو ما يضيف بعداً تحليلياً لم تتطرق إليه معظم الدراسات الأخرى التي ركزت على جامعة واحدة أو قطاع واحد (حكومي أو خاص) أو على مستشفيات بدلاً من الجامعات. من حيث الأبعاد، تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة Al-alshura ودراسة حمادي في تضمينها أبعاداً تنظيمية أساسية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، لكنها تتميز بإضافة بعدي القيادة الإدارية والأنظمة الإدارية، بينما ركزت دراسة Alemu على عوامل بيئة العمل مثل البيئة المادية والمكافآت، وركزت دراسة حمدي على أبعاد مادية واجتماعية وتنظيمية، ودراسة ماتلي على الدعم الإداري والبيئة المادية. تتميز الدراسة الحالية بأنها تقدم أبعاداً إدارية وتنظيمية أكثر شمولية، بالإضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة الحالية في الأسلوب المقارن الذي يتيح استنتاجات حول الاختلافات بين الجامعات العامة والخاصة، مما يمكن أن يكشف عن فروق مهمة في بيئة العمل التنظيمية.

### مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية تخللها إجراء مقابلات من (١٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم (١٠) في جامعة اللاذقية و(٥) في جامعة الشام الخاصة لرصد واقع بيئة العمل التنظيمية تبين أن هناك جوانب إيجابية ومشتركة في بيئة العمل التنظيمية بكلا الجامعتين، تتجاوز الفروق التقليدية بين القطاعين العام

والخاص؛ فعلى مستوى الثقافة التنظيمية، يلاحظ وجود توافق كبير بين آراء أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة اللاذقية وجامعة الشام الخاصة، حيث يُقدرون بشكل عام قيم التعاون الأكاديمي، والموضوعية، والاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يشير إلى وجود مناخ مهني صحي في كلا البيئتين. وبالمثل، تتقارب الجامعتان في طبيعة هيكليهما التنظيمي الذي يتبع تسلسلاً هرمياً مألوفاً في المؤسسات الأكاديمية، مما يوفر إطاراً واضحاً للمسؤوليات والسلطات. كما أن تقييم القيادة الإدارية في بعض جوانبها يظهر قبولاً نسبياً في كلا الجامعتين، مما يدل على وجود قادة قادرين على توفير الدعم وتسهيل العمل الأكاديمي في كلا المؤسسات. وعلى الرغم من هذه الجوانب المشتركة والإيجابية، يبرز بعد الأنظمة الإدارية كنقطة تباين؛ فبينما تُشير النتائج إلى أن ٢٠% فقط من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشام الخاصة يرون أن نظام الأجور والمكافآت غير عادل، ترتفع هذه النسبة بشكل حاد لتصل إلى ٨٠% في جامعة اللاذقية، هذا التفاوت الجوهرى يُسلط الضوء على أن الفروق بين بيئتي العمل لا تقتصر على التصنيفات التقليدية، بل تكمن في الأنظمة الإدارية الداخلية، وتحديدًا في السياسات المالية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما واقع بيئة العمل التنظيمية في الجامعات السورية؟ وهل يختلف هذا التقييم بين جامعتي اللاذقية والشام الخاصة؟

### أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال تقديم دراسة مقارنة حول بيئة العمل التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة، مما يساعد على تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية داخل البيئة الأكاديمية، مما يوجه الأبحاث المستقبلية نحو تطوير نماذج نظرية لتحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف الجامعات.

الأهمية العملية: تُعدُّ نتائج هذا البحث أداة عملية لإدارة الجامعات، سواء الحكومية أو الخاصة لتمكينها من تحديد نقاط القوة والضعف في بيئاتها التنظيمية، حيث يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النتائج في تطوير سياساتها وأنظمتها الإدارية، وتحسين بيئة العمل بما يُعزز من تحفيز أعضاء هيئة التدريس، ويُساهم في رفع مستوى أدائهم الأكاديمي والبحثي.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقييم واقع بيئة العمل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الأنظمة الإدارية) في الجامعات السورية، وذلك من خلال إجراء مقارنة في هذه الأبعاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة.

### فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع القيادة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الأنظمة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وهو منهج الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

### مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة بلغت (١٧٥) عضو هيئة تدريس، منهم (١٥٠) في جامعة اللاذقية، و(٢٥) في جامعة الشام الخاصة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استرجاع (١٤٨) استبانة توزعت بين (١٢٩) استبانة في جامعة اللاذقية، و(١٩) استبانة في جامعة الشام الخاصة، ونسبة استجابة بلغت (٨٤,٥٧%).

### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** جامعة اللاذقية، وكليات جامعة الشام الخاصة في محافظة اللاذقية.  
**الحدود البشرية:** عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين.  
**الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٩/١ ولغاية ٢٠٢٥/٥/١.  
**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تقييم واقع بيئة العمل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الأنظمة الإدارية).

### الإطار النظري للبحث:

**أولاً: مفهوم بيئة العمل التنظيمية:** تتميز البيئة الداخلية لكل منظمة بخصوصيتها، حيث تشمل جميع العوامل المحيطة بالعاملين في مكان عملهم، حيث تُعد هذه البيئة انعكاساً للتفاعلات المستمرة التي تتأثر وتؤثر في العاملين. فمن خلال هذه التفاعلات، يدرك الموظفون كيفية تعامل المنظمة معهم، مما يظهر تأثيراً مباشراً للبيئة الداخلية على أدائهم. يرتبط هذا الأداء بدوره بمدى رضاهم وولائهم للمنظمة (ناسو وموزكان، ٢٠١٩، ص ١٠٧٦). يمكن تصنيف بيئة العمل في أي منظمة إلى الفئات الآتية (أوبكر، ٢٠٠٥، ص ٤٢):

أ- البيئة الداخلية: وتشمل العوامل الجوهرية التي تميز المنظمة عن غيرها، مثل الأهداف الإدارية، والسياسات، وأنظمة التشغيل، والهيكل الإداري، والموارد البشرية.

ب- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل البيئية التي ترتبط بالمنظمة أو تؤثر عليها، وتشاركها المنظمة مع منظمات أخرى.

ج- البيئة الكلية: وتشمل كلا من عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

يرتبط نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً ببيئتها الداخلية، حيث إنها تتسم بتوفر مجموعة من العوامل والجوانب ذات التأثير الكبير على قدرتها في تحقيق التغيير والتطور (محمود وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٥٦). يمكن تصنيف أبعاد بيئة العمل الداخلية إلى: بيئة العمل المادية، وبيئة العمل الاجتماعية، وبيئة العمل التنظيمية. تُعرّف بيئة العمل التنظيمية موضوع البحث الحالي بأنها: الإطار الشامل للمناخ الداخلي للمنظمة، الذي يتجاوز مجرد المساحات المادية ليشمل جميع العوامل النفسية، والاجتماعية، والإدارية التي تؤثر

في العاملين بشكل مباشر وغير مباشر، وتشمل هذه البيئة أبعاداً رئيسة مثل الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والأنظمة الإدارية.

وبيئة العمل التنظيمية أشبه بالهوية الفريدة للمنظمة، التي تُعبّر عن طريقة سير العمل وتفاعلات الأفراد، هذه البيئة تتكون من منظومة متكاملة من القيم، والأنظمة، والسلوكيات التي تتفاعل باستمرار لتشكيل تجربة الموظف وتحديد مدى قدرته على الأداء الفعّال؛ فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل وثيق على هذه البيئة، حيث إنها تُعدّ المحرك الرئيس للتغيير والتطور (محمود وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٥٦). وبالتالي، فإنّ فهم هذه البيئة لا يقتصر على مجرد حصر عناصرها، بل يتطلب إدراكاً عميقاً لكيفية تفاعلها معاً لتشكيل ديناميكية العمل، وهو ما يُعدّ حاسماً في تعزيز إنتاجية الأفراد وولائهم للمنظمة (جقيدل، ٢٠٢١، ص ٦٩٢).

**ثانياً: أبعاد بيئة العمل التنظيمية:** تناولت العديد من الدراسات أبعاد بيئة العمل التنظيمية، وقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والأنظمة الإدارية، ويُعزى اختيار هذه الأبعاد إلى أنها تُشكل نموذجاً متكاملًا يجمع بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية التي تحكم عمل المنظمة؛ فهي لا تقتصر على القواعد والإجراءات الملموسة، بل تشمل أيضاً الجوانب السلوكية، والثقافية، والبشرية، مما يتيح فهماً عميقاً لتأثير البيئة الداخلية التنظيمية على أداء العاملين، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

**١- الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي عنصراً حيوياً في الأداء الفعّال للمنظمة، حيث يعمل كأداة لتنسيق وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف (الخشاب، ٢٠١١، ص ٨٣-٨٤). وتتجسد أهميته في كونه يحدد تقسيم العمل، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، وتسلسل السلطة، مما يضمن تدفقاً منتظماً وفعالاً للمهام. كما أنّ الهيكل يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على الإبداع؛ فالهياكل المرنة واللامركزية تشجع على الابتكار والتجديد، بينما الهياكل الجامدة والمركزية تعيق التطور وتحد من التكيف مع المتغيرات البيئية (العنزي، ٢٠١٣، ص ٦). إضافةً إلى ذلك، يُعد الهيكل أداةً لربط الموارد والأفراد والإجراءات، ويساهم في زيادة كفاءة اتخاذ القرار، ويقلل من المخاطر عبر توفير آليات للتحكم، كما أنه يمثل صمام أمان لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم (يوسف، ٢٠١٢، ص ٢٠٤).

**٢- القيادة الإدارية:** تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في نجاح أي منظمة، كونها حلقة الوصل بين الأفراد والأهداف الاستراتيجية. تُعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف محددة، وهي نشاط إداري يمارسه القائد لتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماس (توماس، ٢٠١٣، ص ٣٢٢). تكمن أهمية القيادة في كونها ضرورة إدارية واجتماعية، إذ إنها مسؤولة عن تنسيق جهود العاملين، وتوظيف المتغيرات الخارجية لخدمة المنظمة، وتحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة. كما أنها تدعم الجوانب الإيجابية داخل المنظمة، وتسيطر على المشكلات، وتحسم الخلافات، وتوجه الموظف المناسب إلى الوظيفة المناسبة (علي، ٢٠٢١، ص ٤٠١).

**٣- الثقافة التنظيمية:** تُعد الثقافة التنظيمية مفهوماً جوهرياً في البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة، حيث تُعرف بأنها: نظام من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي يتميز بها أفراد المنظمة عن غيرها (شيشه، ٢٠٢٢، ص ٢٧-٢٩). إنها تُشكل مجموعة من المعتقدات والسلوكيات التي تُمارس لتحقيق الأهداف، وتُعدّ أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل المنظمات ذات الثقافات القوية تتفوق في الأداء، وترتبط الثقافة بشكل مباشر

بممارسات الموارد البشرية وتؤثر إيجابياً على أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التحديات، مما يوفر لهم إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث ويوجههم نحو تحقيق هدف مشترك. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم في تعزيز التنسيق بين الأقسام، مما يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد وتكامل الاستراتيجيات (Zafar & Karim, 2017, P3-4). وتتميز هذه الثقافة بكونها نظاماً مركباً، ومتكاملاً، ومتطوراً، ومرناً، مما يمنحها القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (ضاحي، ٢٠٢٠، ص٦٨). على مستوى الفرد، تُوفر الثقافة التنظيمية شعوراً بالهوية والانتماء، بينما على مستوى المنظمة، تُساعدها على تكوين شخصية مستقلة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (كاظم، ٢٠١٩، ص٣٨).

٤- الأنظمة الإدارية: تُعد الأنظمة الإدارية جوهر البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة، حيث تُعرّف بأنها: مجموعة القوانين، واللوائح، والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وتسهيل سير العمل دون عقبات، إنها تمثل الأساس الذي يضمن الانضباط والنظام، وتُلزم جميع العاملين باحترام الشرعية القانونية والالتزام بالأوامر المحددة (سالمي، ٢٠٢٢، ص١٤). يشمل هذا المفهوم السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم جوانب معينة كمنح الإجازات، والإجراءات التي تُفصل كيفية تطبيق هذه السياسات، بالإضافة إلى القواعد التي لا تقبل التأويل وتحدد السلوكيات المطلوبة. يستند تطبيق هذه الأنظمة على الصلاحيات الإدارية التي يتمتع بها المسؤول المباشر، حيث تُعرّف الصلاحية بأنها: حق رسمي تُمارس ضمن حدود قانونية محددة، وهي ترتبط بشكل وثيق بالمسؤولية، حيث لا يمكن فهمها بمعزل عنها (بن غالية، ٢٠٢٢، ص٣٠). إنها تُعدّ الأداة التي يستخدمها القادة لمساءلة العاملين، بينما يترتب عليها من جانب المرؤوسين طاعة كاملة. يمكن تقسيم الأنظمة الإدارية إلى شقين أساسيين: الأول يتعلق بتنظيم النشاط الإداري نفسه وأساليب العمل، والثاني يختص بتوزيع العوائد المادية والمعنوية على العاملين، مثل الأجور والمكافآت، مقابل جهودهم وأدائهم للمهام الموكلة إليهم (لعريبي، ٢٠١٤، ص٦٢).

مما سبق، ترى الباحثة أنّ بيئة العمل التنظيمية في الجامعات هي إطار شامل يتجاوز الحدود المادية للقاعات والمختبرات، لتُصبح نظاماً متكاملًا يؤثر بعمق في أداء أعضاء هيئة التدريس، يتجسد هذا النظام في أبعاد رئيسية، أولها: الهيكل التنظيمي الذي يحدد تسلسل السلطة ويؤثر في قنوات التواصل الأكاديمي والإداري. وثانيها: القيادة الإدارية التي تلعب دوراً حاسماً في تشجيع الابتكار والبحث العلمي، سواء كانت داعمة أو مركزية. أما الثقافة التنظيمية، فهي بمثابة الروح التي تمنح الجامعة شخصيتها، وتؤثر في مدى التعاون بين الزملاء والانتماء للمؤسسة. وتُشكل الأنظمة الإدارية من قوانين الترقيات إلى إجراءات تقييم الأداء، العمود الفقري الذي يحدد مدى الشعور بالعدالة والشفافية.

### النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة، وقد تضمنت الاستبانة (٤٠) بنوداً موزعة على أربعة محاور (أبعاد): البعد الأول: الهيكل التنظيمي، ويشمل البنود (١٠-١)، والبعد الثاني: القيادة الإدارية، ويشمل البنود (٢٠-١١)، والبعد الثالث: الثقافة التنظيمية، ويشمل البنود (٣٠-٢١)، والبعد الرابع: الأنظمة الإدارية، ويشمل البنود (٤٠-٣١). وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من

صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم. تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	١٠	٠,٧٥٦
القيادة الإدارية	١٠	٠,٨٠٤
الثقافة التنظيمية	١٠	٠,٨١٣
الأنظمة الإدارية	١٠	٠,٨٢٥
الثبات الكلي	٤٠	٠,٨٤٧

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغت (٠,٨٤٧)، وهي أكبر من ٠,٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحتها للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test. اختبار ت ستودنت (T. test) لعينتين مستقلتين. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت: طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0,8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوبير المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) توبير درجات سلم ليكرت الخماسي (توبير مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
١,٨ - ١	ضعيف جداً	(٢٠-٣٦) %
٢,٦٠ - ١,٨١	ضعيف	(٣٦,٢-٥٢) %
٣,٤٠ - ٢,٦١	متوسط	(٥٢,٢-٦٨) %
٤,٢٠ - ٣,٤١	مرتفع	(٦٨,٢-٨٤) %
٥ - ٤,٢١	مرتفع جداً	(٨٤,٢-١٠٠) %

المصدر: من إعداد الباحثة

## النتائج والمناقشة:

أولاً: الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة الكلية (تقييم واقع أبعاد بيئة العمل التنظيمية):

لتقييم واقع أبعاد بيئة العمل التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

أولاً: بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتقييم بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	9.516	18.6	70.2	٠,٦٥٢	٣,٥١	١- يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة خطوط المسؤولية والسلطة بوضوح تام.
دال	.000	8.008	20.6	69.4	٠,٧١٤	٣,٤٧	٢- يُسهّل الهيكل التنظيمي التواصل الفعال بين الأقسام والإدارات في الكلية.
دال	.000	6.267	22.3	67.8	٠,٧٥٧	٣,٣٩	٣- يُمكن الهيكل الإداري أعضاء هيئة التدريس من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم الأكاديمي.
دال	.000	12.696	17.5	73.4	٠,٦٤٢	٣,٦٧	٤- يُعزّز الهيكل التنظيمي التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات.
دال	.000	-6.30	31.4	51.6	٠,٨١١	٢,٥٨	٥- يُقلّل الهيكل التنظيمي من الإجراءات البيروقراطية غير الضرورية في المهام الأكاديمية.
دال	.000	4.995	22.8	66.2	٠,٧٥٥	٣,٣١	٦- يُناسب الهيكل الإداري الحالي حجم وطبيعة العمل البحثي والتدريسي في الكلية.
دال	.000	4.630	23.2	65.8	٠,٧٦٢	٣,٢٩	٧- يُوفّر الهيكل التنظيمي قنوات واضحة وفعالة لتقديم الاقتراحات والشكاوى.
دال	.000	5.311	22.1	66.4	٠,٧٣٣	٣,٣٢	٨- يضمن الهيكل التنظيمي تدفقاً سلساً للمعلومات من الإدارة العليا إلى أعضاء هيئة التدريس.
دال	.000	4.445	22.6	65.4	٠,٧٣٩	٣,٢٧	٩- يُسهّم الهيكل الإداري في توزيع المهام والمسؤوليات بشكل متوازن على أعضاء هيئة التدريس.
دال	.000	8.337	20.5	69.8	٠,٧١٥	٣,٤٩	١٠- يُعطي الهيكل التنظيمي أهمية متساوية للجوانب الإدارية والجوانب الأكاديمية.
دال	.000	5.514	21.9	66.6	0.728	3.33	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٣) أنّ أعضاء هيئة التدريس لديهم تقييماً إيجابياً بدرجة متوسطة حول كفاءة الهيكل التنظيمي، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لجميع العبارات ٣,٣٣ وهو ما يُعادل ٦٦,٦%، وهذا يعني أنّ التقييم كان فوق المتوسط (الذي يبلغ ٣). كما تبين النتائج أنّ الهيكل التنظيمي يُعزّز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس (بمتوسط ٣,٦٧ وأهمية نسبية ٧٣,٤%)، ويُوضح خطوط المسؤولية والسلطة (بمتوسط ٣,٥١ وأهمية نسبية ٧٠,٢%)، كما أنّ هناك إدراكاً بأنّ الهيكل يُسهّل التواصل الفعال بين الأقسام والإدارات (بمتوسط ٣,٤٧)، ويُعطي أهمية متساوية للجوانب الإدارية والأكاديمية (بمتوسط ٣,٤٩). هذه الأرقام تُشير إلى أنّ الهيكل التنظيمي مُصمّم بشكل جيد لتعزيز التفاعل وتوزيع الأدوار بوضوح. وعلى الرغم من التقييم الإيجابي بشكل

عام، يكشف الجدول عن نقطة ضعف رئيسة وهي البيروقراطية، حيث حصلت العبارة التي تُقيّم مدى تقليل الهيكل التنظيمي للإجراءات البيروقراطية غير الضرورية على أقل متوسط حسابي وهو ٢,٥٨، وأقل أهمية نسبية وهي ٥١,٦%، هذا التقييم المنخفض يعني أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الهيكل الحالي لا يُسهم في تبسيط المهام الأكاديمية، بل على العكس، قد يُعقدها بالإجراءات الإدارية الزائدة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الأرقام أن هناك حاجة لتحسين قنوات تقديم الاقتراحات والشكاوى (بمتوسط ٣,٢٩) وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل متوازن (بمتوسط ٣,٢٧)، حيث كانت هذه النقاط من أقل العبارات تقييماً. تُشير قيم اختبار t إلى أنّ النتائج دالة إحصائياً، حيث أنّ جميع قيم احتمال الدلالة (.Sig) تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، هذا يعني أن الفروقات الملحوظة في المتوسطات ليست عشوائية بل هي فروقات حقيقية وذات دلالة إحصائية، مما يُعزز من مصداقية النتائج.

بشكل عام، يمكن القول إنّ الهيكل التنظيمي في الجامعتين يُعتبر إيجابياً في مجالات مثل التعاون ووضوح الأدوار، ولكنه يواجه تحديات كبيرة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، وهي نقطة تحتاج إلى معالجة لتحسين بيئة العمل بشكل أكبر.

#### ثانياً: بعد القيادة الإدارية:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

#### بتقييم بعد القيادة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	10.774	17.5	71	0.621	٣,٥٥	١١- يُظهر القادة الإداريون اهتماماً بدعم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهدافهم المهنية.
دال	.000	5.573	22.8	67	٠,٧٦٤	3.35	١٢- يُشرك القادة الإداريون أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار الأكاديمي والإداري.
دال	.000	14.689	15.8	74.2	٠,٥٨٨	٣,٧١	١٣- يُقدّم القادة الإداريون التقدير المناسب للجهود والإنجازات البحثية والتدريسية.
دال	.000	16.127	16.0	76.2	٠,٦١١	٣,٨١	١٤- يُشجّع القادة الإداريون على الابتكار والتطوير في أساليب التدريس والبحث العلمي.
دال	.000	13.718	16.4	73.6	٠,٦٠٣	٣,٦٨	١٥- يُوفّر القادة الإداريون التوجيه والدعم اللازمين لحل المشاكل الأكاديمية والإدارية.
دال	.000	5.105	21.0	65.8	٠,٦٩١	٣,٢٩	١٦- يُفوض القادة الإداريون المهام والمسؤوليات بشكل عادل وفعال.
دال	.000	13.186	17.7	74.2	٠,٦٥٥	٣,٧١	١٧- يُجسّد القادة الإداريون قيم النزاهة والعدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس.
دال	.000	12.995	18.1	74.4	٠,٦٧٤	٣,٧٢	١٨- يُحفّز القادة الإداريون أعضاء هيئة

							التدريس على المشاركة الفعالة في الأنشطة الجامعية.
دال	.000	4.474	21.7	65.2	٠,٧٠٧	٣,٢٦	١٩- يُسهّل القادة الإداريون الوصول إلى الموارد اللازمة للعمل الأكاديمي.
دال	.000	18.764	14.8	77.8	٠,٥٧٧	٣,٨٩	٢٠- يُبني القادة الإداريون علاقات عمل إيجابية ومبنية على الاحترام المتبادل.
دال	.000	11.247	18.0	72	0.649	3.60	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

تشير نتائج الجدول (٤) إلى تقييم إيجابي لبعد القيادة الإدارية في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث يُظهر المتوسط المرجح العام للقيادة الإدارية تقييماً مرتفعاً يصل إلى ٣,٦٠ بنسبة أهمية نسبية قدرها ٧٢%. هذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم قناعة عامة بأن القادة الإداريين في الجامعتين يمارسون أدوارهم بكفاءة وفعالية. كما تبين النتائج أنّ هناك العديد من جوانب القوة في القيادة الإدارية، أهمها هو بناء علاقات عمل إيجابية ومبنية على الاحترام المتبادل، والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٨٩) وأعلى أهمية نسبية (٧٧,٨%). كما أن هناك تقييماً عالياً لتشجيع الابتكار والتطوير في أساليب التدريس والبحث العلمي (متوسط ٣,٨١، أهمية نسبية ٧٦,٢%)، وتقديم التقدير المناسب للجهود والإنجازات (متوسط ٣,٧١، أهمية نسبية ٧٤,٢%). هذه النتائج تُظهر أن القادة يُولون اهتماماً كبيراً لدعم أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على التطور المهني. وعلى الرغم من التقييم الإيجابي بشكل عام، يكشف الجدول عن بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. أقل متوسط حسابي كان لفقرة تسهيل الوصول إلى الموارد اللازمة للعمل الأكاديمي (٣,٢٦)، مما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس قد يواجهون بعض الصعوبات في الحصول على الأدوات والموارد اللازمة لعملهم، بالإضافة إلى ذلك، جاءت فقرات تفويض المهام والمسؤوليات بشكل عادل (٣,٢٩) وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار (٣,٣٥) بمتوسطات أقل نسبياً، مما يعني أن هناك فرصة أكبر لتعزيز الشفافية والمشاركة في العمليات الإدارية.

جميع النتائج دالة إحصائياً، حيث أن قيمة احتمال الدلالة لكل الفقرات تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، هذا يؤكد أن التقييمات المذكورة ليست عشوائية، بل تعكس واقعاً حقيقياً لإدراك أعضاء هيئة التدريس. بشكل عام تُظهر النتائج أن القادة الإداريين يتمتعون بتقييم جيد، ولكن تحسين الوصول إلى الموارد وزيادة المشاركة في صنع القرار يمكن أن يعزز من بيئة العمل بشكل أكبر.

### ثالثاً: بعد الثقافة التنظيمية:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتقييم بعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	27.593	12.2	83	٠,٥٠٧	٤,١٥	٢١- يُرَوِّج المناخ العام في الجامعة للتعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء.
دال	.000	22.182	13.2	79	٠,٥٢١	٣,٩٥	٢٢- يُقدّر العمل الجماعي ويُشجّع عليه في

الكلية.							
دال	.000	32.143	11.4	86	٠,٤٩٢	٤,٣٠	٢٣- يُؤمن الزملاء بقيم الأمانة والموضوعية في العمل الأكاديمي والبحثي.
دال	.000	16.471	16.0	76.6	0.613	٣,٨3	٢٤- يُعزّز بيئة العمل الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.
دال	.000	25.402	12.8	81.8	٠,٥٢٢	٤,٠٩	٢٥- يُحفّز المناخ الثقافي على تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.
دال	.000	13.095	17.4	73.8	٠,٦٤١	٣,٦٩	٢٦- يُرحّب بأراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس، ويُؤخذ بها بجدية.
دال	.000	25.404	13.9	84.6	٠,٥٨٩	٤,٢٣	٢٧- يُسهم المناخ الثقافي في شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء للمؤسسة.
دال	.000	17.839	16.3	78.8	٠,٦٤١	٣,٩٤	٢٨- يُشجّع المناخ العام على الانفتاح وقبول التنوع في الآراء ووجهات النظر.
دال	.000	22.581	14.5	82.2	٠,٥٩٨	٤,١١	٢٩- يُعطي أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة للقيم المؤسسية المشتركة.
دال	.000	33.038	11.1	85.8	٠,٤٧٥	٤,٢٩	٣٠- يُعبّر أعضاء هيئة التدريس عن فخرهم بالانتماء إلى هذه المؤسسة الأكاديمية.
دال	.000	23.068	13.8	81.2	0.559	4.06	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٥) أنّ تقييم أعضاء هيئة التدريس لبعدهم الثقافة التنظيمية في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة إيجابي، يُؤكد ذلك المتوسط المرجح الذي وصل إلى ٤,٠٦ بنسبة أهمية نسبية بلغت ٨١,٢%. هذا التقييم العالي يُشير إلى أن الثقافة السائدة في الجامعتين تُعزز بيئة عمل صحية ومنتجة. تُظهر البيانات أنّ أبرز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية هي الأمانة والموضوعية في العمل الأكاديمي والبحثي، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٠) وأعلى أهمية نسبية (٨٦%). كذلك، يُعبر أعضاء هيئة التدريس عن فخرهم بالانتماء للجامعة (متوسط ٤,٢٩)، مما يُشير إلى وجود ارتباط عاطفي قوي وولاء للجامعة. ويُسهم المناخ الثقافي في شعورهم بالانتماء (متوسط ٤,٢٣). هذه النتائج تعكس وجود قيم مؤسسية قوية تُشجع على الأخلاقيات المهنية والولاء. وعلى الرغم من التقييم الإيجابي بشكل عام، يُبين الجدول وجود بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، حيث حصلت فقرة "يُرحّب بأراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس، ويُؤخذ بها بجدية" على أقل متوسط حسابي (٣,٦٩)، وهو ما يُشير إلى أن عملية استقبال الآراء والمقترحات والتعامل معها قد لا تكون على المستوى المطلوب، مقارنةً بباقي جوانب الثقافة التنظيمية. هذا يفتح الباب أمام فرصة لتعزيز قنوات الاتصال الثنائية وتطبيق آليات أكثر فعالية لإشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار. تؤكد جميع قيم اختبار t أن النتائج دالة إحصائياً، حيث أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig.) لكل الفقرات تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، هذا يعني أنّ التقييمات الإيجابية تعكس واقعاً حقيقياً يُعزز بيئة عمل تتميز

بالتعاون والاحترام، لكنها قد تستفيد من تعزيز آليات إشراك أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر في اتخاذ القرارات.

#### رابعاً: بعد الأنظمة الإدارية:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتقييم بعد الأنظمة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	4.294	23.4	65.4	٠,٧٦٥	٣,٢٧	٣١- يُؤفّر نظام الأجور والرواتب تعويضاً عادلاً ومجزياً للجهود المبذولة.
دال	.000	4.517	23.7	65.8	٠,٧٨١	٣,٢٩	٣٢- يُقدّم نظام المكافآت حوافز مادية ومعنوية على الإنجازات الأكاديمية المميزة.
دال	.000	6.331	21.1	67.4	٠,٧١١	٣,٣٧	٣٣- يُصنّف أعضاء هيئة التدريس ويُرقّون بناءً على معايير واضحة ومنصفة.
دال	.000	10.215	18.5	71	٠,٦٥٥	٣,٥٥	٣٤- يُمنح أعضاء هيئة التدريس مكافآت إضافية على النشر في المجلات العلمية العالمية.
دال	.000	4.792	23.8	66.2	٠,٧٨٧	٣,٣١	٣٥- يُقيّم الأداء الأكاديمي بشكل منتظم ويُقدّم تغذية راجعة بناءة.
دال	.000	7.593	20.9	69	٠,٧٢١	٣,٤٥	٣٦- يُعزّز نظام التعويضات شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار والأمان الوظيفي.
دال	.000	12.713	17.0	73	٠,٦٢٢	٣,٦٥	٣٧- يُكافئ العمل الإداري والإشرافي الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس بتقدير مناسب.
دال	.000	5.643	21.9	66.8	٠,٧٣٣	٣,٣٤	٣٨- تُسهّل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالبحوث والمشاريع الأكاديمية.
دال	.000	4.453	23.3	65.6	٠,٧٦٥	٣,٢٨	٣٩- تُتيح الأنظمة الإدارية فرصاً متساوية للنمو والتطوير لجميع أعضاء هيئة التدريس.
دال	.000	11.221	18.8	72.6	٠,٦٨٣	٣,٦٣	٤٠- تُحدّد الحقوق والواجبات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بوضوح في اللوائح والأنظمة.
دال	.000	6.908	21.2	68.2	0.722	3.41	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٦) أنّ تقييم أعضاء هيئة التدريس لبعدها الأنظمة الإدارية في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة إيجابي، يؤكد هذا المتوسط المرجح الذي وصل إلى ٣,٤١ بنسبة أهمية نسبية بلغت ٦٨,٢%، هذا التقييم يُشير إلى أن الأنظمة الإدارية تُؤدي وظيفتها بفاعلية معقولة، لكن هناك حاجة واضحة للتحسين في بعض الجوانب لتعزيز الرضا الوظيفي. تُظهر البيانات أنّ أكثر الجوانب الإيجابية في الأنظمة الإدارية هي

مكافأة العمل الإداري والإشرافي الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (3,65) وأهمية نسبية (73%). كما أن هناك إدراكاً بأن الحقوق والواجبات الإدارية محددة بوضوح في اللوائح والأنظمة (متوسط 3,63، أهمية نسبية 72,6%)، وأن هناك مكافآت إضافية للنشر في المجالات العلمية العالمية (متوسط 3,55، أهمية نسبية 71%). هذه النتائج تُشير إلى أن الجامعتين تُقدّران الجهود الإدارية والبحثية الإضافية لأعضاء الهيئة. وعلى الرغم من التقييم الإيجابي، يكشف الجدول عن عدة نقاط ضعف رئيسية، حصلت فقرات "نظام الأجور والرواتب" (متوسط 3,27)، و"نظام المكافآت والحوافز" (متوسط 3,29)، و"الفرص المتساوية للنمو والتطوير" (متوسط 3,28) على أقل المتوسطات. هذه النتائج تُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن التعويضات المادية ليست دائماً عادلة أو مجزية، وأن هناك نقصاً في فرص الترقية والتطوير المهني المتاحة للجميع. كما أن التقييم كان متوسطاً فيما يتعلق بمدى تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالبحوث (متوسط 3,34). تؤكد جميع قيم اختبار t أن النتائج دالة إحصائياً، حيث أن قيمة احتمال الدلالة (.Sig.) لكل الفقرات تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، هذا يعني أن التقييمات المذكورة ليست عشوائية، بل تعكس واقعاً حقيقياً لإدراك أعضاء هيئة التدريس بأن الأنظمة الإدارية تحتاج إلى مراجعة وتطوير، خاصة فيما يتعلق بالتعويضات المادية وفرص التطوير الوظيفي، لضمان شعور أعضاء هيئة التدريس بالتقدير والعدالة.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (7) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار ت ستودنت		
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت
اللاذقية	129	3.3953	.75435	2.155	.144	1.799
الشام الخاصة	19	3.0526	.91127			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

بناءً على نتائج الجدول (7)، يمكن القول إن الفرضية التي تنص على "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الهيكل التنظيمي" صحيحة ومقبولة. فيما يتعلق باختبار ليفين (Levene's Test): تُظهر نتائج هذا الاختبار قيمة  $F = 2.155$  واحتمال دلالة  $(Sig.) = 0.144$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة (0,05)، هذا يُشير إلى أن التجانس بين تباين العينتين موجود، أي أن الاختلاف في الإجابات داخل كل جامعة لا يختلف بشكل كبير عن الجامعة الأخرى. فيما يتعلق باختبار ت-ستودنت (T. test): تُظهر النتائج قيمة  $T = 1.799$  واحتمال دلالة  $(Sig.) = 0.074$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة (0,05).

النتيجة: بما أنّ قيمة احتمال الدلالة (٠,٠٧٤) أكبر من ٠,٠٥، نقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية (متوسط ٣,٣٩٥٣) ونظرائهم في جامعة الشام الخاصة (متوسط ٣,٠٥٢٦) فيما يتعلق ببعد الهيكل التنظيمي. وبالتالي، يمكن استنتاج أن تقييم الهيكل التنظيمي متشابه في كلا الجامعتين، على الرغم من وجود اختلاف بسيط في المتوسطات الحسابية لصالح جامعة اللاذقية.

**الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع القيادة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.**

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (٨) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على بعد القيادة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للتجانس		نتائج اختبارات ستودنت			
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
اللاذقية	129	3.5814	.58226	5.362	.022	-1.114	146	.267	لا يوجد فرق
الشام الخاصة	19	3.7368	.45241						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

بناءً على نتائج الجدول (٨)، يمكن القول إن الفرضية التي تنص على "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع القيادة الإدارية" صحيحة ومقبولة. فيما يتعلق باختبار ليفين (Levene's Test): تُظهر نتائج هذا الاختبار قيمة  $F = 5.362$  واحتمال دلالة  $(Sig.) = 0.022$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). هذا يُشير إلى أن التجانس بين تباين العينتين غير موجود، أي أن الاختلاف في الإجابات داخل كل جامعة يختلف بشكل كبير عن الجامعة الأخرى.

فيما يتعلق باختبار ت-ستودنت (T. test): نظرًا لعدم وجود التجانس، يتم الاعتماد على نتائج اختبار ت-ستودنت التي لا تقترض تساوي التباين، حيث تُظهر النتائج أنّ قيمة  $T = -1.114$  وقيمة احتمال الدلالة  $(Sig.) = 0.267$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥).

النتيجة: بما أنّ قيمة احتمال الدلالة (٠,٢٦٧) أكبر من ٠,٠٥، نقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية (متوسط ٣,٥٨١٤) ونظرائهم في جامعة الشام الخاصة (متوسط ٣,٧٣٦٨) فيما يتعلق ببعد القيادة الإدارية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن تقييم القيادة الإدارية متشابه في كلا الجامعتين، على الرغم من وجود اختلاف بسيط في المتوسطات الحسابية لصالح جامعة الشام الخاصة.

**الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية.**

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (٩) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للتجانس		نتائج اختبار ت ستودنت			
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
اللاذقية	129	4.0310	.41341	1.606	.207	-1.263	146	.209	لا يوجد فرق
الشام الخاصة	19	4.1579	.37463						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

بناءً على نتائج الجدول (٩)، يمكن القول إن الفرضية التي تنص على "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية" صحيحة ومقبولة. فيما يتعلق باختبار ليفين (Levene's Test): تُظهر نتائج هذا الاختبار قيمة  $(F) = 1.606$  واحتمال دلالة  $(Sig.) = 0.207$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة  $(0,05)$ . هذا يُشير إلى أن التجانس بين تباين العينتين موجود، مما يسمح بالاعتماد على نتائج اختبار t-student التي تفترض تساوي التباين. فيما يتعلق باختبار ت-ستودنت (T. test): تُظهر النتائج أنّ قيمة  $(T) = -1.263$  وقيمة احتمال الدلالة بلغت  $(Sig.) = 0.209$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة  $(0,05)$ .

النتيجة: بما أنّ قيمة احتمال الدلالة  $(0,209)$  أكبر من  $0,05$ ، نقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية (متوسط  $4,0310$ ) ونظرائهم في جامعة الشام الخاصة (متوسط  $4,1579$ )، فيما يتعلق ببعد الثقافة التنظيمية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن تقييم الثقافة التنظيمية متشابه في كلا الجامعتين، على الرغم من أن المتوسط الحسابي في جامعة الشام الخاصة كان أعلى بقليل.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الأنظمة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل التنظيمية. لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (١٠) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على بعد الأنظمة الإدارية كأحد أبعاد بيئة العمل

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للتجانس		نتائج اختبار ت ستودنت			
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
اللاذقية	129	3.2868	.79248	20.785	.000	-3.220	146	.002	يوجد فرق
الشام الخاصة	19	3.8947	.56713						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

بناءً على نتائج الجدول (١٠)، يمكن القول إن الفرضية التي تنص على "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة فيما يتعلق بواقع الأنظمة

الإدارية" غير صحيحة ومرفوضة، حيث تُشير النتائج إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين تقييم الجامعتين. فيما يتعلق باختبار ليفين (Levene's Test): تُظهر نتائج هذا الاختبار قيمة  $F = 20.785$  وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $(Sig.) = 0.000$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة  $(0,05)$ . هذا يُشير إلى أن التجانس بين تباين العينتين غير موجود، مما يستدعي الاعتماد على نتائج اختبار ت-ستودنت التي لا تفترض تساوي التباين.

فيما يتعلق باختبار ت-ستودنت (T. test): تُظهر النتائج أن قيمة  $T = -3.220$  وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $(Sig.) = 0.002$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة  $(0,05)$ .

النتيجة: بما أن قيمة احتمال الدلالة  $(0,002)$  أقل من  $0,05$ ، يتم رفض الفرضية الصفرية. هذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية (متوسط  $3,2868$ ) ونظرائهم في جامعة الشام الخاصة (متوسط  $3,8947$ ) فيما يتعلق ببعد الأنظمة الإدارية. ويُظهر الجدول أن هذا الفرق كان لصالح جامعة الشام الخاصة، حيث كان تقييم أعضائها للأنظمة الإدارية أعلى بشكل ملحوظ و ذو دلالة إحصائية مقارنةً بجامعة اللاذقية.

يُعزى هذا الاختلاف إلى أن جامعة اللاذقية تلتزم بأنظمة إدارية ومالية مركزية تفرضها الحكومة، مما يجعل سياسات الأجور والمكافآت والترقيات موحدة وأقل مرونة في الاستجابة للأداء الفردي المتميز. في المقابل، تمتلك جامعة الشام الخاصة استقلالاً مالياً وإدارياً أكبر، مما يمكنها من وضع أنظمة أكثر مرونة وتنافسية، حيث تسمح هذه الأنظمة للجامعة الخاصة بتقييم حوافز مادية ومعنوية، ومكافآت، وأجور أكثر جاذبية، مما ينعكس إيجاباً على رضا أعضاء هيئة التدريس عن هذا البعد.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

- ١- أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة لديهم نظرة إيجابية بشكل عام تجاه الهيكـل التنظيمي، خاصةً في جوانب التعاون ووضوح المسؤوليات. ومع ذلك، هناك نقطة ضعف رئيسة تتمثل في البيروقراطية، حيث يرون أن الهيكـل التنظيمي لا يُسهـم في تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ٢- أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة لديهم تقييم إيجابي لأداء القيادة الإدارية، خاصةً فيما يتعلق بالاحترام المتبادل والتشجيع على الابتكار. ومع ذلك، كشف التحليل عن وجود تحديات في إشراك أعضاء الهيئة في صنع القرار وتسهيل الوصول إلى الموارد.
- ٣- أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اللاذقية والشام الخاصة لديهم تقييم إيجابي عالٍ لبعد الثقافة التنظيمية، يظهر ذلك من خلال التحلي بـقيم الأمانة، والموضوعية، والشعور بالانتماء والفخر. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود نقطة ضعف تتعلق بمدى جدية التعامل مع آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تقييم إيجابي إلى حد ما للأنظمة الإدارية، خاصةً في وضوح الحقوق والواجبات وتقدير العمل الإداري. ومع ذلك، تكشف البيانات عن نقاط ضعف رئيسة تتعلق بأنظمة الرواتب والحوافز، بالإضافة إلى فرص النمو والتطوير غير الكافية.

٥- لا يوجد فرق جوهري ذو دلالة إحصائية في تقييمات أعضاء هيئة التدريس بين جامعتي اللاذقية والشام الخاصة لأبعاد الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية. ومع ذلك، كشف التحليل عن وجود فرق جوهري وذو دلالة إحصائية بين الجامعتين في تقييم بعد الأنظمة الإدارية. يُظهر التقييم أن الأنظمة الإدارية في جامعة الشام الخاصة أفضل بشكل ملحوظ مقارنةً بجامعة اللاذقية، ويعود هذا الفرق إلى امتلاك الجامعات الخاصة استقلالاً مالياً وإدارياً أكبر، مما يسمح لها بتقديم أنظمة أجور وحوافز ومكافآت أكثر مرونة وتنافسية، وهو ما ينعكس إيجابياً على رضا أعضاء هيئة التدريس.

#### ب- التوصيات:

١- للتغلب على مشكلة البيروقراطية، يجب على الإدارة تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد تلك المتعلقة بالمهام الأكاديمية والبحثية. يمكن تحقيق ذلك من خلال رقمنة العمليات الإدارية وإنشاء منصات إلكترونية تسهل تقديم الطلبات والموافقات، مما يقلل من الحاجة إلى الأوراق والمعاملات التقليدية. كما يُقترح إعادة النظر في اللوائح والإجراءات الحالية بهدف حذف الخطوات غير الضرورية وتفويض بعض الصلاحيات الإدارية للأقسام الأكاديمية، مما يمنح أعضاء هيئة التدريس مرونة أكبر في إدارة عملهم.

٢- لتعزيز إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار وتسهيل وصولهم إلى الموارد، يجب على القيادات الإدارية تطبيق نهج تشاركي أكثر. يُمكن ذلك من خلال تشكيل لجان استشارية تضم ممثلين من مختلف التخصصات، تُعنى بمناقشة القضايا الأكاديمية والإدارية المهمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة تطوير آليات واضحة لتسهيل الوصول إلى الموارد البحثية والمادية، مثل تحديث المكتبات وتوفير الاشتراكات في قواعد البيانات العلمية، وتبسيط الإجراءات المالية للحصول على تمويل المشاريع البحثية.

٣- على الرغم من إيجابية الثقافة العامة، يجب معالجة نقطة ضعف التعامل مع آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس. يُقترح إنشاء قنوات اتصال رسمية ومفتوحة، مثل صندوق اقتراحات إلكتروني أو اجتماعات دورية مخصصة للاستماع للآراء، مع ضمان إعطاء تغذية راجعة حول الإجراءات المتخذة بناءً على هذه المقترحات.

٤- للتغلب على ضعف أنظمة الرواتب والحوافز وفرص التطوير، يجب على الجامعات وضع نظام تعويضات أكثر مرونة وتنافسية، يربط بشكل مباشر بين الأداء والإنتاج الأكاديمي (مثل النشر في المجالات العالمية والمشاريع البحثية الناجحة) والمكافآت المادية والمعنوية.

٥- لتضييق الفجوة الملحوظة في تقييم الأنظمة الإدارية بين الجامعتين، يجب على جامعة اللاذقية التي تتبع نظاماً مركزياً، أن تسعى لإيجاد حلول مبتكرة ضمن الإطار الحكومي لتوفير حوافز إضافية لأعضاء هيئة التدريس. يمكن تحقيق ذلك من خلال نظام مكافآت يعتمد على الأداء، أو التماس موافقات خاصة لتقديم حوافز للأبحاث المتميزة. من جهة أخرى، يمكن لجامعة الشام الخاصة أن تستفيد من استقلاليتها لتبادل الخبرات مع جامعة اللاذقية في مجال الأنظمة الإدارية الأكثر مرونة، مما يعود بالنفع على القطاع التعليمي ككل.

#### المراجع:

##### أ- المراجع العربية:

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- ٢- توماس، سيتا (٢٠١٣). دور نمط القادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٥) العدد (١٠)، ٣٢٢.
- ٣- جقيدل، السعيد (٢٠٢١). تأثير بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الاقتصادية: دراسة نظرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد (٢)، العدد (٠٦)، ٦٨٦-٧٠٤.
- ٤- حمادي، نبيل علي مبخوت حسن (٢٠١٨). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- ٥- حمدي، فيروز مصطفى (٢٠٢٤). دور أبعاد بيئة العمل الداخلية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهوك التقنية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (١٢)، العدد (٤)، ٨٧٥-٨٦٠.
- ٦- الخشاب، حسان (٢٠١١). ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: نموذج تقويمي مقترح، بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الراكدين، العدد (١١١)، ٨٤-٨٣.
- ٧- شيشه، بوسدره (٢٠٢٢). تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإبداع، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، ٢٧-٢٩.
- ٨- ضاحي، كريم (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة كلية الكوت الجامعية، المجلد (١)، العدد (٥)، ٦٨.
- ٩- علي، حسن (٢٠٢١). مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٦)، الجزء الثاني، ٤٠٠-٤٠١.
- ١٠- العنزي، الذيابي (٢٠١٣). خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين بحث اختبائي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٢)، ٦.
- ١١- كاظم، عمار (٢٠١٩). دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات الموارد البشرية في المنظمة، بحث منشور، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٦٥)، ٣٨.
- ١٢- لعريبي، محمد (٢٠١٤). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (١)، العدد (١٠)، ٧٠-٥٥.
- ١٣- ماتلي، منار (٢٠٢٥). أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليتي إدارة الأعمال والقانون بجامعة الجفرة، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ١٦٠-١٤٧.
- ١٤- محمود، غادة محمد أحمد؛ وعلام، عايدة محمد؛ وحجازي، محمد حافظ (٢٠٢١). أثر بيئة العمل الداخلية في تحسين التفكير الاستراتيجي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد (١١)، العدد (٣)، ٤٥٣-٤٦٨.

- ١٥- المطيري، فهد زكي (٢٠٢٣). أثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة المدينة المنورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٤٥)، العدد (٢)، ٥٦٠-٥٩٢.
- ١٦- ناسو، كوردو أحمد؛ وموزكان، إبراهيم حسن (٢٠١٩). دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم وصحة المجتمع فرع أربيل، مجلة قهلاى زانست العلمية، المجلد (٤)، العدد (٤)، ١١٠٢-١٠٧١.
- ١٧- يوسف، سناء (٢٠١٢). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (٣٤)، العدد (١١٠)، ٢٠٤.

#### ب- المراجع الأجنبية:

- 18- Al-alshura, mohammed, al-assuil, abdalla. (2017). *Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View*. International Journal of Business and Social Science, Vol. (8), No. (1). Jordan, 45-57.
- 19- Alemu, Kidanie Aragaw (2022). *Effect of work place environment factors on performance of employees: Empirical study on Wollo University Staffs*. Research Square, 1-22.
- 20- Zafar, Marium and Karim, Emadul. (2017). *Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in an Organization: A study on Greenwich University of Karachi*. MPRA (Munich Personal RePEc Archive) Paper No. 78822, posted 28 April 2017 13:43 UTC. Greenwich university. United Kingdom of Great Britain. 3-4.