

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية
الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The degree of availability of organizational development in
the Private Jordanian Universities from the
Point of View of the Teaching Staff**

إعداد

ردينا حماد أحمد الطراونة

إشراف

الدكتور علي عودة الطراونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا ردينا حماد أحمد الطراونة، أفض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا
والكترونيا للمكتبات، والمنظمات، والهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: ردينا حماد أحمد الطراونة

التاريخ: 2022 / 06 / 19.

التوقيع: ردينا الطراونة

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

للباحثة: ردينا حماد أحمد الطراونة.

وأجيزت بتاريخ: 19 / 06 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. علي عودة الطراونة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. ليلي محمد حسني أبو العلا
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع
	جامعة مؤتة	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. خالد أحمد الصرايرة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أعطى اللسان وعلم البيان وخلق الانسان لك الحمد يا من هو للحمد أهل الثناء والمجد أحق ما قال العبد وكلنا لك عبد فلك الحمد يا الله ولك الشكر على تسديد خطاي وتوفيقى لإنجاز هذه الرسالة.

فأما وقد أنهيت هذه الرسالة فإنني أجد من الواجب أن أسند الفضل إلى أهله وفاء وعرفانا وأن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة الشرق الأوسط في إتاحة الفرصة لي للالتحاق بالدراسات العليا

ثم الشكر موصول للدكتور علي الطراونة على إشرافه على هذه الرسالة وحسن تعامله معي في أثناء كتابتها الذي أفاض علي من علمه، وأعطى من وقته وجهده الكثير.

والشكر موصول إلى أكافة أعضاء لجنة المناقشة وهم:

د. ليلي محمد أبو العلى

د. ابراهيم أحمد أبو جامع

د. سمر يحيى مكناي

أ.د. خالد أحمد الصرايرة

على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة

إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل من دارسين وخريجين وجهات عمل ومحكمين، وأخص منهم زميلاتي في الدراسة فقد كان تعاونهن معي واضحاً وملموساً وفقني الله وإياهن لطاعته ومرضاته.

الباحثة

ردينا الطراونة

الإهداء

إلى من وفر لي السبيل لمواصلة دراستي...إلى من منحه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني

العطاء دون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من سقنتني من نبع حنانها ... ووهبتني عمرها حباً، وعطفاً، وتربيةً، وعطاءً صالحاً...إلى

الجنة الغناء، الواحة المعطاء...إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل...إلى سندي وقوتي وملاذي

بعد الله إلى روح والدي وأمي رحمهما الله.

إلى الذي ساندني وشد أزري...إلى من صبر وتحمل...إلى رفيق دربي (زوجي الغالي) وفقه الله.

إلى من احاطوني بالدعم والتشجيع...إلى من اخذو بيدي ورسوموا لي الأمل خطوة بخطوة وكانوا

لي عوناً بعد الله...إلى من معهم تحلو الحياة (إخواني وأخواتي) حفظهم الله.

إلى صغاري وفلذات كبدي.

إلى أساتذتي الفضلاء.

عرفاناً وتقديراً لعظيم العطاء.

الباحثة

ردينا الطراونة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	8.....
أسئلة الدراسة.....	9.....
أهداف الدراسة.....	9.....
أهمية الدراسة.....	10.....
حدود الدراسة.....	10.....
مصطلحات الدراسة.....	11.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	14.....
ثانياً: الدراسات السابقة.....	31.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	38.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	42.....
مجتمع الدراسة.....	42.....
عينة الدراسة.....	42.....

43	أداة الدراسة.....
44	صدق أداة الدراسة.....
45	ثبات أداة الدراسة.....
46	إجراءات تطبيق الدراسة.....
47	المعالجات الإحصائية.....

الفصل الرابع: عرض النتائج

49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

65	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
70	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
72	التوصيات.....

قائمة المراجع

73	أولاً: المراجع العربية.....
79	ثانياً: المراجع الاجنبية.....
81	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1/3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب (الرتبة الأكاديمية، والجامعة التي تخرج فيها، وسنوات الخبرة).	43
2/3	معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل من أبعاد المقياس	45
3/3	معامل الارتباط بين الفقرات والعلامة الكلية لمقياس توافر متطلبات التطوير التنظيمي	45
4/3	سلم تدريج مقياس توافر متطلبات التطوير التنظيمي	46
1/4	المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي وأبعاده	49
2/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال التخطيط التنظيمي	50
3/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال التشخيص	51
4/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تطبيق التطوير	52
5/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تقييم عمليات التطوير	53
6/4	مقياس متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي	54
7/4	تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي والعائد للرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي	55
8/4	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الرتب الأكاديمية	55
9/4	درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية	56
10/4	تحليل التباين الأحادي لمجالات توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائد للرتبة الأكاديمية	57
11/4	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	57
12/4	درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير الجامعة التي تخرج فيها على المستوى الكلي	58

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
59	اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة للجامعة التي تخرج فيها	13/4
60	درجة توافر متطلبات مجالات التطوير التنظيمي حسب الجامعة التي تخرج فيها	14/4
60	مقياس متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة على المستوى الكلي	15/4
61	تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي والعائد لسنوات الخبرة	16/4
62	درجة توافر مجالات متطلبات التطوير التنظيمي حسب سنوات الخبرة	17/4
62	تحليل التباين الأحادي لمجالات مجالات درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائد لسنوات الخبرة	18/4
63	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	19/4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
82	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
87	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
88	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
93	كتب تسهيل المهمة	4

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد: ردينا حماد أحمد الطراونة

إشراف: الدكتور علي عودة الطراونة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تكونت من المجالات الأتية (التخطيط للتطوير، التشخيص، تطبيق التطوير، تقييم عمليات التطوير)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم (3068) عضو هيئة تدريس. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الميسرة حيث تم اختيار (3) جامعات موزعة على أقاليم المملكة بشكل عشوائي حيث بلغ عدد عينة الدراسة (155) عضواً.

توصلت الدراسة بأن متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تتوافر بدرجة متوسطة لكافة المجالات. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية، وأن الفروق كانت لصالح الرتبة (أستاذ) بمقابل الرتبة (أستاذ مساعد). وإلى جود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية وفقاً للجامعات التي تخرجوا فيها ولصالح خريجي الجامعات العربية ولكل من المجالات. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة باختلاف سنوات الخبرة. وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بربط اعتماد الجامعات الخاصة وترخيصها بحدود دنيا من توافر متطلبات التطوير التنظيمي وتوصية عند دراسة درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي لدى الجامعات يجب اخذ جامعة التخرج في عين الاعتبار والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في أثناء دراستهم في الجامعات الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات التطوير التنظيمي، الجامعات الأردنية الخاصة، أعضاء هيئة التدريس.

The degree of availability of organizational development in the Private Jordanian Universities from the Point of View of the Teaching Staff

Prepared by: RedinaHammad Ahmed Al-Tarawneh

Supervisor by: Dr. Ali OdehTarawneh

Abstract

The study aimed to identify the degree of availability of organizational development requirements in private Jordanian universities from the point of view of the faculty members. The study used the descriptive analytical approach through a questionnaire that consisted of the fields (development planning, diagnosis, application development, evaluation of development processes), and the study community consisted of all the number of faculty members in Jordanian private universities is (1320) faculty member. The sample of the study was chosen by a simple random, where (3) universities distributed over the regions of the Kingdom were randomly selected, namely (Aqaba University in the south, Jerash University in the northern region, Al-Zaytoonah University in the central region), where the number of the study sample was (155) members.

Study found that the requirements for organizational development in Jordanian private universities from the point of view of the faculty members are available to a moderate degree for all fields. The study also found that there are differences in the degree of availability of organizational development requirements according to the academic rank, and that the differences were in favor of the rank (professor) versus the rank of (assistant professor). And to the existence of differences in the degree of availability of organizational development requirements in Jordanian private universities, according to the universities from which they graduated and in favor of graduates of Arab universities and for each of the fields. The study concluded that there are no differences in the degree of availability of organizational development requirements in private universities, according to experience. Based on the results of the study, the researcher recommends linking the accreditation and licensing of private universities to minimum requirements of organizational development requirements, and a recommendation when studying a degree that provides organizational development requirements at universities, the university must take into account and benefit from the expertise of faculty members during their studies in foreign universities.

Keywords: Organizational Development Requirements, Private Jordanian Universities, Academic Staff.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تؤدي الجامعات دوراً مهماً في قيادة عملية التعليم والتعلم. كما وتقدم المسارات التعليمية والمعارف العلمية واكتساب المهارات اللازمة للوظائف الرفيعة المستوى، وتعد الجامعات الرديف الأساسي في تحقيق التنمية الشاملة وأن القائمين على الجامعات يسعون دائماً إلى توفير كافة التسهيلات والتي من شأنها أن تعزز مكانة الجامعات لمواكبة التطورات الحديثة خاصة الرقمية منها. وقد أصبح التطوير التنظيمي هو تطبيق يهدف لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المؤسسة ككل، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين المخرجات، ولهذا فإن التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية هو جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت، بهدف التحسين الذاتي، ويركز على تطوير الكثير من الاجراءات، تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء (Abu-Hamour, 2012).

إن أكثر التحديات الذي تواجه الجامعات هو إيجاد التنظيم الإداري الفعال والذي يحفز على تحقيق المزيد من العطاء والإبداع. وأن التفاوت في نجاح الجامعات في تحقيق الأهداف عائد إلى عمليات التطوير والتحديث المستمرة (عبدالعال، 2017).

يعد التطوير التنظيمي من الأمور الأساسية التي يتوجب على الجامعات القيام بها لما لها من حركة في إعادة تنظيم المهام وتعزيز مستويات الأداء ونحو الأفضل، ولاسيما وأنها تواجه الكثير من المنافسة والتحدي في تحقيق مستوى متقدم من العالمية والجودة في مستوى المدخلات والمخرجات. إن التطوير الشامل يساعد الجامعة على تحقيق الرؤية والرسالة لتتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة التي تنتهجها الجامعات (أحمد، 2017).

وأن التغيرات التي تحدث في البيئة المهنية في كافة الجامعات تتطلب العمل بشكل مستمر على التطوير حتى تتماشى مع البيئة الجديدة للمحافظة على المركز التنافسي وتدعيمها بالتكنولوجيا الحديثة، فالتطوير يحتاج إلى رؤية ودعم حقيقي لإنجاح عمليات التغيير (عبدالجواد، 2017).

كما تواجه الجامعات تحديات في مواكبة التطور التكنولوجي بسبب ما تحدثه من تطور في شتى المجالات، فالتطوير التنظيمي يعد عملية أساسية تهدف إلى مساعدة الجامعة على التكيف وتحسين قدرتها في التعامل مع التطورات المحيطة بها (الفقيه، 2017). كما أن القيادة الجامعية هي القادرة على تحسين المنظومة التنظيمية وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة نحو إدارة عمليات التطوير والتحديث (الرقب، 2018).

ولهذا فإن التطوير التنظيمي يسهم في تعزيز التغيير المستمر في السياسات والاستراتيجيات وفق متطلبات المرحلة بما يساير البيئة المحيطة بالجامعة، ولذلك فإن الجامعات التي تسعى لزيادة الإنتاجية أو تخفيض التكاليف لها تأثير مباشر على تصميم الهياكل التنظيمية وتخطيط القوى العاملة (العقلا، 2019).

فقط أصبح التطوير التنظيمي ينظر إليه كأحد أساليب إدارة التغيير نظراً لتأثيره على كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في الجامعة الذي من شأنه أن يسهم في تحسين الكثير من الجوانب في عمليات والخدمات التي تقدمها الجامعة (Madasamy, 2019).

يعد التطوير التنظيمي من الإجراءات التتيهيئ الجامعة لمواجهة كافة التقلبات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، ويسهم في تحقيق الأهداف، وبعد كأحد الخيارات الاستراتيجية التي تستهدف تحسين فاعلية الجامعة، كما يعد من الركائز الرئيسية في عمليات التطوير والتحديث للاستفادة من الكفاءات البشرية والتقنية المؤثرة في مخرجات الجامعة (خليفة، 2020).

فإن التطوير التنظيمي يهدف إلى زيادة فعالية الجامعة من خلال دراسة الواقع دراسة شاملة وابتكار أنماط جديدة ومتناسقة على مستوى الجامعة، تساعد على الانتقال التدريجي من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، لتمكينا من مواجهة المتطلبات والتي سوف تتعكس على مدخلات ومخرجات الجامعة (الحدراوي ومحمد، 2020).

ولهذا فإن التقدم السريع أصبح من السمات الذي يتميز به العصر بسبب الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي وهذا ما تسعى له الجامعات من عملية التطوير التنظيمي (Burnes, & Cooke, 2012)

ويمثل التطوير التنظيمي الحلقة الأهم في سعي الجامعات في عمليات التطوير والتحديث المستمر، لأن من شأن التطوير التنظيمي أن تتكيف المؤسسة مع كافة التقلبات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، ومن شأن التطوير التنظيمي أن يساير المؤسسة في تحقيق الأهداف في كافة

الظروف ويعد كأحد الخيارات الاستراتيجية لغاية زيادة فاعلية التنظيم في عمليات الأداء نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ومهارة (Ladyshevsky, 2010).

ويعد التطوير التنظيمي من الأساليب الاستراتيجية التي تخطط لها المؤسسة لمواجهة التغيرات الإدارية المستمرة بالإضافة إلى التطورات في مسار بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي والذي يفرض على الجامعات العمل على مواكبة هذا المسار في تحسين البيئة الجامعية (السواعيري، 2020).

ولهذا فإن التطوير التنظيمي يشير إلى الجهود التي تقوم بها القيادات الجامعية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، نحو التحديث في منظومتها الإدارية والأكاديمية على اعتبار أن التطوير التنظيمي هو مسابرة للواقع الجديد (Asumeng&Osae-Larbi, 2015). كما ويعد غاية وهدف تسعى إلى تحقيقه الجامعات بكافة أشكالها للتكيف والتعامل مع البيئات المتسارعة، على اعتبار التطوير التنظيمي يعكس جدية ورغبة الجامعات في تعزيز التفاعل والتواصل ورفع المقدرات الإبداعية ويسهم في تحسين مستوى الخدمات والمخرجات (Abu-Hamour, 2012).

ولهذا فإن التطوير التنظيمي يهتم بإشاعة المعرفة والابتكار والابداع بين العاملين ليكون أكثر مقدرة في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ولهذا فإن التطوير التنظيمي يعد محرك أساسي لإدارة التغيير في التحسين والتجويد للخدمات والإجراءات المقدمة للآخرين (ياغي، 2017، 17).

وتعدالجامعات الرديف الأساسي للدولة في عملية التحديث والتطوير لكافة مناحي الحياة، ولأن التطوير نابع من حرصها على توفير كافة المتطلبات التي من شأنها أن تطور وتحسين البيئة التعليمية بكافة مراحلها وأشكالها ولما كان لهذا القطاع الدور المهمة في تعزيز مكانة الدولة على المستوى المحلي والدولي فإن القائمين على الجامعات بكافة الرتب والمناصب يسعون دائماً إلى العمل

على توفير كافة التسهيلات والتي من شأنها أن تعزز مكانة هذه الجامعات وخاصة الجامعات التعليمية الخاصة ممثلة بالجامعات الخاصة (الشمري، 2018).

تعد القيادات الأكاديمية في الجامعات التعليمية من العناصر الأساسية والتي لها دور فعال في تحديث المنظومة التعليمية والإدارية التي تتبعها الجامعة لمواكبة التطورات على الساحة التعليمية وما تتطلبهم قوى بشرية. وبين القرني (2021) بأن للقيادة الأكاديمية دور كبيرة في الجامعات في تنفيذ السياسات التعليمية المرتبطة بشكل رئيس ومباشر بالقيادات الأكاديمية. فالتطوير التنظيمي من شأنه أن يعمل على تحسين وتحفيز العاملين في سلوكهم، والذي ينعكس على كفاءة المؤسسة وتحسين مستوى الإنتاجية (العقلا، 2019).

فإن التطوير التنظيمي من شأنه أن يوفر للجامعة مرجعية إيجابية في عملية التعاون والتشارك ما بين العاملين والقيادة، والذي يعزز الانسجام في بيئة العمل في بيئة تشاركية جماعية، تسهم في المساعدة في زيادة الفرص في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في اغتنام الفرص المناسبة (الحدراوي ومحمد، 2020). فالقيادات الأكاديمية بكافة مواقعها لها التأثير الكبير والمباشر على سير العملية التعليمية والإدارية على حد سواء في تنفيذ رؤية ورسالة الجامعات في عمليات التطوير التنظيمي (الرقب، 2018).

وأن أكثر التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعات هو المجال التنظيم الإداري الفعال والذي من شأنه أن يحفز الآخرين على المزيد من العطاء والإبداع وأن التفاوت في نجاح الجامعات يعود إلى المستوى التنظيمي الذي يتوافر فيها (عبدالعال، 2017). وإن النجاح في عملية التطوير التنظيمي يجب أن يتوافق مع التطورات العالمية المتسارعة في تحسين البيئة الجامعية بشكل شمولي (العلفي، 2014).

ويعد التطور التكنولوجي من أكبر التحديات التي توجه الجامعات في عملية التطوير، لأن التطور التكنولوجي أسهم في إيجاد أساليب جديدة في بيئة العمل، كإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية، فالتطوير التنظيمي يعمل على استقطاب التكنولوجيا وتوظيفها في الجامعة لغاية تحسين مقدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئة المحيطة بها (محمد، 2014).

فقد تنوعت متطلبات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية بشكل خاص، فقد بين أرنأوط (2016) بان متطلبات التطوير تنوع من أهدافها لكن في المضمون تشير إلى تطوير عمليات الأداء والمضي في مواكبة كل المستجدات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة. ومع التطور المستمر فإن كافة المؤسسات تسعى بشكل دائم على إيجاد مساحة من التدريب على كل ما هو جديد لكوادرها لغاية الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة لصالحها (Heike, 2007). كما أن التغيير في الإجراءات والغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر يتطلب العمل على تطويرها بشكل يسهم في عملية التوافق مع بين الأهداف والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لرفع من مستوى أداء المؤسسة (Asumeng&Osae-Larbi, 2015). ولهذا فإن السعي الدائم الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطور في الهياكل والنظم القديمة تتطلب منها السعي نحو مواكبة المستجدات بما يتفق مع السياسة الحالية والذي من شأنه أن يتطور الكثير من كادرها من حيث المعرفة والمهارات والكفاءة (Burnes& Cooke, 2012).

وإشارة إلى ما سبق فإن رسم السياسات وتطبيقها يقع على عاتق القيادة الجامعية للوصول إلى العالمية، وإن المسؤولية الملقاة تعد ذات حساسية عالية لأن الجامعات تسعى إلى تحقيق تعليم ذو جودة عالية في المؤهلات والكفاءة، وأن موضوع التطوير التنظيمي يعد من المواضيع التي لا تزال تبحث بشكل موسع باعتباره عنصراً أساسياً في عمليات التجديد والتغير لرفع كفاءة الجامعة بالاعتماد

على العديد من الأساليب المكتملة لعمليات التحديث. وأن هذه الدراسة تسعى لتعرف درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الجامعات العديد من الصعوبات والتحديات التي تؤثر على مكانتها ومقدرتها على البقاء في سلم المنافسة، بسبب استخدامها للأنظمة الإدارية التقليدية والتي تؤثر على كفاءتها ومقدراتها في أحداث نقلة نوعية في ضوء التغيرات على المستوى الداخلي أو الخارجي، وقد استشعرت الباحثة ذلك من خلال تجربتها الدراسية في الجامعات الخاصة خاصة في ظل الظروف التي يمر بها العالم جراء جائحة كورونا، بأن الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة لا ترقى إلى الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها، ونظراً لتردد الباحثة على العديد من الجامعات الخاصة فقد قارنت بينها وكان هناك تفاوت في عمليات التغيير والتطوير.

ولهذا فقد عملت الجامعات على تغيير الأنماط الإدارية والتعليمية في ضوء العديد من التغيرات والذي كان عائقاً في كيفية التفاعل والتعامل مع طبيعة هذه التغيرات بإيجابية (مساعدة ودودين، 2012).

فالتطوير التنظيمي يعمل على تحسين مدخلات والمخرجات بالإضافة بأنه ينقل الواقع إلى الأفضل مما يجعل من الجامعات نظاماً ديناميكياً لمواجهة كافة التغيرات (عبدالعال، 2017).

وقد أشارت دراسة الشمري (2017) بأن الجامعات ملزمة بضرورة العمل على إيجاد الحلول المناسبة للصعوبات والتحديات حتى تبقى ضمن المنافسة مع مثيلاتها وتعمل على التقليل من آثار الصعوبات والتحديات وتسهم بفعالية في تحقيق الأهداف، ولهذا فإن الجامعات مطالبة بمتابعة المستجدات على الساحة الإدارية من أجل تحسين موقعها وزيادة كفاءتها وقدراتها في تحسين مستوى

الأداء من خلال التطوير التنظيمي. والتطوير التنظيمي فرصة قوية في عمليات التحديث في الجامعات للتغلب على الصعوبات والتحديات (ياغي، 2017). وعليه تكمن مشكلة الدراسة الحالية في طرح السؤال الآتي: ما درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (بلد التخرج، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى الكشف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (بلد التخرج، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة ما الهمة العلمية والعملية وهي كما يلي:

الأهمية العلمية: من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في تقديم إطار نظري متكامل لموضوع التطوير التنظيمي. كما وستسهم الدراسة في تعريف المسؤولين بمواقع بدور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالتطوير التنظيمي من أجل وضع تصورات في المستقبل والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال إعداد البرامج التدريبية الخاصة بعملية التنمية والتطوير.

الأهمية العملية: كما تسهم تعطي هذه الدراسة الباحثين بعمل دراسات جديدة في بيئات جديدة لأبعاد التطوير التنظيمي. بالإضافة إلى أنها سوف تكون مرجعاً مهماً للباحثين في التعرف على واقع التطوير التنظيمي والمجالات التي تم دراستها لتكون منطلقاً للباحثين في دراسة التطوير التنظيمي ضمن متغيرات وبيئات جديدة، ومن المؤمل استفادة أصحاب القرار في الجامعات كافة من نتائج هذه الدراسة لغاية اتخاذ القرارات المناسبة في عمليات التطوير والتنظيمي.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس

الحدود المكانية: الجامعات الخاصة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021-2022.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

مصطلحات الدراسة

تمخض عن هذه الدراسة العديد من المصطلحات والتي تم تناولها، وفيما يلي تعريف لهذه

المصطلحات المفاهيمية والاجرائية:

متطلبات التطوير التنظيمي Organization development: فقد عرف أحمد (2016)،

(12) التطوير التنظيمي بأنه: "منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف

إلى زيادة فاعلية الجامعة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها

والتكنولوجيا المستخدمة".

ويعرف التطوير التنظيمي إجرائياً: بأنه الجهود التي يقوم بها القائمين على إدارة الجامعات لغاية

التطوير والتحديث بما ينسجم مع تطلعات الجامعات في تحقيق الأهداف، ويقاس في هذه

الدراسة من خلال الأداة المستخدمة.

أعضاء هيئة التدريس Academic Staff: يعرف الباطين (2018، 20) عضو هيئة

التدريس بأنه: "الشخص المتخصص الذي يقوم بعملية التدريس لبعض المقررات الدراسية

لطالب المرحلة الجامعية، ويحمل درجة الدكتوراه في أحد التخصصات الأكاديمية.

ويعرف إجرائياً: بأنهم جميع أعضاء هيئة التدريس المعينين في الجامعة من مختلف الرتب والذين

يقومون على تدريس الطلبة في مختلف التخصصات خلال العام الجامعي 2021-2022.

الجامعات الخاصة: فقد عرف صقر (2005، 104) الجامعات الخاصة: بأنها: "مؤسسات

تعليمية جامعية تقوم على المبادرة الفردية الخاصة إذ تتولي جهات غير حكومية عمليات

الإنشاء والتمويل والإدارة ورسم السياسات التعليمية لها وتتمتع باستقلاله كبيرة في توجيه

شؤونها العامة والخاصة وتقوم تلك المؤسسة بتقديم خدمه تعليمية للطلاب الحاصلين علي مؤهل ثانوي أو ما يعادله وفق نظام قبول محدد ومرن نظير دفع تكاليف الحصول على تلك الخدمه التي يقررها القائمون عليها" .

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها المؤسسات التعليمية العليا التي يقوم على انشاءها العديد من الجهات الخاصة ويتم تمويلها من خلال إيراداتها الذاتية وتسعى إلى توفير أفضل الخدمات التعليمية.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن الفصل قسمين القسم الأول: تناول إى الأدب النظري وما يحتوي من مواضيع فرعية تتطرق إلى التطوير والتنظيمي والقيادات الأكاديمية والقسم الثاني: تناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وفيما يلي عرض للأدب النظري:

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجانب التطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والخصائص، وفيما يلي عرض للأدب النظري:

أولاً: التطوير التنظيمي

شكل التطوير التنظيمي حلقة أساسية لدى الجامعات في تتبع كافة الوسائل التي من شأنها أن تزيد من أداء وانتاجية العاملين وزيادة فعالية الجامعات للمقدرة على التكيف مع التغيرات، والتطوير التنظيمي يعد ظاهرة طبيعية تتخذها الجامعات لزيادة كفاءة الأداء المهني في ضوء التغيرات الكبيرة والمستمرة في بيئة الأعمال، بهدف إيجاد بيئة جديدة تتواءم مع تطلعات وأهداف المؤسسة (خليفة، 2020).

ولهذا فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى إحداث تغيير في الإجراءات والوسائل لجعلها أكثر توافقاً مع البيئة بهدف إيجاد بيئة ملائمة للتغيير نحو الأفضل. أن الجامعات الساعية إلى مواكبة عمليات النجاح عليها أن تعمل بشكل منظم في البحث عن كل ما يعزز عمليات النجاح والتي تتمركز في تطوير مستوى الكادر البشري والذي يعد (Asumeng&Osae-Larbi, 2016).

أصبح على الجامعات أن تعتمد على نفسها في عمليات التطوير والتحديث وقادرة على تعزيز مكانتها بصورة مستمرة (العريمي وأبو عاشور، 2020). فالتطوير التنظيمي يعد مهم فيما يتعلق بتطوير كفاءة الإجراءات الخاصة في تنفيذ العمل (باغي، 2017).

فإن التطوير في الجامعات بكافة أشكاله يتطلب العمل على إيجاد نوع من المؤاممة ما بين الحالي والقادم بما يكفل من بقاء الجامعة في حراك مستمر، ولهذا فإن التطوير ليس معنياً في جانب واحد بل ينبع من عدة جوانب تتبانها المؤسسة، ولهذا فإن التطوير التنظيمي يشمل البيئة الداخلية والخارجية في مسعى للمؤسسة من إيجاد العديد من الحلول المناسبة في التطوير العملي على أداء وكيان الجامعة (علي، 2016).

وفي ضوء التغيرات المستمرة فإن الجامعات ليست بعيدة عن هذا الواقع بل يتطلب السعي والمعرفة بالأمور المطلوبة في عمليات التنظيمي والتطوير، ولهذا فإن التطوير التنظيمي يجب أن يكون ملموس في حياة المؤسسة سواء كان التغيير في البيئة الداخلية أم الخارجية للمؤسسة والذي يشمل العاملين ووظائفهم وربما يمتد إلى بعض الأقسام والجماعات (ماهر، 2018).

وإن إدراك ومعرفة القيادات الجامعية بأن هناك الكثير من الأمور المطلوب العمل على تحديثها بسبب بيئة الأعمال المتسارعة نسبياً بشكل كبير الأمر مما يتطلب النظر برؤية شمولية للتعرف إلى ما يحيط بالمؤسسة من تحديات، وأن القيادة الجامعية مهمة في تنظيم كافة المهمات والجهود باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين (البدوي، 2017).

ومما سبق يتضح بأن البيئة الجامعية تعد بيئة خصبة في عمليات الجديد والتطوير وأنها تعد ذات أهمية كبيرة ولهذا فإن سعيها إلى مواكبة وملاحقة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال وضع الخطط والبرامج التطويرية اللازمة لتحقيق أهدافها، ولهذا فإن عمليات التطوير تكون

مخططة لتطوير وتحفيز العاملين عن طريق التأثير في مهاراتهم وأنماط سلوكياتهم، ويكون لهذا التطوير العديد من الطرق ومنها قطاع التكنولوجيا، وقطاع الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى تحسين القوة البشرية وتحسين أدائها، وهي عملية طويلة المدى لرفع مقدره المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي، والبيئة الداخلية.

مفهوم التطوير التنظيمي

تناول بعض الباحثين مفهوم التطوير التنظيمي وقد ذكروا عدة مسميات منها التنمية الإدارية والإصلاح الإداري وأنها انصبت في صالح عملية التحديث والتطوير في بيئة الجامعات. ومن المتطلبات التي تستهدف عمليات التطوير التنظيمي، العملية: والتي تشير إلى عملية التكيف والتغيير في استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية في بيئة الأعمال. والهدف: ويشير إلى رغبة في تحقيقه مكرسين كافة السبل التي تتطلب لغاية تحقيق الأهداف. والوسيلة: فتشير إلى الطريقة والوسائل والآليات التي تستخدم للوصول إلى غاية المؤسسة وأخيراً: النتيجة: ويشير إلى مقدره المؤسسة على تحقيق أهدافها(علاقتي، 2019).

قد تطور مفهوم التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة التراكم المعرفي، لذلك يبدو مفهوم مرادفاً لمفاهيم أخرى عديدة، كما أنه يحتوي على نماذج متعددة تختار إدارة المؤسسة ما يتلاءم منها مع جاهزيتها ومقدراتها، وذلك من خلال جهود مكثفة تضمن نجاح عمليات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الذي تريده(ثابت، 2020). وفيما يلي جملة التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه من قبل العديد من الباحثين:

فقد عرفته أبو طالب (2021، 14) بأنه: "عملية شاملة تمتد لتطوير كافة جوانب ومجالات ومكونات المؤسسة بدءاً بالرؤية والرسالة ووضع الاستراتيجيات مروراً بالهيكل التنظيمي والإجراءات

والموارد البشرية، وانتهاء بتوظيف التقنيات والمتابعة لكل ما سبق ضمن خطة تقييمه تقويمية تطويرية مستمرة".

فقد عرفها فليبان (Vuylpen, 2020, 18) بأنها عبارة: "عن تطبيق منهجي للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويزيد من فاعلية مكوناتها من أجل تحسين فاعلية أدائها التنظيمي وتحسين جودة مخرجاتها".

فقد عرفته خليفة (2020، 674) بأنه: "المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم وعمليات الأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المؤسسة على التجديد".

ويعرفه ياغي (2017، 8) بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذاً في الحسبان بيئة المؤسسة والخصائص التنظيمية لها".

ويعرفه أحمد (2016، 12) بأنه: "منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية، ويهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وتطوير مقدراتها الداخلية".

ويعرفه عماري (2013، 146) بأنه: "عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها،

بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي".

ومن خلال عرض لمفهوم التطوير التنظيمي فإنه يشير إلى السعي نحو التطوير والتحديث في الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بحيث تكون قادرة ومنتكيفة مع كافة الظروف في ضوء التسارع والتحديث في بيئة الجامعات.

أهمية التطوير التنظيمي

إن عمليات التطوير من المسلمات الأساسية التي تقوم بها الجامعات في ضوء التغيرات المتسارعة في أساليب وأنماط إدارة الأعمال، ولهذا فإن التطوير التنظيمي ليس بالأمر السهل وبنفس الوقت ليس بصعوبة في إدارة إذا ما تمت الأمور وفق خطط ومعلومات وأهداف سابقة تسعى المؤسسة لتحقيقها (Smith & Mackinnon, 2011). وتوضح أهمية التطوير التنظيمي من خلال التغيرات السريعة، لأن التطوير التنظيمي يمثل خطة سريعة تتخذها المؤسسة في عمليات التحسين واستغلال الفرص وفق مصلحتها، فالتطوير التنظيمي يعطي المؤسسة حركة ديناميكية تتسم بالمرونة السرعة في اتخاذ القرارات (أبو علة، 2020).

إن عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع جعل الكثير من الجامعات تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكنها من التكيف والانسجام مع التطورات، وفي هذا المجال يظهر أهمية التطوير التنظيمي كأحد السبل الفعالة في الأداء التنظيمي من أجل تطوير أداء المنظمة، ورفع كفاءتها (الشمري، 2018). إذ يعد الهدف الأساسي من عملية التطوير التنظيمي هو تمكين المؤسسة من أن تكون أكثر انفتاحاً وأكثر تكيف المحيطة. ويتضح أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة بأنه قادر على تقادي

أي أزمات ويكون أكثر انفتاحاً في التكيف مع مختلف الظروف بالإضافة إلى تعزيز كفاءة والامكانيات المؤسسة (4, 2019, Madasamy).

كما تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كونها عملية قائمة على العلم تساعد المؤسسة في التغيير نحو الأفضل وتحقيق فاعلية أفضل (5, 2020, Vulpen). إن عملية التطوير التنظيمي تتطلب التخطيط والرؤية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة نحو الارتقاء بالمنتجات (أبو ورد، 2015).

وقد تناول العديد من الباحثين أبو علة (2020) كافي (2018) أهمية التطوير التنظيمي في حياة الجامعات والتي تتمثل في:

1. يمثل التطوير التنظيمي منهج تربوي: وتشير هذه الأهمية بأن التطوير التنظيمي يسير وفق خطة مرسومة ومعدة مسبقاً في بعض الأحيان لتزويد العاملين بالمهارات الكفاءات اللازمة، وخاصة بأن الأنماط والأساليب الإدارية متغيرة، ولهذا فإن التطوير التنظيمي في بعض الجامعات يمثل استراتيجية مهمة لبقائها واستمرارها.
2. التطوير التنظيمي مثل منهج وقائي: ويشير هذا بأن طبيعة المؤسسة تسير وفق مسار معين في عمليات الأداء أو الإنتاج بغض النظر عن الظرف الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، ولهذا فإن القيادات ملزمة بربط الماضي بالمستقبل في الاستفادة من معطيات التطوير التنظيمي لبقاء المؤسسة وكيانها في حالة من التأهب والتأقلم في الاستفادة من المساحة والوقت والفرص.

3. التطوير التنظيمي يمثل منهج صحي: تمثل هذه الأهمية في إطالة عمر حياة المؤسسة وبقاءها في عملية تطويرية مستمرة بصورة دائمة من خلال توافر التدريب البحث عن كل ما

يخدم بيئة وأهداف المؤسسة ويكون لها حصة من عمليات التطوير، ولهذا فإن بعض الجامعات أخذت في توفير دوائر تعنى بعملية التطوير بصورة مستمرة حتى لا يكون هناك أي خلل أو ضعف في كادر أو وحدات الجامعات تؤثر على عمليات الأداء أو الإنتاج.

4. التطوير التنظيمي عملية استباقية: وتشير هذه العملية بأن توفير المعارف والكوادر والكفاءات والتدريب المتخصص ربما يكسب في بعض الأحيان الأسبقية لبعض الجامعات في استثمار الفرص لصالحها وهذا يكمن بالدرجة الأولى في التعرف إلى البيئة والمخاطر التي تواجه المؤسسة والعمل على توفير الحلول المناسبة وذلك عبر استباق الأحداث ومواجهتها ضمن أي تأثير على حياة وواقع المؤسسة (Guidroz et al., 2010).

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية التطوير التنظيمي من خلال توفير العديد من الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعات، من خلال توفير عمليات التجديد والتطوير في حياة الجامعات سواء في الجانب البشري أم الجانب التقني أم الجانب الإداري بالإضافة إلى عمليات الدمج والتغيير واتخاذ القرارات المناسبة في استثمار كافة الفرص لصالح المؤسسة للحصول على جودة ومكانة مرموقة في حياة المؤسسة بشكل عام.

أهداف التطوير التنظيمي

تعد أهداف التطوير التنظيمي غاية كبرى في حياة الجامعات ولاسيما وأن التطوير التنظيمي يعمل على دمج الجانب النظري مع الجانب التطبيقي لعمليات التطوير، ولهذا فإن التطوير التنظيمي ليس حديث العهد، حيث أصبح تطوير الأفراد والجامعات مفتاحاً لتعظيم الفعالية الشاملة سواء في البيئة الداخلية أم الخارجية. تختلف أهداف وبرامج التطوير التنظيمي باختلاف المشكلات والظروف التي تواجهها الجامعات (المطيري، 2018).

ويعد التطوير التنظيمي سلاح ذو حدين في أهدافه بعيدة المدى أو أهداف محدودة والغاية من هذا التطوير هو عملية استباقية ووقاية للمؤسسات من تبني عمليات التجديد (الشمري، 2018).

ويعد التطوير التنظيمي امتداداً للمدرسة السلوكية التي ركزت على أهمية العناية بالطاقات البشرية باعتبارها المصدر الأساسي في نجاح أهداف التطوير التنظيمي، كما ويعد أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي وعنصر أساسي للمؤسسات الناجحة الدعمة لعمليات التطوير والتحديث (خليفة، 2020).

وتكمن أهداف التطوير التنظيمي والتي أشار إليها كل من ماهر (2018)، فرح وأبو عروش (2016) ما يلي:

1. يسهم التطوير التنظيمي في رفع مستوى الدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج ويعمل على توفير المعلومات والكفاءات اللازمة للعديد من الحلول المناسبة والتي تتوافر مع سياسة المؤسسة.
2. يسهم في زيادة الكفاءة والمهارات على المواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات والعمل على حلها بما يتناسب مع وضع المؤسسة.
3. يزيد من خبرات وكفاءات العاملين من خلال توفير الدعم المعنوي في جانب البيانات الخاصة بمجموعات العمل.
4. تعمل على تطوير المسؤولية لدى العاملين داخل التنظيمي من خلال زيادة ولاءه وأن المؤسسة تمثل جزء أساسي في حياة الكثير من العاملين.
5. تعطي صورة واضحة عن الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة لغاية اتخاذ القرارات المناسبة سواء في بناء برامج تدريبية مناسبة في المستقبل أم من خلال ادخال أنظمة إنتاجية جديدة.

6. العمل على توفير بيئة إيجابية تعمل على توفير إبداعات جديد تخدم بيئة المؤسسة بما ينعكس على واقع وحياة المؤسسة والذي من شأنه أن يعظم حياة المؤسسة في توفير أنظمة وأدوات إنتاجية جديدة.

7. تعمل على تطوير كفاءات وخبرات القوى البشرية في المؤسسة ضمن العديد من التخصصات والتي تسهم في اتخاذ قرارات جديدة في عمليات التوسع والتنوع في مصادر واشكال الإنتاج. 8. يسهم التطوير التنظيمي في إيجاد مناخ ملائم، ويوفر أساليب جديد للعاملين في أن يحققوا ويؤثروا في وضع وظائفهم ومؤسساتهم.

9. يعمل التطوير التنظيمي على تعزيز قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتنافس الحر بموضوعية في توفير الخبرات التي تعمل على رفع من واقع المؤسسة.

فأهداف التطوير التنظيمي تتطلب العمل على رفع من كفاءة المؤسسة، وهذا يتطلب العمل على توفير كافة السبل والوسائل التي من شأنها أن تطور من هيكل المؤسسة وخاصة في إيجاد نوع من التوازن الإداري الذي يهدف في مضمونه إلى معالجة نقاط القوة الضعف مولدة أنماط وأفكار جديد تتسم بالتجديد والابتكار والذي يكسب المؤسسة ميزة مقارنة مع المثيلات من الجامعات(علي، 2017).

ويمثل التطوير التنظيمي عملاً مبتكراً يقوم على التخطيط المسبق نحو رؤية لاحقة ومستقبلية للارتقاء بالمهام والوسائل والاستفادة من عمليات التحديث المتوافر في الجانب الإداري تتوافق مع عمليات التطوير(فرج وأبو عروش، 2017).

كما أن من شأن التطوير التنظيمي أن يخلق قدرات إبداعية وتوافر أرضية نحو تحديث الكثير من الوسائل والأنظمة ويكون منبعاً راسخاً في عمليات الإبداع، وهذا التطوير أن يعكس على جودة الأداء وتطوره نحو الأفضل(صرصور، 2019).

ولهذا فإن تبني التطوير التنظيمي في الجامعات من شأنه أن يقلب الموازن في فعاليته وتحرك الكثير من الأمور النائمة وغير المفعلة إلى بيئة ذات مرونة وديناميكية (أبو طالب، 2021).

ومما سبق فإن التطورات التي تحدث في الأنظمة الإدارية والإنتاجية وما تمخض عن متغيرات العولمة تطلب ذلك إلى إيجاد حلقة تغطي هذه التغيرات من خلال التطوير التنظيمي والذي يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال جهد مشترك من قبل كافة العاملين في المؤسسة، وخاصة بأن التطوير التنظيمي يعد عملية شاملة ضمن كافة قطاعات ووحدات التنظيم سواء من حيث التجديد أم التحديث أم النقل والغاية منه هو مواكبة التطورات في بيئة الأعمال ومستوى وجودة الخدمات المقدمة للآخرين.

التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي

على الرغم من النظرة الإيجابية لدى القيادات في الجامعة نحو تحسين واقع الجامعات من خلال التطوير التنظيمي إلا أن هذا التطوير غالباً ما يمر ببعض من الأمور التي ربما تكون عائقاً في تنفيذ ما تصبو إليه القيادات من تحسين فعالية الجامعات لأن التطوير التنظيمي يهدف إلى رفع من مستوى الوضع القائم إلى وضع أفضل.

فالتطوير التنظيمي في هيكل المؤسسة يعني نوع من التغير للأفضل، ولهذا فإن عملية التغيير هي تعديل هيكل أو تجديد نظام كامل، ربما يكون إيجابياً أو سلبياً لكن النظرة المتوقعة تكون إيجابية. ولهذا فإن عملية التطوير قد يؤثر في جزء من المؤسسة أو على كافة قطاعات المؤسسة، وربما يتم في قطاعات متكاملة ولكن بدرجات متفاوتة (ورد، 2016).

وفي بعض الأمور قد يكون التطوير التنظيمي عملية استباقية بسبب النظرة المستقبلية التي تسعى إليها الجامعات، تحتاج الجامعات اليوم إلى استراتيجيات تغيير تنظيمي شامل يتسم بالفعالية

والكفاءة من أجل ضمان الصحة التنظيمية على المدى القصير والطويل (حياصات، 2017). وقد

قسم دودين (2012) التحديات إلى خمس تحديات، وهي:

1. التحديات البشرية: يمثل هذا إلى رفض الكثير من العاملين لمبدأ التطوير بسبب اعتيادهم

على نمط معين، كما أن ضعف كفاءة القوى البشرية يؤثر بشكل كبير على النتيجة من

عمليات التطوير التنظيمي.

2. التحديات الفنية والمادية: أن عمليات التطوير التنظيمي تتطلب في بعض الأحيان إلى الكثير

من المتطلبات الذي يجعل الجانب المادي عنصر أساسي في إتمام عمليات التطوير.

3. التحديات التقنية: وهي تتمثل في عدم مقدرة المؤسسة على توافر كافة التجهيزات المطلوبة

للتوافر مع عمليات التطوير المطلوبة.

4. التحديات الاجتماعية: وتمثل ضعف الاقبال على الأخذ بعمليات التطوير بصورة تطبيقية

لأنه ربما تتعارض مع فلسفة العادات الاجتماعية.

5. التحديات البيئية: وتشير إلى ضعف التوافق مع السياسات الهادفة نحو عمليات التطوير

بسبب العديد من الأسباب منها السياسية والاقتصادية.

ويتضح بأن التطوير التنظيمي يمثل عملية تفاعلية مستمرة، واستراتيجية ناجحة ففي عمليات

التطوير في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بعد التعرف إلى مكامن القوة والضعف حتى تتمكن

القيادة من عمل المطلوب للارتقاء بمستوى الجامعة.

مبررات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي تحتاج إلى إدارة وجهود مخطط لها بالإضافة إلى التشجيع والتوجيه

ورغبة القيادات في الجامعات في التعامل مع المتغيرات والظروف والمشكلات المحيطة بالجامعات

والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير التنظيمي، وتبرز مبررات التطوير التنظيمي من خلال مواجهته التغيرات المتسارعة في بيئة الجامعات. ويمكن تلخيص هذه المبررات في أربع مجموعات كما بينها أبو ورد (2015) هي:

1. التطور التكنولوجي: إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت

في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان

2. الانفجار المعرفي وتقادم السلع: لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة

حياة المنتجات أخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ

عشر سنوات.

3. التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالجامعات تحمل معها قيما جديدة

تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي

لصراع القيم والأضرار باستقرار المؤسسة.

وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي والتي قسمها يوسفى (2019) إلى نوعين وهما

التغيرات الداخلية والخارجية منها:

1-التغيرات الخارجية: وتشير هذه التغيرات إلى ما يحصل من تغيرات أو تحديات في البيئة

الخارجية المحيطة بالجامعة ومن أمثلتها التالي:

1. زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
2. الثورة التكنولوجية الهائلة.
3. التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك الانتشار العولمة.
4. التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية الاجتماعية.

2-التغيرات الداخلية: إن التغيرات المطلوب إحداثها في بيئة المؤسسة تظهر من خلال

الاختلاف والتغيير في الأنماط الادائية وبما ينسجم مع رؤية الجامعة نحو تحقيق أهدافها،

وإن الحاجة للتطوير التنظيمي في البيئة الداخلية للمؤسسة نابعة من النقص أو الضعف في

تحقيق الجامعة لأهدافها أو ضعف في مستوى المخرجات التي تسعى الجامعة لها.

وهناك العديد من الأمور التي تسعى إليها الجامعة في تنبى عمليات التطوير التنظيمي (أبو علة،

2020) ومنها:

1. الحفاظ على فاعلية المنظمة: فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل،

ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

2. تنمية المقدرة على الابتكار: فإن التعامل والتعاطي مع المستجدات تسهم في التعامل والذي

يؤدي إلى تنمية المقدرة على الابتكار في الأساليب بشكل عام.

3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: ويتمثل في تفجير الطاقات والمواهب وإثارة الرغبات، وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء.

مما سبق ينظر إلى التطوير التنظيمي إلى أنه نظرة هادفة وسعي القيادات في عمليات التحديث والتجديد بشكل مستمر للحفاظ على كيان ومكانة المؤسسة في بيئة الأعمال، إلا أن التحديات ربما تكون كبيرة إلا أن مواجهة هذه التحديات مهما كانت ينعكس بشكل إيجابي وله تأثير مباشر على فعالية المؤسسة، وللتغلب على هذه التحديات بشكل مستمر يتطلب العمل على توفير دائرة متخصصة في عمليات التحديث والتحديد وتوفير البرامج التدريبية المتخصصة.

عمليات التطوير التنظيمي

إن المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق التطوير التنظيمي بفعالية لا بد من الاستعداد بشكل مناسب ومخطط لغاية الوصول إلى الغاية والاهداف من عمليات التطوير، ومن هذه العمليات ما يلي:

1- التخطيط للتطوير

تعد الفرص من أولى الخطوات التي تتخذ من قبل المؤسسات الباحثة عن عملية التطوير لأنه يشخص الواقع ويعمل على تحديد المطلوب من عملية التطوير، فهو يشير إلى تعرف المشكلات والفرص المتاحة لعمليات التطوير والذي من شأنه أن يجمع المختصين بالمهام المطلوبة في عملية التطوير (الحدراوي محمد، 2020).

تعد هذه المرحلة من المراحل التي تكتسب أهمية كبيرة في حياة الجامعات، لأنه من خلالها يتم التعرف إلى المشكلات والمتطلبات اللازمة في عملية التطوير والتي من شأنها أن تعمل على مواكبة الجامعات لكل المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل دقيق بعد جمع البيانات عن المتطلبات اللازمة

والأخذ بالرأي الجماعي مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار توافر الموارد الخاصة بعملية التغيير وهذا كله مرتبط بضرورة توافر التخطيط الجيد والذي يعكس عملية التطور نحو الأفضل للبيئة الجامعية (نورالدين والعتيبي، 2020).

2-التشخيص

أن عملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسات هي عملية استكشافية عن واقع وأداء الجامعات والذي من خلال تستطيع الجامعات التعرف إلى جوانب الضعف أو المشكلات التي تواجهها في عمليات الأداء والتطوير (الحدراوي ومحمد، 2020).

تهدف عملية التشخيص إلى جمع المعلومات عن كافة الكليات والوحدات التابعة للجامعة لغاية التعرف إلى مناطق القوة والضعف لغاية وضع الحلول المناسبة من عمليات التطوير والتحديث، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة لزيادة فعالية الجامعة، فعملية التشخيص يجب أن تكون دقيقة وواقعية في التعرف إلى التحديات والمشكلات، وأن الجامعة متجه بفعالية نحو عملية التطوير والتطوير، فالعملية التشخيصية في ضوء الإجراءات التي تقوم بها الجامعة بعملية التطوير يجب أن تركز على معلومات وبيانات واقعية (الضبعان، 2016).

3-تطبيق التطوير

تعد عملية التخطيط من المراحل الأساسية التي تعتمد على عمليات التطوير وخاصة بعدما يتم تشخيص حالة المؤسسة والحيثيات التي يجب أن تتخذ لغاية النجاح في عمليات التطوير سواء من حيث الكوادر البشرية أم من خلال تطوير البيئة التحتية (الحدراوي ومحمد، 2020).

تمثل هذه المرحلة من المراحل المهمة في عمليات التطوير في البيئة الجامعية والذي من شأنه أن ينعكس على التطور على واقع وكفاءة الجامعة، ولهذا فإن التخطيط المنظم والتحليل الاستراتيجي

للمتطلبات المستقبلية للجامعة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الشمولية الكاملة في البيئة الجامعية سواء من حيث مستوى الخدمات أم الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف المطلوبة لمرحلة التغيير، وهذا كله ينعكس على أهمية تطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على مواكبة التحديات والتجديدات التي تسعى إليها الجامعات مع الأخذ بعين الاعتبار بأن التطورات التكنولوجية أحدثت نقلة نوعية في عملية التطوير والتحديث (عودة، 2017).

4-تقييم عملية التطوير في بيئة المؤسسة

إن العمليات التطويرية التي تقوم بها المؤسسة الأفضل أن تخضع عملية التقييم للتعرف إلى فاعلية المهمات التي تم القيام بها، ولهذا فإن الكثير من المؤسسات تعمل على تقييم عمليات التطوير والحصل على النتائج لغاية اتخاذ القرارات المناسبة سواء في تعزيز أو تغيير أو تطوير بما يخدم بيئة المؤسسة على كافة المستويات (الحدراوي ومحمد، 2020).

تمثل مرحلة التطوير الجامعي مرحلة مهمة وخاصة في ضوء التطورات في الوسائل والتقنيات التي سهلت على الجامعات الكثير من المهمات سواء الإدارية أم الأكاديمية والذي من شأنه أن يوفر على الجامعة الكثير من الوقت والجهد بالإضافة إلى سرعة انجاز المهمات (طه والشمري، 2019).

ونظراً لعمليات التطوير والتحديث فإن التكنولوجيا أسهمت بشكل كبير سهولة الرجوع البيانات بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لكافة العاملين في الجامعة من الحصول على الخدمات الالكترونية والذي توافر على المراجعين الكثير من الوقت ورفع كفاءة العمل وزيادة مستوى الإنتاج (صلاح الدين والبرطمانى، 2018).

ومما سبق على الرغم من وجود الكثير من المجالات التي يمكن أن يقاس فيها التطوير التنظيمي في الجامعات فإن الباحثة أرتأت بأن تكون هذه المجالات أربعة أعلاه منطلقاً لدراسة التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة.

التطوير التنظيمي والجامعات

تعد الجامعات الخاصة رديفاً في أداء المهمات التعليمية وتكوين القوى البشرية المؤهلة جانباً إلى جنب مع الجامعات الرسمية، ونظراً للدور الكبير المناطق بها، فإن عليها مواكبة كل ما هو جديد يخدم ويحقق أهدافها. وتتمثل الجامعة في ثلاث وظائف أساسية وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي، ولهذا فهي على تواصل مستمر مع توفير كل ما يخدم ويطور التفاعل مع هذه الوظائف ولهذا فهي معنية بشكل أساسي في التشارك في التنمية الشاملة (هزاع، 2017).

وتؤدي الجامعات دوراً كبيراً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج القوى البشرية، وتعد الجامعات من أهم هذه الجامعات حيث يناط بها العديد من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية وهي: التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع (وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية، 2021).

تعد خدمة الجامعة للمجتمع هي الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة من أجل تكيف الأفراد مع المتغيرات السريعة في عالم العلم والتكنولوجيا، وأيضاً مع الحاجات الثقافية المتزايدة التي تمت نتيجة اتساع وقت الفراغ والتسهيلات التي خدمتها وسائل الاتصال الحديثة (صلاح الدين والبرطمانى، 2018). والجامعات الخاصة في الأردن لها دور ملحوظ في عملية التطوير الشامل وعددها 22 جامعة وأن دور الجامعات الخاصة في خدمة المجتمع أهمية كبيرة لأنها مصدر أساسي في عمليات

التنمية والتي تعنى بمتطلبات المجتمعات وحاجاتها المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة لها (وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية، 2021).

ومما سبق يتضح بأن دور الجامعات الخاصة يؤهلها بأن تكون في موضع يجعل لها أهمية كبيرة في عملية المنافسة، ولهذا فإن التطوير التنظيمي يمثل عنصر أساسي لغاية السعي في تطوير الوسائل والإجراءات والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأن عملية التطوير يجب أن تكون تشاركية وفيها بعد استراتيجي ينعكس على واقع وأداء كافة القطاعات والوحدات في الجامعة، وأن التغيرات التي تحدث في البيئات الجامعية الخاصة تتطلب منها العمل بشكل فعال حتى تستطيع مواكبه كافة التغيرات لصالحها.

ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة سواء العربية منها أم الأجنبية والتي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة أبو طالب (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية في ضوء تأثير متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)، والبحث في سبل تطويره في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (159) عضو هيئة تدريس بجامعة الأقصى، يمثلون نسبة تقارب (39%) من مجتمع الدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ أي بدرجة كبيرة، فيما كان ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي: جاء المجال التقني

في المرتبة الأولى كبيرة، يليه المجال الاستراتيجي في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، ثم جاء المجال الهيكلي في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، وأخيراً حلّ مجال الموارد البشرية في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. قامت الباحثة باستنباط سُبُل تطوير واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؛ من خلال استخلاص الاستجابات المركزة لعينة الدراسة عبر سؤال مفتوح بهذا الخصوص.

وفي دراسة قام بها ناتنوبون وريهينا (Notanubun & Rihihena, 2021) هدفت تحليل التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في اندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال التقارير والأبحاث في جامعة، بحيث تكون الكليات التعليمية على جميع الأنواع والمستويات مفتوحة وتزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي بأداء الجامعة الثقة للمعلمين ومجتمعاتهم. حيث كشف التحليل إلى زيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي وإلى ضرورة تطبيق الاستراتيجيات التعاونية في الإجراءات المشتركة بين المجتمع المحلي والجامعة بطريقة تنسيقية. بالإضافة إعادة هيكلة اقسام وحدات وكليات الجامعة لتطوير أساليب التعليم والأداء لزيادة أنشطة وبرامج مكاتب التعليم في تنفيذ الأنشطة الروتينية، كما أكد على عدم استخدام المنهج بيروقراطي مع نهج تشاركي. ويجب العمل

على تطوير أساليب وإجراءات العمل بحيث تتوافق مع سياسة القيادة الجامعية، من خلال إعطاء دور كبير لأعضاء هيئة التدريس بأهمية التطوير التنظيمي نحو التغيير لغاية تحسين جودة وجودة التعليم في الجامعة.

أما دراسة صويص (2020) هدفت التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف على مقدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف إلى طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا، وتوافر الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية) على تحقيق التطوير التنظيمي، وتعرف كذلك إلى مدى التغيير في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) نتيجة التغيير في مكونات الرقابة الإدارية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، وتم إعداد أداة البحث، وتوزيعها على العينة المكونة من (210) موظفاً، وتم استرداد (194) استبانة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الرقابة الإدارية على نسبة مرتفعة، وحصل مجال تحقيق التطوير التنظيمي على نسبة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتبين -أيضاً- أن ما نسبته (61.70%) من التغيير في مستوى التطوير التنظيمي يعود للتغيير في مكونات الرقابة الإدارية، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة.

وهدف دراسة الحدراوي ومحمد (2020) تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، فضلاً عن اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية. واختار البحث المعهد التقني في محافظة السلیمانية ميداناً للجانب التطبيقي من

خلال عينة عشوائية شملت (50) موظفا، اذ اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة وذلك من خلال (37) فقرة خاصة بمتغيرات البحث، بواقع (21) فقرة لمهارات القيادة الناعمة (مهارة العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، المقدرة على القيادة، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، ومهارة تقديم الذات)، و(16) فقرة خاصة بأبعاد التطوير التنظيمي (الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير). وتوصل البحث إن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة، فضلاً عن إن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة فتبين ان مهارتي (القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثر بالتطوير التنظيمي وإن هاتين المهارتين بحاجة إلى إعادة النظر بالأساليب والاجراءات المتبعة فيهما.

أما دراسة العزاوي (2019) هدفت معرفة التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية والانسانية في كلية التربية الجامعة المستنصرية، وإيجاد دلالة الفروق في التطوير التنظيمي لرؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية على وفق متغيري التخصص (علمي- إنساني) بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث، وعرض عدداً من المواضيع في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (72) فرداً، وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث فضلاً عن إجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج بأن رؤساء الأقسام العملية والإنسانية يتمتعون بمستوى مناسب

في عمليات التطوير التنظيمي في اقسامهم ولكن بحاجة إلى مزيد من المتابعة والتطوير . كما توصلت النتائج إلى وجود فروق لصالح الأقسام العلمية. وخلصت الدراسة بأن مستوى التطوير التنظيمي كان بمستوى متوسط.

وفي دراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) هدفت تعرف أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما سعت التعرف إلى مدى الاختلافات في إدراكات فاعلية الأداء المؤسس الأبعاد تأثيراً العاملين (رؤساء الأقسام، الإداريون، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي) واعتمد البحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 400 مفردة، وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما أظهر البحث أن أكثر الأهداف والاستراتيجيات الهيكل في فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية المورد البشري الأبعاد تأثيراً التنظيمي)، وأظهر البحث عدم وجود اختلافات في إدراكات العاملين في الجامعة العمالية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) باستثناء متغيرالمستوى الوظيفي.

وأجرى حراشنة (2019) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (629) مديراً ومعلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، ولكل مجالاتها. وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى استجابات أفراد العينة في تطبيق

مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطور التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الإناث.

دراسة واتسون وآخرون (Wstonet al., 2017) هدفت إلى تعرف على دور التطوير التنظيمي للمطورين التربويين وللتغييرات في التدريس والتعلم التي تحدث في الجامعات، فمن المهم أن يقوم مطورو التعليم بدور التطوير التنظيمي ويقودون تغييرات المستوى المؤسسي في التدريس والتعلم لم يكن واضحاً كيف نبدأ أو نوضح الدور القيادي في التطوير التنظيمي. يبين البحث كيف توصلنا إلى إدراك أن دورنا في قيادة مبادرة التغيير المؤسسي لإعادة تصور مساحات الفصول الدراسية في عملية التطوير التنظيمي والتي تحتاج إلى مزيد من العمل والمتابعة. ونضع مغزى للممارسين الذين يسعون لتوضيح أو تعزيز أدوار التطوير التنظيمي الخاصة بهم. حيث أفادت النتائج بحصولنا على دروس مفيدة للزملاء في هذا المجال. ولا سيما يجب أن يصبح التطوير التنظيمي جزءاً من المناهج الدراسية للمطورين التربويين.

دراسة الشمري (2017) هدفت إلى وضع تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ممثلة باستبانة تم تطويرها لهذه الغاية تكون مجتمع الدراسة من العديد من الجامعات تمثل في المديرين والوكلاء والعمداء بما مجموعه 209. وخلصت الدراسة بأن تطوير البنية التحتية والهياكل التنظيمية وتوفير التقنيات الحديثة يعد من أهم عناصر التطوير والتنظيمي التي تعمل عليها الجامعات.

دراسة ميدنيكا (Medenica,2016) هدفت الدراسة إلى فهم ومشاركة التحديات التي تواجه الممارسين في تجاربهم، للإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن تفعيل مشاريع التطوير التنظيمي في الجامعات؟ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من نائب رئيس الجامعة

والعمداء ورؤساء الأقسام في جامعة حكومية في الشمال الغربي الأمريكي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (128) موظفاً، وقام الباحث باستخدام المقابلة المقننة كأداة للدراسة مستخدماً نظرية باريتو (20/80). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ضرورة رفع مستوى الوعي حول جدوى وفعالية التطوير التنظيمي وفيما يتعلق بمجالاته في الحاضر والمستقبل

وفي دراسة قام بها سيوك (Cusick, 2005) هدفت إلى التعرف على كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في تسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة باستراليا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (2000) طالب و(150) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاسترالية. توصلت الدراسة إلى أن تغيير الوكالات ومركزية القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم عملية التطوير التنظيمي بنجاح وأن التطوير التنظيمي كان أفضل من حيث الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة، بالإضافة إلى إيجاد بيئة تنظيمية أكثر حداثة، وأن التطوير التنظيمي يكور ويحسن ليكون فعالاً ومؤثراً في البيئة الجامعية وينعكس على كافة وحدات وإدارات الجامعة.

وفي دراسة قام بها ويلبيرت (Wilbert, 2000) استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المتغيرات الآتية: (الجنس، والسن، والمساندة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والاستقلالية) ومستوى التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (396) مدير من مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، موزعين كالتالي (132 اناث و 264 ذكور) وقد تم اختيارهم من خلال قاعدة بيانات موجودة في مركز البيانات التربوية بولاية ديفنر Denver الأمريكية، وقد قام الباحث بإرسال الاستبيان الخاص بقياس التطوير التنظيمي الوجداني إلى أفراد العينة، وقد بلغ عدد المستجيبين منهم (302) مدير موزعين كالتالي :

(160 إناث و 142 ذكور) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن التباين في التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن العدالة التنظيمية، المساندة التنظيمية، السن، أن أكثر المتغيرات تأثيراً في التطوير التنظيمي الوجداني هو العدالة التنظيمية، وأقلها تأثيراً السن . كما أشارت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه إدارة المدارس الثانوية يتمثل في الحفاظ على العدالة التنظيمية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية وكذلك في الجامعات العربية والعالمية أو في الجامعات العامة:

دراسة (Notanubun & Rihihena, 2021) الهدف من الدراسة تحليل التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في اندونيسيا، ودراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) والتي تناولت أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة، ودراسة حراششة (2019) والتي حاولت معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي. دراسة واتسون وآخرون (Wston et al., 2017) وحاولت الكشف دور قيادة التغيير في التطوير التنظيمي في التدريس والتعلم التي تحدث في الجامعات. ودراسة الشمري (2017). والتي أشارت إلى وضع تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية دراسة ميدنيكا (Medenica, 2016) والتي أشارت إلى كيفية تفعيل مشاريع التطوير التنظيمي في الجامعات الأمريكية. كما حاولت دراسة سيوك (Cusick, 2005) التعرف على كيفية تطبيق التطوير التنظيمي لتسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة. ودراسة يلبيرت (Wilbert, 2000) التي حاولت التعرف على العلاقة بين المتغيرات (الجنس السن

المساعدة التنظيمية . العدالة التنظيمية . الاستقلالية) ومستوى التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن من الدراسات الأولى التي حاولت معرفة درجة توافر متطلبات التطوير في جامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن خلال الدراسات السابقة لم تتطرق أي دراسة لدراسة دراسة توافر متطلبات التطوير التنظيمي ففي دراسة أبو طالب (2021) أشارت إلى دراسة واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى، دراسة صويص (2020) التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية. أما في مجال التطبيق فتناولت دراسة حراشة (2019) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين ودراسة العزاوي (2019) إلى معرفة مستوى التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية والانسانية في كلية التربية الجامعة المستنصرية ويلبيرت (Wilbert, 2000) مستوى التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. أما الدراسات التي تناولت بالبيئة الجامعة فقد تناولت دراسة (Notanubun & Rihihena, 2021) حاولت تحليل التطوير التنظيمي في جامعة باندورنيسيا، ودراسة سيوك (Cusick, 2005) هدفت إلى التعرف على كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في تسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة باستراليا بينما دراسة الحدراوي ومحمد (2020) تحديد مستوى اهتمام المنظمة بالتطوير التنظيمي عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) هدفت أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية. دراسة الشمري (2017) دراسة مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية ميدنيكا (Medenica,2016) التحديات التي تواجه الممارسين في تطبيق التطوير التنظيمي دراسة

واتسون وآخرون (Wstonet al., 2017) هدفت إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي للمطورين التربويين وللتغييرات في التدريس والتعلم التي تحدث في الجامعات.

أما من حيث المنهجية فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالمنهجية من خلال استخدام المنهج الوصفي بالمتنل باستبانة غير أن دراسة واحدة اختلفت حيث استخدمت المنهج النوعي وهي دراسة (Wstonet al., 2017). ودراسة دراسة (Notanubun & Rihihena, 2021) التي استخدمت المنهج النوعي.

أما من حيث مجتمع الدراسة فإن هذه الدراسة استخدمت أعضاء هيئة التدريس واتفقت مع معظم الدراسات السابقة ومنها دراسة دراسة أبو طالب (2021) دراسة العزاوي (2019) دراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) دراسة واتسون وآخرون (Wstonet al., 2017) ودراسة الشمري (2017). وقد اختلف مع نوع مجتمع الدراسة في الدراسات الآتية التي كانت بين المعلمين والموظفين ومنها دراسة حراشة (2019)، ودراسة (Cusick, 2005) ودراسة (Wilbert, 2000) ودراسة صويص (2020)، دراس الحدراوي ومحمد (2020).

وقد خصلت مع الدراسات السابقة على أهمية دراسة التطوير التنظيمي لأهمية في تطوير أداء المؤسسي لكافة المؤسسات سواء البيئة الجامعة أو التعليمية أو الخدمية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن تعد أول دراسة في حدود -علم الباحثة- التي

تناولت التطوير التنظيمي ضمن متغيرات الدراسة والتي تطبق على الجامعات الخاصة الأردنية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، ووصفا لمجتمع الدراسة، والعينة واختيارها، أداة الدراسة والتحقق من خصائصها السيكمترية، وعرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم (3068) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية والتخصصات حسب إحصائية وزارة التعليم والبحث العلمي لعام (2020-2021) موزعين على (22) جامعة للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الميسرة بوحدة اختيار هي الجامعة حيث تم اختيار (3) جامعات موزعة على أقاليم المملكة بشكل عشوائي وهي (جامعة العقبة في الجنوب، جامعة جرش في إقليم الشمال، جامعة الزيتونة في إقليم الوسط) وتم تطبيق أداة الدراسة الإلكترونية عن بعد بالتعاون مع رؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث من خلال روابط الكترونية للاستبانة تم إرسالها إلى مجموعات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على تطبيق الواتساب (WhatsApp) ومتابعة الردود على نماذج جوجل الإلكترونية. وقد بلغ عدد المستجيبين من الجامعات الثلاث (155)

عضو هيئة تدريس، وهو ما يشكل (5%) من مجتمع الدراسة تقريباً. وتتنوع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة المتمثلة في (الرتبة الاكاديمية، بلد التخرج، سنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول (1/3).

جدول (1/3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب (الرتبة الاكاديمية، بلد التخرج، سنوات الخبرة)

الرتبة الاكاديمية	العدد	النسبة %
أستاذ	63	40.6%
أستاذ مشارك	33	21.3%
أستاذ مساعد	59	51.1%
المجموع	155	100.0%
بلد التخرج	العدد	النسبة %
عربية	135	87.1
اجنبية	20	12.9
المجموع	155	100.0
سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	43	27.7
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	35	22.6
10 سنوات فأكثر	77	49.7
المجموع	155	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوي أداة لمتطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للإجراءات التالية:

- الرجوع للأدب النظري المتعلق في متطلبات التطوير التنظيمي لتحديد المحاور الأساسية لتوافر متطلبات التطوير التنظيمي وهي (التخطيط للتطوير، التشخيص، تطبيق التطوير، تقييم عمليات التطوير) وتم كتابة مجموعة من الفقرات التي تقيس كل منها مجال معين، وقد

بلغ عددها (33) فقرة مدرجة حسب سلم ليكرت الخماسي موزعة على الأبعاد الأربعة. لتشكل الاستبانة بصورتها الأولية. بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة (أبو طالب، 2021؛ أبو علة، 2020؛ والشمري، 2018) والتي تناولت التطوير التنظيمي، كما هو مبين في الملحق(1).

صدق أداة الدراسة

- تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الصورة الأولية من الأداة على بعض أساتذة الإدارة والقيادة التربوية ومتخصصين في القياس والتقويم وبلغ عددهم (10) لإبداء الرأي حول مناسبة كل من فقرات المقياس للمقياس والبعد الذي تنمي له وبعض مختصي اللغة العربية للتحقق من سلامتها اللغوية، حيث لم يتم حذف أي من فقرات المقياس، وتم تعديل صياغة العديد من الفقرات بناءً على توصيات المحكمين، كما هو مبين في الملحق(2).
- تم التحقق من ثبات المقياس من خلال تطبيقه على عينة مكونه من (30) عضو هيئة تدريس من جامعة الشرق الأوسط، وتم حساب معامل ثبات كرونباخ الفا للمقياس وقد بلغت قيمته (0.96) وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتم حساب معامل كرونباخ الفا لكل أبعاد المقياس كما هو مبين في الجدول (2/3).

جدول (2/3)

معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل من أبعاد المقياس

عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ الفا	البعد
8	0.87	التخطيط للتطوير
9	0.95	التشخيص
6	0.91	تطبيق التطوير
10	0.87	تقييم عمليات التطوير

وهي قيم مقبولة لأغراض هذا البحث.

ثبات أداة الدراسة

- تم التحقق من ثبات فقرات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية على المقياس للعينة الاستطلاعية كما يوضحها الجدول (3/3).

الجدول (3/3)

معامل الارتباط بين الفقرات والعلامة الكلية لمقياس توافر متطلبات التطوير التنظيمي

الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.704**	10	.648**	19	.794**	28	.500**
2	.659**	11	.866**	20	.643**	29	.786**
3	.751**	12	.836**	21	.831**	30	.153
4	.779**	13	.851**	22	.811**	31	.485**
5	.578**	14	.863**	23	.785**	32	.825**
6	.634**	15	.739**	24	.809**	33	.270*
7	.652**	16	.756**	25	.550**		
8	.818**	17	.828**	26	.784**		
9	.853**	18	.847**	27	.820**		

حيث كانت مؤشرات ثبات فقرات المقياس جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة، وجميعها ذات دلالة

إحصائية باستثناء الفقرة (30) حيث كان معامل ثباتها منخفض وغير دال إحصائياً مما استدعى

حذفها لتصبح الأداة بصورته النهائية مكونة من (32) فقرة.

وتتبع فقرات المقياس سلم ليكرت الخماسي بحيث تمثل الدرجة (5) "تتوافر بدرجة كبيرة"، وتمثل الدرجة (4) "تتوافر"، وتمثل الدرجة (3) "تتوافر لحد ما"، وتمثل الدرجة (2) "لا تتوافر"، وتمثل الدرجة (1) "لا تتوافر أبداً"، ويتم الحكم على المستوى من خلال الدرجة على المقياس بالاعتماد على المعيار التالي:

جدول (4/3)

سلم تدريج مقياس درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي

مستوى	درجة التوافر متطلبات التطوير التنظيمي	2.33	3.67	5.00
منخفض	1.00	-	-	-
متوسط	2.33	-	-	-
مرتفع	3.67	-	-	-

وقد أصبحت أداة الدراسة بشكلها النهائي كما هو مبين في الملحق (3).

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد القيام بإعداد أداة الدراسة تم تطبيقها وفقاً للإجراءات التالية:

1. تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.
2. عرضت الأداة على العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية والخاصة بهدف وضع الملاحظات على الأداة.
3. تم الأخذ بكافة الملاحظات تم عمل صدق وثبات للأداة والحصول على النتائج المناسبة لغاية توزيع الأداة على مجتمع الدراسة.
4. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه للجامعات الخاصة الأردنية بوساطة وزارة التعليم والبحث العلمي لإجراء الدراسة وتطبيق المقاييس.

5. الحصول على قائمة بالجامعات الخاصة الأردنية وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل منها من خلال قسم التخطيط في وزارة التعليم والبحث العلمي.
6. عمل نسخة الكترونية من المقياس تمهيدا لتطبيقها.
7. التواصل مع رؤساء الأقسام في الجامعات التي تم اختيارها لتكون ضمن عينة الدراسة والتنسيق معهم لكيفية تطبيق المقياس إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعات الواتساب.
8. استقبال استجابات أعضاء هيئة التدريس في ملف جداول الكترونية.
9. تم معالجة البيانات بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.
10. كتابة النتائج النهائية للبحث

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الإحصائيات الآتية:
- التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل كرونباخ الفا
 - حساب صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بيرسون
 - حساب درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي وكل من أبعاده في الجامعات الخاصة الاردنية من خلال المتوسط الحسابي
 - التحقق من الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي التي تعزى لأثر كل من الرتبة الاكاديمية ، بلد التخرج، سنوات الخبرة من خلال اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

تناول الفصل وصفاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال وصف إحصائي للبيانات المتعلقة بالمتغيرات، كما يتضمن عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي المستخدم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (1/4).

الجدول (1/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي وأبعاده مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	.84	3.50	التخطيط التنظيمي
متوسطة	.93	3.45	التشخيص
متوسطة	.83	3.50	تطبيق التطوير
متوسطة	.79	3.58	تقييم عمليات التطوير
متوسطة	.81	3.51	توافر متطلبات التطوير التنظيمي

يتضح من الجدول (1/4) أن متطلبات التطوير التنظيمي تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المقياس (3.51). وكذلك يتضح أن كل من أبعاد التطوير التنظيمي تتوافر بدرجة متوسطة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات كل من أبعاد المقياس للتعرف

إلى مستوى الاستجابة على كل منها مرتبة حسب درجة الاستجابة عليها تبعا لمجالاتها كما هو مبين في الجداول (2/4).

أولاً: مجال التخطيط التنظيمي

جدول (2/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة
لمجال التخطيط التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1	1.00	3.6	تحديد التوقعات المطلوب تنفيذها ضمن خطة زمنية	4
متوسطة	2	0.94	3.56	تدارك المهام والأنشطة المطلوب تطويرها بشكل جماعي مع أعضاء هيئة التدريس	6
متوسطة	3.5	0.86	3.54	تجميع البيانات بشكل كافي لمعرفة متطلبات التطوير	1
متوسطة	3.5	1.01	3.54	التخطيط للوظائف وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة	8
متوسطة	5	0.92	3.52	تحديد الموارد اللازمة لعملية التطوير بفعالية	5
متوسطة	6	1.09	3.42	التخطيط الجيد للعمليات التي تتطلب التطوير من قبل القيادات	7
متوسطة	7	1.01	3.41	تتاقش الجامعة متطلبات التطوير بشكل جماعي مع أعضاء هيئة التدريس	2
متوسطة	8	1.05	3.39	تحديد مراحل التطوير بشكل جماعي وفق خطة زمنية.	3

يلاحظ من الجدول (2/4) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

لمجال التخطيط التنظيمي قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)،

وجاءت الفقرة (4) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري

(1.00). وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف

معياري (1.05).

ثانياً: مجال التشخيص

جدول (3/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال التشخيص

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1	0.95	3.6	التعرف على مصادر التطوير بفعالية	9
متوسطة	2	1.09	3.58	جمع المعلومات الكافية للإعداد لمرحلة التطوير	12
متوسطة	3	1.04	3.51	تحليل نقاط القوة والضعف وفق إجراءات مهنية واضحة	16
متوسطة	4	1.12	3.45	التدخل في مواجهة المشكلات لغاية تحسين فاعلية الجامعة	11
متوسطة	5	1.06	3.45	التشخيص للمشكلات التي تواجه مواكبة التطوير في الجامعة بكفاءة وفعالية	10
متوسطة	6.5	1.00	3.42	تحديد المشكلات التي توجه الجامعة بشكل مشترك مع أعضاء هيئة التدريس	13
متوسطة	5	1.05	3.42	تأخذ بالاعتبار النتائج السابقة في عملية التطوير	17
متوسطة	8	1.08	3.36	جمع البيانات المطلوبة بصورة علمية للتعرف إلى واقع المشكلات	14
متوسطة	9	1.10	3.29	تشخيص المشكلات الخاصة وفق خطوات علمية تبين نتائج التشخيص	15

يلاحظ من الجدول (3/4) أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

لمجال التشخيص قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت

الفقرة (1) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.95).

وجاءت الفقرة (7) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري

(1.1).

ثالثاً: مجال: تطبيق التطوير

جدول (4/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تطبيق التطوير

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1	0.91	3.56	تنفيذ رؤية الجامعة وأهدافها بشكل مستمر لمواكبة التطورات الادارية	23
متوسطة	2	0.96	3.54	تحسين مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في الجامعة	21
متوسطة	3	0.93	3.53	تأخذ بالاقترحات بما يتناسب مع وضع الجامعة	18
متوسطة	4	0.94	3.50	استثمار الفرص بناء على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	22
متوسطة	5	0.96	3.48	تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع واقع الجامعة	19
متوسطة	6	0.92	3.42	تصميم الوظائف في مسيرة التطوير وفق أهداف الجامعة	20

يلاحظ من الجدول (4/4) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

لمجال تطبيق التطوير قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.83)،

وجاءت الفقرة (6) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري

(0.91). وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف

معياري (0.94).

رابعاً: تقييم عمليات التطوير

جدول (5/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تقييم عمليات التطوير

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
مرتفعة	1	0.97	3.94	توظف المنصات الإلكترونية في عملية التعليم الجامعي بشكل فعال	32
مرتفعة	2	0.88	3.68	توظف التكنولوجيا في الوحدات الإدارية لتحقيق أهداف الجامعة	25
متوسطة	3	0.95	3.62	توافر التدريب التقني المناسب لكافة العاملين بالجامعة	29
متوسطة	4.5	0.95	3.59	تستخدم التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والفاعلية للقوى البشرية	27
متوسطة	4.5	1.08	3.59	تبني بنك معلومات للاستفادة منه في عمليات التطوير	30
متوسطة	6	0.96	3.52	تربط الكليات فيما بينها بشكل إلكتروني	28
متوسطة	7	0.97	3.49	تطور الوسائل التكنولوجية بين الكليات بشكل دوري	26
متوسطة	8	0.97	3.41	تستخدم قواعد البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	24
متوسطة	9	1.09	3.40	توافر الأجهزة الحديثة للعاملين في الجامعة لمواكبة المستجدات	31

يلاحظ من الجدول (5/4) أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

لمجال تقييم عمليات التطوير قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف

معياري (0.79)، وجاءت الفقرة (10) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94)

وانحراف معياري (0.97). وجاءت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.09).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الرتبة الأكاديمية، بلد التخرج، الخبرة؟" للإجابة عن السؤال تم إجراء ما يلي:

أولاً: البحث في الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية كما هو مبين في الجدول (6/4).

الجدول (6/4)

مقياس متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية
.73	3.83	أستاذ
.88	3.49	أستاذ مشارك
.74	3.18	أستاذ مساعد

يلاحظ من الجدول (6/4) وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الرتبة الأكاديمية، فبينما يلاحظ ان درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الرتبة الأعلى (أستاذ) حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظرهم (3.83)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للرتب الأكاديمية الأقل (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) (3.49، 3.18) على الترتيب وتشير لدرجة متوسطة من توافر متطلبات التطوير التنظيمي. وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم إجراء تحليل تباين والمبينة نتائجها في الجدول (7/4).

الجدول (7/4)

تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي والعائد للرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00*	10.469	6.262	2	12.525	بين المجموعات
		.598	152	90.927	داخل المجموعات
			154	103.452	الكلي

من نتائج تحليل التباين يتبين أن الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة

للرتبة الأكاديمية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). أي أن درجة توافر متطلبات التطوير

التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف رتبهم الأكاديمية. حيث كان الاحتمال

البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05). ولمعرفة لصالح من كانت الفروق

تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (8/4).

الجدول (8/4)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الرتب الأكاديمية

أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
**0.00	0.13	-	أستاذ
0.19	-		أستاذ مشارك
-			أستاذ مساعد

يلاحظ أن الفروق كانت لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى (أستاذ) بمقابل الرتبة الأكاديمية الأقل

(أستاذ مساعد) في حين لم تكن هنالك فروق دالة إحصائياً بين الرتبة (أستاذ مشارك) وأي من الرتب

الأخرى.

وللبحث في الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المقياس حسب متغير

الرتبة الأكاديمية كما هو مبين في الجدول (9/4).

جدول (9/4)

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية على المجالات كافة

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	المجال
.76	63	3.81	أستاذ	التخطيط للتطوير
.87	33	3.57	أستاذ مشارك	
.78	59	3.13	أستاذ مساعد	
.88	63	3.77	أستاذ	التشخيص
.93	33	3.48	أستاذ مشارك	
.87	59	3.10	أستاذ مساعد	
.71	63	3.82	أستاذ	تطبيق التطوير
.94	33	3.44	أستاذ مشارك	
.78	59	3.20	أستاذ مساعد	
.64	63	3.90	أستاذ	تقييم عمليات التطوير
.92	33	3.46	أستاذ مشارك	
.75	59	3.31	أستاذ مساعد	

يلاحظ وجود فروق في درجة توافر كل من مجالات متطلبات التطوير التنظيمي باختلاف الرتبة

الأكاديمية، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين والمبينة نتائجه في الجدول

(10/4).

جدول (10/4)

تحليل التباين الأحادي لمجالات توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائد للدرجة الأكاديمية

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	11.18	7.097	2	14.195	بين المجموعات	التخطيط للتطوير
		.634	152	96.443	داخل المجموعات	
			154	110.638	الكلي	
0.000	8.66	6.911	2	13.821	بين المجموعات	التشخيص
		.798	152	121.289	داخل المجموعات	
			154	135.110	الكلي	
0.000	9.50	6.020	2	12.040	بين المجموعات	تطبيق التطوير
		.634	152	96.307	داخل المجموعات	
			154	108.347	الكلي	
0.000	9.82	5.553	2	11.106	بين المجموعات	تقييم عمليات التطوير
		.565	152	85.895	داخل المجموعات	
			154	97.001	الكلي	

من نتائج تحليل التباين يتبين أن الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة

للمرتبة الأكاديمية ولكل المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. ولمعرفة

لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو

مبين في الجدول (11/4).

جدول (11/4)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الدالة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجال
أستاذ	-	0.372	0.000	التخطيط للتطوير
أستاذ مشارك		-	0.045	
أستاذ مساعد			-	

المجال	الدلالة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
التشخيص	أستاذ	-	0.332	0.000
	أستاذ مشارك		-	0.141
	أستاذ مساعد			-
تطبيق التطوير	أستاذ	-	0.090	0.000
	أستاذ مشارك		-	0.366
	أستاذ مساعد			-
تقييم عمليات التطوير	أستاذ	-	0.027	0.000
	أستاذ مشارك		-	0.663
	أستاذ مساعد			-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية أن الفروق في جميع المجالات كانت لصالح رتبة الأستاذ بمقابل رتبة الأستاذ المساعد. ولصالح رتبة الأستاذ المشارك بمقابل رتبة الأستاذ المساعد في مجال التخطيط للتطوير.

ثانياً: البحث في الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير بلد جامعة التخرج حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير بلد التخرج كما هو مبين في الجدول (12/4).

الجدول (12/4)

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب بلد التخرج على المستوى الكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بلد التخرج
.68	3.61	عربية
1.27	2.86	أجنبية

يلاحظ وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفق جامعة التخرج حيث كانت درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة بمستوى متوسط أقرب الى المرتفع من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات عربية حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.61). في حين يرى أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات الأجنبية ان الجامعات الخاصة توافر متطلبات التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة أقرب للمنخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (2.86). وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائج في الجدول (13/4).

الجدول (13/4)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة بلد التخرج

الدلالة	درجة الحرية	قيمة اختبار t
*0.000	153	3.96

من نتائج اختبار (t) يتبين وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف بلد التخرج. حيث كانت قيمة الاحتمال البالغة (0.00) اقل من مستوى الدلالة (0.05). ومن جدول المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح جامعات التخرج العربية أي أن أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات العربية يرون أن متطلبات التطوير التنظيمي متوافرة بدرجة أعلى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات الأجنبية.

وللبحث في الفروق في درجة توافر متطلبات مجالات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير بلد جامعة التخرج حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المقياس حسب متغير جامعة التخرج كما هو مبين في الجدول (14/4).

جدول (14/4)

درجة توافر متطلبات مجالات التطوير التنظيمي حسب بلد التخرج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجامعة التي تخرج منها	المجال
.71	3.60	عربية	التخطيط للتطوير
1.30	2.84	اجنبية	
.79	3.57	عربية	التشخيص
1.40	2.71	اجنبية	
.69	3.61	عربية	تطبيق التطوير
1.31	2.80	اجنبية	
.69	3.66	عربية	تقييم عمليات التطوير
1.20	3.09	اجنبية	

يلاحظ وجود فروق في درجة توافر متطلبات مجالات التطوير التنظيمي باختلاف بلد التخرج، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائجها في الجدول.

ثالثاً: البحث في الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير الخبرة الأكاديمية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (15/4).

جدول (15/4)

مقياس متطلبات التطوير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة على المستوى الكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة
.71	3.69	اقل من 5 سنوات
1.13	3.61	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
.68	3.38	10سنوات واكثر

يلاحظ من الجدول (20) وجود عدم فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الخبرة الأكاديمية، بينما يلاحظ أن متطلبات التطوير التنظيمي تتوفر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة الاقل (اقل من 5

سنوات) حيث بلغ متوسط درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظرهم (93.6)، تأتي درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة الأعلى (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على المقياس (13.6، 83.3) على الترتيب. وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم إجراء تحليل تباين والمبينة نتائجه في الجدول (16/4).

الجدول (16/4)

تحليل التباين الأحادي لتوافر متطلبات التطوير التنظيمي والعائد لسنوات الخبرة

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.100	2.33	1.541	2	3.081	بين المجموعات
		.660	152	100.370	داخل المجموعات
			154	103.452	الكلية

من نتائج تحليل التباين يتبين أن الفروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائدة للخبرة الأكاديمية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). أي أن درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا تختلف باختلاف خبراتهم الأكاديمية. حيث كان الاحتمال البالغ (0.100) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05).

وللبحث في الفروق في درجة توافر مجالات متطلبات التطوير التنظيمي العائدة لمتغير سنوات الخبرة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المقياس حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (17/4).

الجدول (17/4)

درجة توافر مجالات متطلبات التطوير التنظيمي حسب سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
.74	43	3.70	اقل من 5 سنوات	التخطيط للتطوير
1.11	35	3.71	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
.71	77	3.30	10 سنوات وأكثر	
.90	43	3.59	اقل من 5 سنوات	التشخيص
1.24	35	3.54	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
.77	77	3.34	10 سنوات وأكثر	
.73	43	3.66	اقل من 5 سنوات	تطبيق التطوير
1.13	35	3.50	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
.73	77	3.43	10 سنوات وأكثر	
.67	43	3.79	اقل من 5 سنوات	تقييم عمليات التطوير
1.12	35	3.65	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
.64	77	3.44	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ وجود فروق في درجة توافر كل من مجالات متطلبات التطوير التنظيمي باختلاف سنوات

الخبرة، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين والمبينة نتائجه في الجدول (18/4).

الجدول (18/4)

تحليل التباين الأحادي لمجالات توافر متطلبات التطوير التنظيمي العائد لسنوات الخبرة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*.010	4.78	3.27	2	6.554	بين المجموعات	التخطيط للتطوير
		.685	152	104.084	داخل المجموعات	
			154	110.638	الكلية	
.32	1.12	.988	2	1.977	بين المجموعات	التشخيص
		.876	152	133.133	داخل المجموعات	
			154	135.110	الكلية	
.34	1.08	.759	2	1.518	بين المجموعات	تطبيق التطوير
		.703	152	106.829	داخل المجموعات	

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
			154	108.347	الكلية	
.06	2.86	1.762	2	3.523	بين المجموعات	تقييم عمليات التطوير
		.615	152	93.478	داخل المجموعات	
			154	97.001	الكلية	

من نتائج تحليل التباين يتبين أن الفروق في درجة توافر مجالات متطلبات التطوير التنظيمي العائدة للخبرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستثناء مجال التخطيط للتطوير حيث كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (19/4).

الجدول (19/41)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	الدلالة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
التخطيط للتطوير	اقل من 5 سنوات	-	1.000	0.037
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.052
	10 سنوات وأكثر			-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية ان الفروق في مجال التخطيط للتطوير لصالح الخبرة الأقل

(اقل من 5 سنوات) بمقابل الخبرة الأعلى (10 سنوات وأكثر).

الفصل الخامس مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

تناول الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل لها واهم توصيات الباحث في ضوء تلك

النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول

"ما درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي (3.51) وانحراف معياري (0.82) على المقياس وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المتوسطة حسب تدرج المقياس على سلم الفقرة. وكذلك يتضح أن كل من أبعاد المقياس جاءت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حداثة بعض الجامعات الخاصة وبالإضافة إلى عدم وجود خبرات سابقة لدى أعضاء هيئة التدريس عن مفهوم التطوير التنظيمي بالإضافة عدم معرفتهم بواقع أداء الجامعات سابقاً والواقع الحالي افرز المستوى المتوسط، وقد جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لبعث تقييم عمليات التطوير بالمرتبة الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.79)، وكان أقل بعد هو التشخيص إذ بلغ المتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.71)، وتعزو الباحثة ذلك إلى السياسة العامة التي تتبعها معظم الجامعات الخاصة فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي، إذ أن على الجامعات أن تقوم بوضع خططها واستراتيجياتها بما يتوافق مع الرؤية والأهداف، إن حرص الجامعات على تحقيق النجاح في مشروع التطوير التنظيمي يستدعي العمل على تحديد التطوير بضرورة تحديد الجهة التي

تتولى مسؤولية إعداد وتنفيذ متطلبات التطوير للوصول إلى كفاءة وفعالية الانجاز ومن ثم تحقيق الهداف المرجوة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحدراوي ومحمد (2020) بأن اهتمام المنظمة في عملية التطوير التنظيمي كانت مقبولة، ونتيجة دراسة ثابت (2020) والتي أشارت بأن أثر استراتيجية التطوير التنظيمي كانت إيجابية. ونتيجة دراسة العزاوي (2019) بأن التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة مناسبة، واختلفت مع دراسة أبو طالب (2021) والتي اشارت بأن واقع التطوير التنظيمي كان بدرجة، ونتيجة دراسة صويص (2020) بالقدرة على تحقيق التطور التنظيمي. ونتيجة دراسة حراخشة (2019) بأن تطبيق المدراء لأسس التطوير كانت مرتفعة. ونتيجة دراسة سيوك (Cusick, 2005) والتي أشارت ضمناً بأن التطوير التنظيمي يسهم في تطوير المخرجات بشكل عام نحو الأفضل من خلال الامتثال بالقوانين والإجراءات في البيئة الجامعية.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات متطلبات التطوير التنظيمي:

مجال التخطيط للتطوير

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال التخطيط للتطوير بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت الفقرة (تحديد التوقعات المطلوب تنفيذها ضمن خطة زمنية) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (23.6) وانحراف معياري (1.00). وجاءت الفقرة (تحديد مراحل التطوير بشكل جماعي وفق خطة زمنية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.05). تعزو الباحثة ذلك إلى أن لكل جامعة من الجامعات الخاصة لها خطة تطويرية تتعلق في البرامج الأكاديمية ونوعيتها، والخطط الدراسية لكل برنامج ومستوى، وبما يتوافق مع سياسة الاعتماد الأكاديمي لها، وهذا يتطلب من الجامعات الخاصة أن تخضع لنظام وقوانين تتوافق مع سياسة التعليم العالي وتكون

مرنة للتعامل معها وفق مراحل زمنية محددة. وعلى الرغم من عدم وجود دراسات تناولت بعد التخطيط في عملية التطوير إلا أن معظم الدراسات التي تناولت مجال التخطيط في التطوير الإداري تؤكد على أهميته فقد توافقت نتيجة هذه الدراسة ضمناً مع نتيجة دراسة أبو طالب (2021) والتي اشارت بأن التطوير التنظيمي يحتاج إلى مزيد من العمل. ونتيجة دراسة Notanubun & Rihihena, (2021) ونتيجة دراسة الحدراوي ومحمد (2020) والتي اشارت بأن عملية التخطيط لا تزال بحاجة إلى مزيد من العمل للحصول على نتائج إيجابية في مجال التطوير التنظيمي. ونتيجة دراسة واتسون وآخرون (Wston et al., 2017) والتي اشارت بأن عملية التخطيط للتطوير التنظيمي كانت دون المأمول وتحتاج إلى مزيد من العمل. وتختلف مع نتيجة دراسة صويص (2020) والتي أشارت بأن التخطيط كان مهم في مجال التطوير التنظيمي يعد من أهم الحلقات في التنفيذ الفعال والنجاح للتطوير التنظيمي.

مجال التشخيص

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال التشخيص بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت الفقرة (التعرف على مصادر التطوير بفعالية) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.91). وجاءت الفقرة (تشخيص المشكلات الخاصة وفق خطوات علمية تبين نتائج التشخيص) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.1). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الجامعات الخاصة تسعى إلى تطوير أنظمة متقدمة لجمع البيانات ومعالجتها، كما أن البرامج تخضع لتقييم من قبل خبراء أكاديميين وإداريين في أكثر من مجال وذلك لغايات التأكد من أن الجامعة قد حققت متطلبات التطوير بشكل عام، وفق مراحل زمنية، وخطوات عملية تبدأ

بجمع البيانات، وتحليلها، ومعالجتها، والوصول إلى النتائج النهائية، ولا يخفى بأن هناك عدم وجود خبرات سابقة بما هو سابق وما هو حالي وما هو مطلوب فإن عمليات التطوير يجب أن تكون واضحة المعالم بما يتناسب مع رؤية وأهداف الجامعة وأن عملية التشخيص نابعة من خلال رؤية الجامعات التي تسعى إلى تحقيقها. وتختلف مع نتيجة دراسة أبو طالب (2021) والتي اشارت بأن عملية التشخيص لواقع وضع المؤسس فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي مرتفع وهذا يؤكد بأن التشخيص للواقع للكشف عن نقاط القوة والضعف. وتتفق مع نتيجة دراسة صوبص (2020) والتي اشارت ضمناً بأن التطوير التنظيمي يتطلب المزيد من العمل صوبص (2020) وأن عملية التطوير تحتاج مزيد من العمل على كافة المجالات. ونتيجة دراسة الحدراويومحمد (2020) والتي اشارت بأن عملية التشخيص كان بمستوى مقبول وتحتاج إلى معرفة نقاط القوة والضعف وأسبابها.

مجال تطبيق التطوير

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تطبيق التطوير بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة (تنفيذ رؤية الجامعة وأهدافها بشكل مستمر لمواكبة التطورات الادارية) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.92). وجاءت الفقرة (تصميم الوظائف في مسيرة التطوير وفق أهداف الجامعة) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.94). وتعزو الباحثة ذلك إلى رؤية الجامعات الخاصة معظمها رؤية ربحية لحدٍ ما، وهذا ما يدل على الاهتمام ببنيتها التحتية، والمرونة في استقطاب الطلبة وسياسة القبول الجامعي فيها، وكذلك سياسة التعيين والترقية، على عكس الجامعات الحكومية، إذ أن شروطها معقدة نوعاً ما. لهذا فإن رؤية أعضاء هيئة التدريس في تطبيق التطوير التنظيمي غالباً ما يشوبه صورة غير واضحة لأن الكثير

منهم ليس لديه المعرفة والدراية الكاملة بالأهداف والرؤية التي تسعى إليها الجامعات الخاصة وبسبب عدم توافر الخبرات الميدانية السابقة لهم في مجال التطوير التنظيمي ولهذا فإن توضيح الصورة والغايات التي تعمل الجامعة على تنفيذها يجب أن تكون واضحة المعالم للجميع على يكون التطوير التنظيمي يسير وفق خطوات صحيحة وهدافه قادره على الوصول إلى غاية الجامعة من خلال القيادات الاكاديمية المؤهلة والمدرية على دعم التطوير التنظيمي بشكل فعال. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحدراويومحمد (2020) والتي أشارت بأن عملية التطوير كانت بمستوى مقبول. وتختلف مع نتيجة دراسة ثابت (2020) والتي أشارت بأن عملية التطوير أسهمت بشكل كبير في تعزيز وزيادة فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسة. ونتيجة دراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) ونتيجة حراشة (2019) التي أشارت بأن المجالات التطوير التنظيمي كانت مرتفعة حيث يعد التخطيط من أهم هذه العناصر.

مجال عمليات التقييم

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال تقييم عمليات التطوير بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5864) وانحراف معياري (0.79365)، وجاءت الفقرة (توظف المنصات الإلكترونية في عملية التعليم الجامعي بشكل فعال) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.942) وانحراف معياري (0.975). وجاءت الفقرة (توافر الأجهزة الحديثة للعاملين في الجامعة لمواكبة المستجدات) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.407) وانحراف معياري (1.091). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة كغيرها من المؤسسات التعليمية قد عانت جراء جائحة covid - 19 على مواكبة التطورات فيما يتعلق باستخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية، وصعوبة إيجاد آليات لتقييم الطلبة من خلال

هذه المنصات، كما أن توافر الأجهزة الحديثة متطلب أساسي لإتمام العمل الجامعي، وهذا بدوره يضع الجامعات على خارطة المنافسة العالمية. كما أن حداثة أعضاء هيئة التدريس لم تمكنهم من اكتساب الخبرات الميدانية التي يستطيعوا من خلالها القدرة على تقييم العمليات والإجراءات التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، كما أن عدم استقرار أعضاء هيئة التدريس في مناصبهم يجعل من عملية التطوير التنظيمي تتسم بالاختلاف وعدم الاستقرار على اعتبار أن الخبرات الميدانية تختلف من شخص إلى آخر ولهذا فإن عقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعات يجب أن يشمل الجميع على اعتبار بأن كل أعضاء هيئة التدريس مرشحين لاستلام مناصب إدارية بالجامعة وهذا التدريب يؤهلهم في معرفة كيفية إتمام عملية التقييم بصورة صحيحة وفعالة.

وتختلف مع نتيجة دراسة أبو طالب (2021) والتي أشارت بأن المجال الاستراتيجي كان له دور مرتفع في مجال التطوير التنظيمي. وتتفق مع نتيجة دراسة الحدراوي ومحمد (2020) والتي أشارت بأن عملية التقييم كانت لها تأثير بمستوى متوسط في التطوير التنظيمي. ونتيجة دراسة يدنيكا (Medenica, 2016) التي أشارت إلى ضرورة رفع من فعالية التطوير التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

"هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الرتبة الأكاديمية، بلد جامعة التخرج، الخبرة الأكاديمية؟"

أولاً: تم التوصل إلى وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات

الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لرتبهم الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ

بمقابل رتبة أستاذ مساعد. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يراه الأستاذ مما توافره الجامعات

الخاصة من متطلبات التطوير حيث ان الجامعة في اغلب الأحيان توكل المهام التطويرية

ومناصبها للخبراء من أصحاب الرتب الأكاديمية الأعلى وكمثال على ذلك فان الجامعات

تولي مراكز القياس والجودة وغيرها للرتب الأكاديمية العالية بحكم الخبرة البحثية وهذا يجعل أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ يرون ان الجامعة توافر متطلبات التطوير التنظيمي بشكل أوضح من أعضاء هيئة التدريس من الرتب الأكاديمية الأقل وخاصة رتبة أستاذ مساعد، وعلى الرغم من عدم وجود أي دراسات تناولت متغير الرتبة الأكاديمية إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى مغير المؤهل العلمي وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الأدب النظري والذي يبين بأن التطوير التنظيمي موجه إلى كافة العاملين ويقصد به تطوير المهارات لغاية تحسين مستوى الأداء ورفع الطاقة الانتاجية، واختلفت مع دراسة أبو طالب (2021) ونتيجة دراسة صويص (2020) ونتيجة دراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) ونتيجة دراسة حراشنة (2019).

ثانياً: تم التوصل إلى وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لجامعة التخرج. حيث يرى خريجو الجامعات الأجنبية ان متطلبات التطوير التنظيمي تتوافر بدرجة اقل من وجهة نظر خريجي الجامعات العربية. ويمكن تفسير ذلك من خلال تأخر الجامعات العربية نسبياً في الاهتمام في قضايا التطوير التنظيمي وتوفير متطلباتها وكذلك فان توزيع الأدوار يأخذ شكلاً هرمياً باتجاه واحد في عرف الجامعات العربية وقوانينها حيث يتم بناء التنظيم المؤسسي بناءً على متغيرات الدرجات العلمية والرتب ولكن في الجامعات الأجنبية فيتم بناء التنظيم المؤسسي بناء على الكفاءة والمكونة من الخبرة والدرجة العلمية والقدرة والاتجاه للعمل وغيرها وهذا يفسر رؤية أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات الأجنبية توافر متطلبات التطوير التنظيمي بدرجة اقل، وعلى الرغم من عدم وجود أي دراسات تناولت متغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس حيث بين الأدب النظري بأن الجامعات كافة تعمل على

تطوير البنية التحتية ومنها العمل على تطوير أداء كافة العاملين في الجامعات مواكبة كافة التغيرات وتهيئة الجميع على تقبل التغيرات وفق متطلبات كل مرحلة وهذا فإن نتيجة هذه الدراسة تؤكد بعدم وجود فروق بسبب أن التطوير التنظيمي يشمل الجميع وأن كافة العاملين مقتنعين بأن عملية التطور هي عملية شاملة

ثالثاً: تم التوصل إلى عدم وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة باختلاف الخبرة وتعزو الباحثة ذلك لأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يدركون ما توافره الجامعة من متطلبات التطوير التنظيمي بعيداً عن المدة التي يقضونها في الجامعة لأن الخبرة قد لا تكون في مجالات التطوير مما لا يمكنه من الاطلاع على مدى توفير متطلبات التطوير التنظيمي وإن طالت الخبرة. كما أن الخبرات الميدانية وتنوع المواقع التي شغلها أعضاء هيئة التدريس رسخت وأسهمت لديهم الأمور الهامة التي يجب العمل على تطويرها والتي تؤثر بشكل مباشر ورئيس على عمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة في مواكبة التطورات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو طالب (2021)، ونتيجة دراسة عبدالسلام والطبلاوي والزواوي (2019) ونتيجة دراسة حراشنة (2019) واختلفت مع دراسة صويص (2020).

التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

توصيات نظرية:

- البحث في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية، والعمل على تطويرها بشكل فعال.

- البحث في العلاقة بين درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات والانتماء المهني لدى العاملين فيها.
- البحث في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين.

توصيات عملية:

- دراسة درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي لدى الجامعات يجب اخذ جامعة التخرج في عين الاعتبار والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس أثناء دراستهم في الجامعات الاجنبية.
- ربط اعتماد الجامعات الخاصة وترخيصها بحدود دنيا من توافر متطلبات التطوير التنظيمي.
- العمل على بناء البرامج التدريبية المناسبة والتي تعرف فيها كافة العاملين في الجامعات الخاصة من مختلف المواقع بالمحددات الأساسية التي يجب العمل عليها للتطوير التنظيمي في الجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو طالب، فاطمة عدنان (2021). واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى.
- أبو علة، عبده (2020). واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جازان. السعودية.
- أبو ورد، فاتن (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

أحمد، لمياء (2015). التطوير التنظيمي لكلية التربية: جامعة عين شمس. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 31، 179-240.

أحمد، نضال (2016). استراتيجيات التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

البدوي، أمل (2017). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(11)، 124-154.

ثابت، وائل (2020). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني. مجلة جامعة الأزهر، 22(2)، 63-100.

الحدراوي، رافد ومحمد، جلال (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28(3)، 206-233.

حراشنة، نهى (2019). درجة تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدرء والمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27(3)، 571-602.

الحميدة، علا (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتفكير النظمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات. 46(2)، 435-453.

حياصات، حسين (2017). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان.

خليفة، محمد (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء. دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة. 11(1)، 664-700.

الرقب، توفيق (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. 6(10)، 17-140.

الشمري، بدرية (2018). تصور مقترح لتطوير التنظيمي الجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، مجلة التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 26(4)، 53-106.

نور الدين، عسلي والعتيبي، راشد (2020). تطوير أداء الجامعات العربية في ظل تطبيق التعلم الإلكتروني. متطلبات وأفاق مع الإشارة لتجربتي مصر والسعودية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف، 8(14)، 103-147.

الضبعان، شلاش (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

الشهري، فوزي (2017). دور القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد.

صباح، ماجد (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. فلسطين.

صرصور، جابر (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، فلسطين.

صقر، عبدالعزيز (2005). الجامعة والسلطة. القاهرة: الدار العالمية للنشر.

صلاح الدين، نسرین والبرطمانی، مريم (2018). جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. 12(1)، 16-39.

صويص، محمد (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة. 4(4)، 23-42.

طه، نشروان والشمري، هبة (2019). واقع استخدام التكنولوجيا المتنقلة في الاستفادة من خدمات المعلومات في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. دراسات. 46(4)، 453-472.

عبدالسلام، رمضان والطبلاوي، أسامة والزواوي (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية. مجلة الدراسات التجارية المعاصر. 6(يناير)، 223-265،

عبدالعال، رغبة (2017). التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

العريمي، جمال أبو عاشور، محمد (2020). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(6)، 675-701.

العزاوي، منتهى (2019). التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العملية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين. مؤتمر بعنوان التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية في بيئة متغيرة. تركيا 25-26 يوليو.

العقلا، محمد (2019). أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 267-3012.

علاقتي، مدني (2019). إدارة الموارد البشرية. الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

علي، الصادق (2017). واقع وتقييم التخطيط الاستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم.

عماري، سمير (2013). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المسيلة. الجزائر.

عودة، علاء (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

فرج، فتحي وأبو عروش، مفتاح (2016). التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي. المجلة الليبية العالمية، كلية التربية المرج. جامعة بنغازي. 7، 1-26.

القرني، حسن (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة العلمية لكلية التربية. 37(7)، 167-200.

كافي، مصطفى (2018). التطوير التنظيمي. الرياض: مكتبة العالم العربي للنشر.

ماهر، أحمد (2018). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، جمال (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار المعتر.

مساعدة، ماجد ودودين، أحمد (2012). اتجاهات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية نحو التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية. دراسة حالة الجامعة الأردنية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. 29(1)،

المطيري، سعود (2018). درجة ممارسة مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.

المعشي، زهراء (2015). معرفة دور القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

النصير، يوسف (2019). أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. 43(2)، 12-34.

النصير، يوسف (2019). أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. مجلة جامعة الإمارات العربية المتحدة. 43(2)، 12-43.

مجلس التعليم العالي (2015). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ط4. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

هزاع، نشا (2017). دور الجامعات الخاصة في خدمة المجتمع: الواقع والمأمول. مجلة تطوير الأداء الجامعي. 5(2)، 87-103.

ياغي، ديما (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.

يوسفى، علاء الدين (2019). التطوير التنظيمى وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة. عمان: دار ومكتبة
الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Hamour, H. (2012). *The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. International Journal of Business and Management*, 7, (19), 76-83.
- Asumeng , M. &Osae-Larbi , J. (2015); *Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations; European Journal of Training and Development Studies* 2(3), 29-43.
- Burnes, B.& Cooke, B. (2012). *The past, present and future of organization development: Taking the long view. Human Relations*, 65(11), 1395–1429
- Cusick, A. (2005). *Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance, Leadership & Organization Development Journal* 26(2), 106-119.
- Guidroz, A., Luce, K. & Denison, D. (2010). *Integrated change: creating synergy between leader and organizational development. Industrial And Commercial Training - Emerald*, 42(3 2010), 151-155.
- Heike, H.(2007). *What Is Organizational Development From A Process Work Perspective? An Interview Study Using Qualitative Methods; Master Of Arts In Conflict Facilitation And Organizational Change, The Process Work Institute.*
- Ladyshewsky, R. (2010). *The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306
- Madasamy, V. (2019). *Impact of Organizational Development Interventions, International Journal of Human Resource Management and Research.*
- Medenica, L. (2016).*What Universities Can Learn from Businesses: A Critical Research Study of Adapting Corporate Organizational Development Approach in University environment. Global Conference on Business and Finance Proceedings.*11(1).442-452
- Notanubun, Z. & Rihihena, R. (2021). *Organizational Development and Change Along with the Reinventing in Education. Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia*, 1(1), 21-27.
- Smith, C.& Mackinnon, M. (2011, March). *Organisation development: The argument remains. Paper presented at the Educational Management Association of South Africa Conference, Bellville, RSA.*

- Ukpata, S. & Olukotun, A. (2008). *The effect of organizational development on the Nigerian economy. African Journal of Business Management*, 2, 85-92.
- Vulpen, E. (2020). *What is Organizational Development? A Complete Guide*, <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development>. Retrieved 8/11/2021.
- Wilbert, D. (2000). "Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals ", *Diss., Abs*, 61(1), 33-51.
- Wston, C., Ferrism J. & Finkelstein, A. (2017). *Leading Change: An Organizational Development Role for Educational Developers. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 29(2), 270-280.

الملحقات

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة المحكم.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

تأمل من حضراتكم التفضل بتحكيم هذه الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة واختصاص في هذا المجال. إذ سيتم الأخذ بكل ملاحظاتكم والاستفادة من رأيكم في كل فقرة من فقراتها من حيث مدى وضوح صياغة الفقرات ودقتها ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تنتمي إليه، مع اقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات عن الاستبانة. علماً بأن الاستبانة سوف تعتمد على ليكرت الخماسي والتي تتمثل في (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)

الباحثة: ردينا حماد الطراونة

رقم الهاتف: 0772852173

الايمل: rodinatarawnah@gmail.com

البيانات الشخصية للمحكم

الاسم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

أولاً: المعلومات الشخصية: يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لها:

أستاذ مشارك

أستاذ مساعد

أستاذ

1- الرتبة الأكاديمية:

5 - أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

10 سنوات فأكثر

2- سنوات الخبرة:

جامعة عربية

جامعة أجنبية

1- جامعة التخرج:

ثانيا: مجالات متطلبات التطوير التنظيمي

متطلبات التطوير التنظيمي

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	ملاحظات
		منتمية غير منتمية	واضحة غير واضحة	
التعاقد والتعيين: تقوم الجامعة بالآتي:				
1.	تجميع البيانات بشكل كافي لمعرفة متطلبات التطوير			
2.	مناقشة متطلبات التطوير بشكل جماعي			
3.	التوافق بشكل جماعي على مراحل التطوير			
4.	تحديد التوقعات المطلوب تنفيذها ضمن وقت معين			
5.	تحديد الموارد اللازمة لعملية التطوير بفعالية			
6.	تدارك المهام والأنشطة المطلوب تطويرها بشكل جماعي			
7.	التخطيط الجيد للعمليات التي تتطلب التطوير من قبل القيادات			
التشخيص: تقوم الجامعة بالآتي:				
1.	التعرف على مصادر المشكلة بفعالية			
2.	التشخيص للمشكلات بكفاءة وفعالية			
3.	التدخل في مواجهة المشكلات لغاية تحسين فعالية الجامعة			
4.	جمع المعلومات الكافية للإعداد لمرحلة التطوير			
5.	تحديد المشكلات التي توجه الجامعة بشكل مشترك			

					6. جمع البيانات المطلوبة بصورة علمية للتعرف على واقع المشكلات
					7. تشخيص المشكلات الخاصة وفق خطوات علمية تبين نتائج التشخيص
					8. رصد نقاط القوة والضعف بمهنية عالية
					9. الاخذ بالاعتبار النتائج السابقة في عملية التطوير
تخطيط وتنفيذ التغيير: تقوم الجامعة بالآتي:					
					1. الأخذ بالاعتراحات بما يتناسب مع وضع الجامعة
					2. التغيير في الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع واقع الجامعة
					3. تصميم الوظائف في مسيرة التغيير وفق أهداف الجامعة
					4. التخطيط لتحسين مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في الجامعة
					5. استثمار الفرص بناء على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة
					6. تنفيذ رؤية الجامعة وأهدافها بشكل مستمر لمواكبة التطورات الادارية
تقييم عمليات التطوير: تقوم الجامعة بالآتي:					
					1. الاستخدام الامثل لقواعد البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
					2. توظيف التكنولوجيا في الوحدات الإدارية لتحقيق أهداف الجامعة
					3. تطوير الوسائل التكنولوجية بين الكليات بشكل دوري
					4. استخدام التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والفاعلية للقوى البشرية

					ربط الكليات فيما بينها بشكل إلكتروني	.5
					توفير التدريب التقني المناسب لكافة العاملين بالجامعة	.6
					تطبيق الحكومة الالكترونية لتطوير الخدمات الجامعية	.7
					بناء بنك معلومات للاستفادة منه في عمليات التطوير	.8
					توفير الأجهزة الحديثة للعاملين في الجامعة لمواكبة المستجدات	.9
					توظيف المنصات الالكترونية في عملية التعليم الجامعي بشكل فعال	.10

الملحق (2)
أسماء لجنة التحكيم

الجامعة	الرتبة	التخصص	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د أنمار الكيلاني	1.
جامعة مؤتة	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د باسم الحوامدة	2.
جامعة مؤتة	أستاذ	قياس وتقويم	أ.د صبري الطراونة	3.
الشرق الأوسط	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د علي حورية	4.
جامعة مؤتة	أستاذ	أصول تربوية	أ.د ملوح الخريشة	5.
الجامعة الأردنية	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	أ.د ماجد أبو جابر	6.
الشرق الأوسط	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	أ.د محمد حمزة	7.
جامعة مؤتة	مشارك	إدارة تربوية	د. خالد الصرايرة	8.
الجامعة الأردنية	مشارك	إدارة تربوية	د. صالح العبابنة	9.
الشرق الأوسط	مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. عثمان ناصر منصور	10.
الشرق الأوسط	مساعد	مناهج طرق تدريس العلوم	د. آيات المغربي	11.
الشرق الأوسط	مساعد	مناهج وطرق تدريس	د. أحمد عبدالسميح	12.

الملحق رقم (3)
الاستبانة بصورتها النهائية



قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

حضرة الدكتور/ة المحكم.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بجامعة الشرق الأوسط لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة والمكونة من جزئين يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية، والجزء الثاني يشمل ابعاد الدراسة موزعة على (32) فقرة، آملين من حضراتكم التكرم بالاستجابة على فقراتها بموضوعية علمياً بأناجياتكم مستكون موضع الثقة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الباحثة: ردينا حماد الطراونة

رقم الهاتف: 0772852173

الايمل: rodinatarawnah@gmail.com

أولاً: المعلومات الشخصية: يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (√) في المكان المخصص لها:

أستاذ مساعد أستاذ مشارك

أستاذ

1- الرتبة الأكاديمية:

أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

2- سنوات الخبرة:

جامعة عربية

جامعة أجنبية

3- بلد التخرج:

ثانيا: مجالات متطلبات التطوير التنظيمي

متطلبات التطوير التنظيمي

الرقم	الفقرات	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر	تتوافر لحد ما	لا تتوافر	لا تتوافر أبدا
التخطيط للتطوير: تقوم الجامعة بالآتي:						
1.	تجميع البيانات بشكل كافي لمعرفة متطلبات التطوير					
2.	مناقشة متطلبات التطوير بشكل جماعي					
3.	التوافق بشكل جماعي على مراحل التطوير					
4.	تحديد التوقعات المطلوب تنفيذها ضمن وقت معين					
5.	تحديد الموارد اللازمة لعملية التطوير بفعالية					
6.	تدارك المهام والأنشطة المطلوب تطويرها بشكل جماعي					
7.	التخطيط الجيد للعمليات التي تتطلب التطوير من قبل القيادات					
التشخيص: تقوم الجامعة بالآتي:						
1.	التعرف على مصادر المشكلة بفعالية					
2.	التشخيص للمشكلات بكفاءة وفعالية					
3.	التدخل في مواجهة المشكلات لغاية تحسين فعالية الجامعة					
4.	جمع المعلومات الكافية للإعداد لمرحلة التطوير					
5.	تحديد المشكلات التي توجه الجامعة بشكل مشترك					

					6. جمع البيانات المطلوبة بصورة علمية للتعرف على واقع المشكلات
					7. تشخيص المشكلات الخاصة وفق خطوات علمية تبين نتائج التشخيص
					8. رصد نقاط القوة والضعف بمهنية عالية
					9. الاخذ بالاعتبار النتائج السابقة في عملية التطوير
تطبيق التطوير: تقوم الجامعة بالآتي:					
					1. الأخذ بالاقتراحات بما يتناسب مع وضع الجامعة
					2. التغيير في الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع واقع الجامعة
					3. تصميم الوظائف في مسيرة التغيير وفق أهداف الجامعة
					4. التخطيط لتحسين مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في الجامعة
					5. استثمار الفرص بناء على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة
					6. تنفيذ رؤية الجامعة وأهدافها بشكل مستمر لمواكبة التطورات الادارية
تقييم عمليات التطوير: تقوم الجامعة بالآتي:					
					1. الاستخدام الامثل لقواعد البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
					2. توظيف التكنولوجيا في الوحدات الإدارية لتحقيق أهداف الجامعة
					3. تطوير الوسائل التكنولوجية بين الكليات بشكل دوري

					استخدام التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والفاعلية للقوى البشرية	.4
					ربط الكليات فيما بينها بشكل إلكتروني	.5
					توفير التدريب التقني المناسب لكافة العاملين بالجامعة	.6
					تطبيق الحكومة الالكترونية لتطوير الخدمات الجامعية	.7
					بناء بنك معلومات للاستفادة منه في عمليات التطوير	.8
					توفير الأجهزة الحديثة للعاملين في الجامعة لمواكبة المستجدات	.9
					توظيف المنصات الالكترونية في عملية التعليم الجامعي بشكل فعال	.10

ملحق رقم (4)
سهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1377
التاريخ، 2022/4/4

معالي الاستاذ الدكتور وجيه عويس الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد.

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للضائفة لدينا حماد احمد الطراونة ورقمها الجامعي (402020025) المسجلة في برنامج ماجستير الادارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في الجامعات الأردنية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



www.meu.edu.jo
e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo
P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan (9626) 4129613