

البحث السادس :

” الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية) ”

إعداد

د / حسين مريزيق السرحاني.

دكتوراه الإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة اليرموك

obeikandi.com

” الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية) ”

د / حسين مريزيق السرحاني

• المقدمة :

يجمع العلماء والباحثون في مختلف العلوم الإنسانية، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، حتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد، تتميز ثقافة كل منظمة عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها (حريم ٢٠٠٩).

وتؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، وتوجهها؛ إذ إن ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة التنظيمية تحاكي صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة، وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المنظمة واستمرارها (السكرانة، ٢٠٠٩).

وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة وتطور هذا الاهتمام إلى إطار لدراسة المنظمات (حريم، ٢٠١٠). ويرى أفيسون (Alvesson, 2002) أن الثقافة التنظيمية إحدى أبرز الموضوعات التي تناولتها الدراسات التربوية الحديثة، فمن الناحية النظرية تعد موضوعاً تنظيمياً وإدارياً في ذات الوقت، تحتاج إليه المؤسسات التربوية والجامعات لمعرفة تفكير العاملين في الجامعة أو المؤسسة التربوية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

كما يرى القريوتي (٢٠٠٨) إن الثقافة التنظيمية تعد من أهم ملامح الإدارة العصرية الحديثة للمنظم التربوية، لما لها من دور في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية ورفع لإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعات، وتشجيع روح ثقافة العمل الجماعي وأساليب الرقابة الذاتية.

وبما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة، فإن الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية التي تشكل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ العاملين فيها إذ يرى بطاح (٢٠٠٦) أن الوعي بالثقافة التنظيمية من قبل الإداريين في الجامعات، أصبح ضرورة يعطي صورة واضحة لأنماط التفاعل الإداري والتربوي داخل قنوات الجامعة، ويعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين تشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعات السعودية.

ويرى المرهون والجزراوي (١٩٩٥) أن الثقافة التنظيمية تمثل جانباً مهماً في البيئة الداخلية للجامعات، لأنها تسهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله وذلك من خلال التوافق العاملين حول عناصرها، كالقيم، والمعتقدات

والأعراف، والتوقعات، بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة للسلوك التنظيمي ومرتبطة به، وتعمل الثقافة على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد والتنظيم، فالثقافة توفر صورة متكاملة تعكس القيم، والمعتقدات حول مكانة المؤسسة في الفترة الماضية، وكيف كانت؟ وما هو مركزها؟ وكيف ستكون عليه في المستقبل؟.

ويرى السكارنة (٢٠٠٩) أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، وتحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم على العمل بالرجوع إلى القيم والعادات التنظيمية المشتركة؛ مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم، ويعملون على تحسينها، كما يرى الفريجات (٢٠٠٩) أن دافعية العمل تلتقي مع الثقافة التنظيمية في توحيد جهود المرؤوسين والعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

• مشكلة الدراسة :

تعد الثقافة التنظيمية الجامعية إحدى أهم الركائز التي تبنى عليها المبادئ الجامعية، حيث إنها تعد بمثابة الحافز للاستقرار والثبات، وتساهم في تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وزيادة دافعيتهم للعمل، وانتمائهم للجامعات التي يعملون بها.

وبالرغم من العدد الكبير من الدراسات التي بحثت الثقافة التنظيمية من جوانب عدة في البيئة الإدارية المتطورة، إلا أن موضوع الثقافة التنظيمية في الجامعات لم ينل الأهمية التي تستحق في البيئة الإدارية السعودية، والذي تتناوله الدراسة الحالية، وتهدف إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى الرغم من أثر الجامعات وأهميتها والوظائف التي تناط بأعضائها خاصة وإدارة الجامعة عامة، لتقديم أفضل الخدمات والمخرجات التعليمية للمجتمع كأساس، وتوجه لنموه وتقدمه ومعالجة قضاياها في كافة مناحي الحياة. فلا تتوفر معلومات حيوية كافية تعكس ماهية الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

والحقيقة أن الدراسات التي تناولت درجة الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية نادرة، بل إن هذه الدراسة في حدود علم الباحث تعتبر الدراسة الأولى التي تطرق هذا الموضوع فيما يخص الجامعات السعودية، وتتلخص مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل.

• أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ التعرف على ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل.
 - ◀ الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

• أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 = \alpha$) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل بالمملكة العربية السعودية والعمل على تحسينها، وبالرغم من تناول العديد من الباحثين موضوع الثقافة التنظيمية من جوانب عدة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل ما يستحقه من اهتمام في بيئة الجامعات السعودية. كما تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتحدث عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية لدى أعضاء هيئة التدريس. إذ يتوقع الباحث أن تضيف نتائج الدراسة الحالية جوانب معرفية تثري موضوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية. وذلك وفقا للمعطيات الطبيعية وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها مختلف الجامعات السعودية. كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديمها الفوائد المتوقعة الآتية:

« تتمثل الفائدة العلمية الأكاديمية فيما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة العلمية، وردم الثغرة في أدبيات البحث؛ وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.

« إن أهمية الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية تنبع من كونها تؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وتحديد كيفية آلية التفاعل بين الأعضاء والإدارة الجامعية والطلبة.

« فائدة عملية استجابة لقوى التجديد والتطوير في التعليم العالي الذي يستلزم تبني ثقافة تنظيمه فعالة تسعى إلى التغيير وتواكب متطلبات العصر الحديث.

« إعطاء تصورا كاملاً لأعضاء هيئة التدريس عن الواقع الراهن لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

• التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

إن الدراسة الحالية تشتمل على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة الحالية، وتم تعريفها نظريا وإجرائيا، وهي كما يأتي:

الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميز تنافسية للمنظمة" (أبو بكر، ٢٠٠٣: ١٣٢)، وتعرف

الثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من المعتقدات والقيم، والممارسات السائدة والمعبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد تم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي أعدت لذلك.

أعضاء هيئة التدريس: هم الأشخاص المؤهلين علمياً، ويحملون الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) ويدرسون في الجامعات السعودية (جامعة الجوف، وجامعة حائل) في العام الدراسي ١٤٣١هـ / ٢٠١٠م،

الجامعات السعودية: وهي مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ويلتحق بها الطلبة بعد مرحلة التعليم العام، وإجرائياً في هذه الدراسة هما جامعتي الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية.

• حدود الدراسة:

« طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٢ هـ / ٢٠١١م، في جامعتين من جامعات المملكة العربية السعودية، وهما: جامعة الجوف، وجامعة حائل.

« اقتصرت هذه الدراسة على إجابات عينة الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف، حائل في المملكة العربية السعودية وبالتالي، فإن هذه الدراسة مستندة إلى إجابات العينة على أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وإن إجاباتهم تعكس حقيقة آرائهم تجاه الثقافة التنظيمية.

• الإطار النظري :

• الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية مظهراً مهماً من مظاهر مؤسسات التعليم العالي المعاصرة التي توجه قراراتها وتضبط المظاهر السلوكية للعاملين تحت مظلة المؤسسة من مديرين وأعضاء وفرق عمل ولجان ومجالس وأفراد ومتعاملين ضمن نسق قيمى ومؤسسى لتحقيق أهداف المؤسسة (القيروتي، ٢٠٠٨)، إذ يرى الخفاجي (٢٠٠٩) أن ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة.

ويشير أبوالخير (٢٠٠٦) إلى أن قوة المنظمة تقاس بمدى تحقيق الاتساق والارتباط بقيم واستراتيجيات المنظمة، فقوة الثقافة التنظيمية تؤدي بهم إلى الاهتمام بالشعارات وتكرار الاحتفالات والتذكير بالبطولات والمجهودات غير العادية وتكريم أصحابها وتخليد علمائها واساتذتها، كوضع أسمائهم على المدرجات والقاعات وتطوير نظرياتهم وتدريسها ضمن المقررات الدراسية الجامعية.

• مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي متعددة الأبعاد، وتتصل اتصالاً مباشراً بالإنسان وقيمه ومعتقداته (الخفاجي، ٢٠٠٩)، ويرى العميان (٢٠٠٨) أن الثقافة شئ يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

« القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد.

« الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
« القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية متعددة الأبعاد فقد اشتق منها العديد من الثقافات الفرعية ومن أهمها في المجال الإداري الثقافة التنظيمية (Schien, 1997)، حيث يرى ستين (Steen, 2003) أنها تتفق مع عموم الثقافة بسماوات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، وقد حث هذا التنوع الباحثين في الإدارة العامة والتربوية إلى إيجاد تصور واضح ومحدد يتسم بدقة التحليل والفهم، لذا يشير هاتش (Hatch, 1997) أن جل اهتمام الباحثين والدارسين في وصف معنى الثقافة التنظيمية يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتداخلة.

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية لتشمل عدة محاور أحدها أنها قيم سياسية، ومنها أنها الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، ومنها أنها تدور حول الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (القيوتي، ٢٠٠٨).

يعرف الفيسون (Alvesson, 2002) الثقافة التنظيمية بأنها: كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكل ما يميزها عن المنظمات الأخرى، هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، ويميزها عن غيرها ثقافيا، مما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كتجمع هادف. وإلى تعريف متفق في عناصره الأساسية مع هذا التعريف ذهب أبو بكر (٢٠٠٣: ١٣٢) إذ يرى أن "الثقافة التنظيمية تعني: مجموعة من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميز تنافسية للمنظمة"، وعرفت ديم (Deem, 2003) ثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة.

ويرى القويوتي (٢٠٠٨: ٣٧٣): "أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فيها عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". كما رأى جونز (Jones, 2004: 195) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضا، ومع الأفراد الآخرين خارج المنظمة".

ويشير السكارنة (٢٠٠٩: ٣٥٨) إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي تمثل مبادئ أساسية يشترك به جميع أعضاء المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها أو إستراتيجية خاصة لبناء ثقافة معينة لدى الأفراد العاملين"، كما يرجع هذا التباين في ثقافة المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات والمؤسسات إلى مجموعة من العوامل تتمثل بالآتي:

- « بيئة العمل وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، قطاع الصناعات يختلف عن القطاع التربوي، والمدارس تختلف عن الجامعات، حتى الجامعات كل جامعة تختلف عن الأخرى.
- « القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراضات.
- « تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبرتهم في كيفية حل المشكلات التي تواجههم.

كما ترى مشهور (٢٠١٠: ٩٩) أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مراثية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها".

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية يظهر أنها تتناول عدة محاور أساسية وهي كما يأتي:

- « تتكون الثقافة التنظيمية من القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، والخبرة المكتسبة نتيجة التفاعل المستمر مع البيئة، والقدرات والمهارات الفنية.
- « تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.
- « توجه الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيماً معينة كالجودة والفاعلية وغيرها.

• خصائص الثقافة التنظيمية

إن المؤسسات التعليمية متشابهة ومختلفة بنفس الوقت، فكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها، وحكاياتها، وقيمها، واعتقاداتها، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدرکها العاملون فيها والجمهور الخارجي (حريم، ٢٠٠٩).

وقد أشار السكارنة (٢٠٠٩) إلى عدة خصائص عامة للثقافة التنظيمية، تدرج هذه الخصائص لتشمل الرابط العام لمجموعة القيم والاتجاهات والأفكار والمبادئ والقيم التي تربط العاملين داخل المؤسسة، وهذه الخصائص كما يأتي:

- « الثقافة التنظيمية نظام مركب لا تملك المنظمة ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
- « الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- « الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- « الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

وذكر روبنز (Robbins) المشار إليه في الصيرفي (٢٠٠٩) أن للثقافة التنظيمية خصائص رئيسة تمكنا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي: التجديد والمخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج، والاهتمام بالموظفين والروح الهجومية والتنافسية، والاستقرار النسبي مقابل التغيير.

• عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر تشكل منظومة تميز سلوكيات العاملين في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ومن هذه العناصر التي أشار إليها العميان (٢٠٠٨) ما يأتي:

« المتعتقدات التنظيمية: وهي مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة بيئة العمل، والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة.

« القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب به داخل البيئة المحيطة للعمل الجامعي، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن أبرز هذه القيم، المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاجية، وعدم قبول الرشاوي، وتعزيز الثقة المتبادلة في سائر الأفراد العاملين داخل الجامعة.

« الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة لاعتقاداتهم بأنها صائبة وضرورية لهم على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، وذلك كالتزام المؤسسة بعدم تعيين أخوين في نفس المؤسسة، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل.

« التوقعات التنظيمية: وتتمثل هذه التوقعات بالتعاقدات السيكلوجية غير المكتوبة والذي تعني مجموعة من التوقعات يجدها أو يتوقعها الفرد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل المؤسسة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في المؤسسة والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادلين، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد، ويدعم احتياجات الموظف النفسية، والاجتماعية والاقتصادية.

• مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مكوناتها متعددة ومتباينة، منها ما هو آت من البيئة المحيطة، ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة ومنها ما يفرضه أسلوب إدارة المنظمة، من خلال السياسات التدريبية المتبعة في المنظمة، أو من خلال عمليات التعزيز لبعض مكونات الثقافة، إذا رأت الإدارة في ذلك ما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الخفاجي، ٢٠٠٩). ويمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية وهي كما يأتي (السكرانة، ٢٠٠٩):

أ. المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

« الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، مما يثبت الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

« الرموز: والتي تكون عادة على شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء أو أفعال كتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

ب. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

« القيم التنظيمية: وهي عبارة عن معايير توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتحكم على التصرفات والممارسات الإدارية المختلفة، وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع، والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة.

« المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي.

• أهمية الثقافة التنظيمية داخل وخارج المنظمة:

تعد الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة، وذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (الفريحات، ٢٠٠٩).

وتؤثر الثقافة التنظيمية في نوع من الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات، وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد، وهذا يؤدي على نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (السكرانة، ٢٠٠٩).

وهناك مجموعة من النقاط الرئيسية التي تحدد أهمية الثقافة التنظيمية من داخل المنظمة أو خارجها، يوضح ذلك الجدول (١) (أبو الخير، ٢٠٠٦؛ الخفاجي، ٢٠٠٩؛ حريم، ٢٠١٠):

جدول (١): أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وخارجها

أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة	أهمية الثقافة التنظيمية خارج المنظمة
التكيف	التأثير البالغ في تحويل السلوكيات الغير مقبولة ووظيفة مرغوبة مما يحقق الفعالية المرغوبة، وأداة للمساعدة في فهم الأنشطة التنظيمية
تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة عدد العملاء وانتماؤهم للمنظمة تعتبر أداة للرقابة الاجتماعية	يعتبر أداة تنبأ لأي منظمة من خلال الثقافة السائدة واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها
وسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي	تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وتنمية الاستيعابية للعاملين وتحقيق من خلال التآلف بين الأفراد وسرعة الاتصال فيما بينهم والإدارة وتحويلها إلى سلوكيات منح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين، كما تعتبر أداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار، ومكون عام للسلوك، ووسيلة إرشاد للسلوكيات
نشر الثقافة بين الأفراد وتحقيق الالتزام الأخلاقي ونشر الوعي	تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين
المساهمة في زيادة ترشيد الموارد على صياغة الأخلاق وتجنب إهدار الأموال العامة	سرعة استجابة الأفراد للتغيرات التي تحدث في المجتمع
زيادة الأمان وبث روح الود والألفة	

• وظائف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية للجامعة أو أي مؤسسة ما يأتي (أبو بكر، ٢٠٠٣؛ العطية ٢٠٠٣؛ خطاب، ٢٠٠٦):

« تزيد الثقافة التنظيمية من التماسك والتماثل التنظيمي للأفراد داخل المنظمة.

« تميز بين منظمة وأخرى، وبين جامعة وغيرها من الجامعات.

« تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك، فتمنحهم الإحساس بالكيان، والهوية، والأمان لدى العاملين، وعدم الاغتراب.

« هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم، فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد.

« تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب وقواعد السلوك غير المرغوب.

« تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.

- ◀ العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددتها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، في تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ◀ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادية.
- ◀ تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة
- ◀ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- ◀ تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة، حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المنظمة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- ◀ تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.
- ◀ تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- ◀ تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.
- ◀ تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.
- ◀ تنمية درجة الانضباط، والالتزام التي يظهرها الأفراد بالمنظمة.
- ◀ توفير دعم كبير يساعد قيادتها ويدفعها إلى النجاح في الأجل القصير والتطوير معا.
- ◀ تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين، والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة لسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.
- ومن جهة أخرى يرى كينيكي وكرينتر (Kinicki and Kreinter) المشار إليهما في العميان (٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:
- ◀ تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

- « تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشككة.
- « تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- « تشكل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الرابط، الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة، والمدرسة، والجامعة.

• جوانب اختلاف الثقافة التنظيمية في المؤسسات والجامعات:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي (العميان، ٢٠٠٨؛ مريم، ٢٠٠٣):

- « الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة.
- « الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل.
- « الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- « التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- « التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل من خلال الفريق لا الأفراد.
- « العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ولا ودية التعامل معهم.
- « الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.
- « درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- « درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق ودرجة التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات وأقسام المنظمة.
- « دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين.

- ◀◀ الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- ◀◀ الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
- ◀◀ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.
- ◀◀ درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المعارضة، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات، والانتقادات بصورة مكشوفة، والتسامح.
- ◀◀ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (القيوتي، ٢٠٠٨).
- ◀◀ درجة المبادرة الفردية في المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
- ◀◀ درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الفئات المهنية، المرؤوسين على إدراك بأهداف المنظمة وما يتوقع رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي أهداف العاملين وما يتوقعونه من المنظمة، وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعزز من طرف القيادة الإدارية.
- ◀◀ طبيعة صنع القرارات، وأسلوب اتخاذ القرار، بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية.

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية، وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة (العطية، ٢٠٠٠).

• معايير الثقافة التنظيمية:

- أشار الصيرفي (٢٠٠٩) إلى مجموعة من المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة منها:
- ◀◀ إن الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد وبقوة وجدانية كبيرة ويكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- ◀◀ إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك على التنبؤ والانضباط.
- ◀◀ هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- ◀◀ هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين، وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد لمقابلة العمل الجيد.

- « هي تلك الثقافة التي تخلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- « إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي الثقافة التي تحفز الأفراد العاملين على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية لإنجاز العمل.
- « الأهتمام بالعاملين لديها كأفراد والإيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات.
- « تدافع عن حدود التنظيم وتميزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- « تركز على المشاركة الجامعية في عملية اتخاذ القرار.

• الدراسات السابقة عن الثقافة التنظيمية :

قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والأبحاث التي لها علاقة بمشكلة الدراسة، والإجراءات البحثية التي اتبعتها والنتائج التي توصلت إليها وفيما يأتي عرض موجز لأهم الدراسات ومرتبنة زمانيا من الأقدم إلى الأحدث:

أجرت سوكونجوا (Sokugawa, ١٩٩٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع في أمريكا. تكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم من كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تساعد في إعطاء صورة تنفرد بها كلية المجتمع عن غيرها من الكليات في الولايات الأمريكية المتحدة.

كما أجرى بانغ (Pang, 1998) دراسة هدفت إلى تحليل خصائص الثقافة التنظيمية للمدارس المتفوقة في اليابان، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث صممت الأداة لتقييم القيم والاتجاهات التعليمية (الثقافة التنظيمية) والإدارية التي تبناها المعلمون والإداريون في المدرسة، ودرجة مشاركة هذه القيم فيما بينهم، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٤) معلما من مجتمع الدراسة المكون من (٤٤) مدرسة ثانوية في هونغ كونغ. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- « في المقاييس الأربعة للقيم التنظيمية في المدارس تبين بأن التركيز وفق الارتباط الثقافي، والارتباط المرن يمثلان الاستراتيجيات الأكثر ثباتا في المدارس المتفوقة الثلاثة، أما التركيز على الارتباط البيروقراطي كان متنوعا.
- « تشير علامات مؤشر الثقافة التنظيمية للمدارس إلى (٤٤) أن كل مدرسة تتصف بامتلاكها للثقافة خاصة بها.

وفي دراسة ديان (Diana, 2000) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافة المدرسية وثقافة المعلمين الشخصية والمناهج المدرسية، والعلاقة بين الثقافة المدرسية السائدة لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل). وقد تكونت مجتمع الدراسة من (٣٦٠) معلما من معلمي المدارس المتوسطة جنوب شرق فيتجان وشملت العينة (٩٠) معلما. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية، وبين قوة الثقافة المدرسية

وفعالية المنهاج المدرسي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الثقافة المدرسية السائدة وسائر متغيرات الدراسة (الخبرة، والجنس، والمؤهل).

وأجرى ميلر (Miller, 2001) دراسة هدفت إلى تقرير مفهوم الثقافة التنظيمية في كلية جونستن من وجهة نظر القادة التنظيميين. للكشف عن المعاني والمعتقدات التي يتم تبنيها من الأشخاص ذوي المناصب القيادية التنفيذية في الجامعات. فمفهوم الثقافة التنظيمية يعطي إطار عمل لتحليل المحتوى التنظيمي، وفهم الخبرات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد في منظماتهم. واستخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي، للحصول على قضايا صغيرة تكشف عن عناصر السلوك التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، والقيادة، والتطور في المجتمعات الجامعية كإطار عمل تحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اقتراح عملية النمو الدائم والتحسين لكل مناطق الحرم الجامعي والذي يعتمد على الانتباه التام والدائم للطلبة، وإن نجاح القيادة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية بواسطة فهمها، وتشكيلها، وفرضها، بما يتوافق مع المتطلبات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة. في هذه الحالة فإن رئيس الجامعة يعطي فرصاً للعمل بروح الفريق ويفتح عملية الاتصال بين الأفراد ويركز على اهتماماتهم ويوجه حاجات وآمال الآخرين، وذلك لكي يستطيع إدارة المتغيرات الوظيفية في جامعته.

وقام العبداله (٢٠٠٣) بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية لمحافظة الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٤٤) فرداً من المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام كافة في الدوائر الحكومية لمحافظة الجنوب. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها شيوخ النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية لمحافظة الجنوب، ووجود فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية، ووجود فروق دالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، والخبرة، والمحافظة).

وفي دراسة بارتيل (Bartell, 2003) التي أجراها على جامعتين كنديةتين فقد هدفت إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالعمولة في الجامعات الكندية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث النوعي من خلال تطبيق منهجية دراسة الحالة، وكان أهم أدوات الدراسة: الملاحظة للكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات، والاستماع للقصص التنظيمية، وتحليل الوثائق التنظيمية مثل رسالة التصريح بالمهمة السائدة في الجامعة، التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، الوصف الوظيفي للمدراء في المناصب العليا والمسؤولين عن الشؤون الدولية في الجامعة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية كان عالٍ، وأن الثقافة التنظيمية القوية القائمة على الدعم وتسهيل عملية التحول نحو العالمية كانت من العوامل المهمة المحددة لاتجاهات الجامعة نحو التحول إلى الإطار

العالمي. كما كشفت نتائج الدراسة العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وتوجهاتها نحو العولمة.

أجرت ديم (Deem, 2003) دراسة حاولت الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات البريطانية وعلاقتها بالإدارة المجدرة. تكونت عينة الدراسة من (١٣٧) من القادة الأكاديميين تم اختيارهم من (١٦) جامعة بريطانية. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في تلك الجامعات أن هناك أثرا لتصورات القادة الأكاديميين المختلفة حول دور المرأة في الجامعة على المسؤوليات والمناصب المعطاة للقادة الأكاديميات. كما أن النمط الجندي سائد في معظم الجامعات البريطانية، خاصة فيما يتعلق بمشاركة المرأة في الأدوار الإدارية في الجامعة، وأن تصورات القائدات الأكاديميات نحو ممارساتهن الذاتية في إدارة الأقسام الأكاديمية المختلفة.

أجرى مابوكيلا (Mabokela, 2003) دراسة هدفت الكشف عن الثقافة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين الإناث في جامعات جنوب إفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة ذات الأسئلة المفتوحة أداة للدراسة ولجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من ست قائدات أكاديميات تم اختيارهن عشوائيا من عدد من مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. وكان من أهم نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين من الإناث أشاروا إلى تدني تقدير المسؤولين لدورهن كقائدات فاعلات في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. كما أظهرت النتائج تدني مستوى احترام السلطة للقادة الأكاديميين من الإناث في الجامعات. وأشارت نتائج المقابلات المفتوحة إلى ضرورة قيام القائدات الأكاديميات بعمل اللازم لإثبات القيمة الذاتية والخبرة في المجالات المختلفة من العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات.

كما هدفت دراسة وانجر، وميتكالفي، واولاري (Wagoner, Metcalfe & Olaore, ٢٠٠٤) إلى الكشف عن أثر توظيف أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي على الثقافة التنظيمية في احد كليات المجتمع في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي من خلال دراسة الحالة للكلية عينة الدراسة، أشارت نتائج هذه الدراسة أن التحديات المالية المفترضة على كليات المجتمع كانت الدافع الرئيسي للاعتماد على أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي. أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة توظيف أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي وبين الثقافة التنظيمية السائدة في كلية المجتمع.

وأجرى كل من الطحايين، وأبوتبنه، وخصاونه (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعريف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الهاشمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٥١) حيث تم توزيع (١٦٠) استبانة، والتي تقيس خمس وظائف للثقافة التنظيمية: إدارة التغيير. تحقق الأهداف، تنسيق العمل الجماعي توجيه العميل، وبناء ثقافة قوية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحديد الدرجة المتوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للوظائف الثقافية مجتمعة ولكل من

إدارة التغيير وتحقيق الأهداف وتنسيق عمل الفرق كل على حدة باستثناء القوة الثقافية، إذ حصلت على درجة ممارسة عالية جدا. بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات أعضاء هيئة التدريس للوظائف الثقافية مجتمعة. ولكن هناك فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس من حيث متغير الرتبة الأكاديمية.

وقام الشلوي (٢٠٠٥) بدراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي في ضوء متغيري الخصائص الوظيفية والشخصية. تكون مجتمع الدراسة من (٢١٥) موظفاً في كلية الملك خالد العسكرية في السعودية، توزعوا على (١١٢) موظفاً مدنياً و(١٠٣) موظفاً عسكرياً، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة المشاركين (١٤٧) موظفاً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي في الكلية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرت نوح (٢٠٠٦) دراسة بهدف التعرف إلى درجة وأهمية ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام الحكومي الثانوي، لتطبيق إدارة الجودة. وللكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية حول درجة وأهمية ملائمة الثقافة التنظيمية السائد بمدارس التعليم العام الحكومي الثانوي، تم استخدام المنهج الوصفي المسمى، حيث صممت استبانة تكونت من (٣٠) فقرة. وقد طبقت الاستبانة على جميع المديرات والمساعدات بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (٢٠٩). وجاءت النتائج على النحو التالي: وجود فروق دالة إحصائية حول درجة أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد الدراسة الأربعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد الدراسة الأربعة.

أجرت ويلتشيير (Wiltshire, 2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن عملية تطبيق مفهوم الثقافة المتعلمة في إحدى كليات المجتمع الصغيرة في منطقة ريفية من ولاية مين الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (٤٩) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائياً من كلية ايزوثيرمال المجتمعية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات والكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول دعمهم بمفهوم ثقافة الكلية المتعلمة. أشارت نتائج هذه الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس كانت إيجابية جداً حول مفهوم ثقافة المنظمة المتعلمة. كما أشارت نتائج هذه الدراسة لعدم وجود فروق تعزى إلى الخبرة في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مفهوم ثقافة الكلية المتعلمة.

وأجرى السعدي (٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف إلى دور مديري مدارس منطقة الباطنة شمال عمان في توفير الثقافة التنظيمية الفعالة وللكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس منطقة شمال عمان، في توفير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة الدراسية). وتكون مجتمع

الدراسة من (٥٦) مديراً، و(٣٤٣٣) معلماً. أما عينة الدراسة تكونت من (٤٦٩) فرداً وقد أعدت لجمع البيانات استبانة تكونت من (٧٠) فقرة موزعة على خمس مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقدير دور مديري مدارس منطقة شمال سلطنة عمان في توفير الثقافة التنظيمية الفعالة جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي والخبرة، والمؤهل العلمي).

وفي دراسة الشمري (٢٠٠٨) التي هدفت التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء المهني للمشرفين التربويين في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) مشرفاً تربوياً. و(٢٠٣) مديري مدارس. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورها في تطوير الأداء المهني للمشرفين التربويين في حائل بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في دور الثقافة التنظيمية لتطوير الأداء المهني تعزى لأثر اختلاف متغيرات الدراسة في جميع مجالات الدراسة.

كما أجرى موزيس (Muzis, ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس اللاتيفية. تكونت عينة الدراسة من (٦٣) مدرسة ثانوية، متوسطة وأساسية تم اختيارها من مختلف المناطق الجغرافية في مداوموس لاتيفيا. استخدمت الدراسة بطاقة الملاحظة إضافة لمراجعة الأدبيات السابقة في عملية جميع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية عامل معقد مهم جداً يجب أن تركز عليه المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستوى أداء مرتفع. أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

في حين قام فولش وايون (Folch & Ion, 2009) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات كاتلان الإسبانية. تكونت عينة الدراسة من جميع الجامعات وكليات المجتمع في مقاطعة كاتلان الإسبانية والبالغ عددها ثمانية جامعات وكليات المجتمع. استخدمت الدراسة المنهجية النوعية "تحليل الوثائق" في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في معظم هذه الجامعات والكليات كانت الثقافة التفويضية القائمة على الديمقراطية والتعاون والثقافة الهرمية التي تؤكد على القيادة القوية في إدارة العمليات التنظيمية المختلفة داخل الجامعة والكلية.

وقام سميث (Smith, 2009) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولاية فلوريدا وبين المتغيرات الشخصية مثل الرتبة الأكاديمية، المنصب، العمر، الجنس، العرق، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، الثقافة التنظيمية المتغيرات المؤسسية، حجم المؤسسة، حجم الطلاب في المؤسسة، الموقع الجغرافي. تكونت عينة الدراسة من (٦٦١) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم من (٢٧)

كلية مجتمع في ولاية فلوريدا الأمريكية. استخدمت الدراسة استبانة شبكية في الحصول على البيانات الدراسية. أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة ترابطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وبين السلوكيات خدمة الطلاب التحدي، التحول في منطقة التعليم العالي والسلوكيات الأخلاقية.

وأجرت هوبس (Hopes, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية في الجامعات والكليات ذات المصادر المالية المحدودة وبين الثقة التنظيمية والسلوك التنظيمي السائد في هذه الجامعات والكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في هذه الجامعات والكليات. تكونت عينة الدراسة من (٣٣) من أعضاء هيئة التدريس و(١٦٢) عاملاً في مجموعة من الجامعات والكليات منخفضة المصادر المالية في ولاية الاباما الأمريكية. استخدمت الدراسة المقابلة، تحليل الوثائق، والملاحظة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين نفس الجامعة أو الكلية كانت أحد أهم العوامل في بناء الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون. وأشارت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة كانت مصدر مهماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الجامعة أو الكلية.

• الطريقة والإجراءات

• منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية، وذلك بهدف دراسة ووصف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية، ثم تعرف العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسيين: وهما الثقافة التنظيمية، ودافعية العمل لديهم.

• مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية، حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف (٦٢٠) عضو هيئة التدريس موزعين على مختلف كليات الجامعة وهي: كلية التربية، كليات البنات، كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية الهندسة كلية المجتمع، كلية الطب، كلية العلوم الصحية، كلية العلوم (التقرير السنوي لجامعة الجوف، ٢٠١٠)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل (١٢١٧) عضو هيئة تدريس، موزعين على مختلف كليات الجامعة وهي: كلية الطب، السنة التحضيرية، كلية التربية، كلية الآداب، كلية المجتمع، كلية الحاسب الآلي، الكلية الصحية، كلية العلوم، كلية الهندسة، والجدول (٢) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والكلية في العام الدراسي ٢٠١٠م، وهي كما بالجدول (٢):

• عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة وذلك بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة من جامعتي الجوف وحائل، وقد بلغت عينة الدراسة (٤٦٨) عضو هيئة تدريس، بما نسبته (٢٥%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع عدد أفراد عينة

الدراسة حسب المتغيرات وهي (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة). والجدول (٣) يبين عينة الدراسة.

الجدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والكلية

جامعة حائل			جامعة الجوف		
الرقم	الكلية	الرقم	الرقم	الكلية	الرقم
٨	كلية الطب	١	١٢٢	كلية العلوم	١
٤٣	كلية الهندسة	٢	١٠٤	كلية التربية	٢
٥٥٠	كلية التربية	٣	٤٨	كلية العلوم الطبية التطبيقية	٣
٥٥	كلية الآداب	٤	٢١	كلية الهندسة	٤
١٠٤	كلية المجتمع	٥	٢١	كلية المجتمع	٥
٥٩	كلية الحاسب الآلي	٦	١٠	كلية الطب	٦
٢٤	الكلية الصحية	٧	٤٣	كلية العلوم الصحية	٧
٢٢٠	كلية العلوم	٨	٢٥١	كليات البنات	٨
١٥٤	السنة التحضيرية	٩	-	-	-
١٢١٧	المجموع		٦٢٠	المجموع	
	١٨٣٧			المجموع	

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الوسيطة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	324	69.2
	أنثى	144	30.8
	المجموع	468	100.0
الرتبة الأكاديمية	محاضر	176	37.6
	أستاذ مساعد	157	33.5
	أستاذ مشارك	71	15.2
	أستاذ	64	13.7
	المجموع	468	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	126	26.9
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	174	37.2
	من ١٠ فأكثر	168	35.9
	المجموع	468	100.0
المجموع		468	100.0

• أداة الدراسة: استبانة الثقافة التنظيمية:

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة، والإطلاع على الأدبيات المكتوبة حول الثقافة التنظيمية في إعداد وتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة البحث وقد تم الاعتماد في بناء فقرات الاستبانة بشكل رئيس على مقياس داروش (Daroch, 2002) المشار إليه في دراسة ستوك وماسفان وجوين (Stock, Mcfadden & Gowen, 2010)، كما تم الاستفادة من الاستبيانات الموجودة في بعض الدراسات العربية مثل دراسة العبدالله، ودراسة ملحم (٢٠٠٣) ودراسة السعدي (٢٠٠٧)، حيث تم أخذ مجموعة من الفقرات من استبيانات تلك الدراسات. وقد تكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات لكل مجال عشر فقرات، وتضمنت المجالات المسميات الآتية: (مجال الثقافة الجماعية ومجال الثقافة التطويرية، ومجال الثقافة العقلانية، ومجال الثقافة الهرمية ومجال اكتساب المعرفة). والملحق (١) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

• صدق استبانة الثقافة التنظيمية:

لغرض التحقق من صدق استبانة الثقافة التنظيمية، قام الباحث باستخدام صدق المحتوى من خلال عرضها بصورتها الأولية على (١٥) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة جدارا الملحق (٢)، والطلب منهم إبداء المقترحات حول ملائمة الأداة لأغراض الدراسة وصياحية الفقرات وانتماؤها للمجالات التي وضعت فيها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين على استبانة الثقافة التنظيمية، وما أشاروا إليه من تعديلات، حيث تم تعديل عناوين بعض المجالات وهي مجال الثقافة الهرمية، ليصبح مجال الثقافة الهرمية التنظيمية، ومجال اكتساب المعرفة ليصبح ثقافة الاتصال التنظيمي، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات، وقد تم التعديل في ضوء تلك الملاحظات كما هو في الجدول (٤):

جدول (٤): تعديلات المحكمين على فقرات استبانة الثقافة التنظيمية

الفقرات قبل التحكيم	الفقرات بعد التحكيم
المجال الأول: الثقافة الجماعية	
إن الجامعة مكان خاص جدا بالنسبة لي. يشارك العاملون في الجامعة زملاءهم في مناسباتهم الاجتماعية	أجد أن الجامعة مكان خاص جدا بالنسبة لي. أجد أن جميع العاملين في الجامعة يشاركون زملائهم في مناسباتهم الاجتماعية.
تتبنى الجامعة فكرة مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذها.	تشارك الجامعة العاملين في صنع القرار واتخاذها.
المجال الثاني: الثقافة التطويرية	
تقوم الجامعة بتطوير مهارات العاملين.	تهتم الجامعة بتطوير اداء الأفراد.
تهتم الجامعة بإرسال البعثات العلمية إلى الخارج باستمرار للوقوف على ما هو جديد	تهتم الجامعة بالبعثات العلمية إلى الخارج لتحصيل كل ما هو جديد.
المجال الثالث: الثقافة العقلانية	
يتصف أسلوب الإدارة في الجامعة بدفع العاملين نحو التنافسية العالمية.	يتصف أسلوب الجامعة بدفع العاملين نحو التنافسية.
تركز إدارة الجامعة على الانجاز الأكاديمي والبحثي الوظيفي. يتم ترتيب أولويات العمل بشكل يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية.	تهتم الجامعة بالانجاز الأكاديمي والبحثي. يتم ترتيب أولوياتها بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية.
تقوم الجامعة بتحديد المهام والأهداف بشكل واضح ودقيق.	تحدد الجامعة المهام والأهداف بشكل واضح ودقيق.
تؤمن الجامعة بمبدأ الفروق الفردية في أداء العاملين.	تراعي الجامعة مبدأ الفروق الفردية في أداء العاملين.
المجال الرابع: الثقافة الهرمية التنظيمية	
يسود الجامعة مبدأ الاستقرار في العلاقات.	يسود الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي في المراكز القيادية.
تسيطر على سلوك الأشخاص في المنظمة الإجراءات الرسمية	تلتزم الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملتها الداخلية والخارجية
تؤكد الجامعة على الفاعلية والسيطرة.	تؤكد الجامعة على الفاعلية الإدارية.
المجال الخامس: ثقافة الاتصال التنظيمي	
يحاول المديرين دائما الوصول إلى مشاعر الموظفين الحقيقية حول العمل الذي يقومون به.	يحاول المديرين في الجامعة الوصول إلى ميول الموظفين حول المعارف والمهارات التي يربحون في اكتسابها.
تقوم الجامعة بمناقشة حاجات الموظفين المختلفة باستمرار.	يتم إجراء تقييم منظم للموظفين يتم فيه مناقشة حاجات الموظفين المختلفة
يتم تشجيع الموظفين على حضور الدورات التدريبية المختلفة.	تشجع الجامعة الموظفين على حضور الدورات التدريبية المختلفة
تهتم الجامعة بتطوير الموظفين أكاديميا من خلال البعثات الدراسية	تهتم الجامعة بتطوير الموظفين أكاديميا من خلال الدورات المتخصصة والمؤتمرات.
تؤكد الجامعة على مبدأ توظيف المعرفة.	تؤكد الجامعة على مبدأ توظيف المعرفة في المجالات المختلفة.

• **ثبات استبانة الثقافة التنظيمية:**

للتأكد من ثبات استبانة الثقافة التنظيمية، تمّ حساب الثبات بواسطة الاختبار وإعادةثته (Test- Retest)، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٥٠) عضو هيئة تدريس من نفس المجتمع (جامعة الجوف، وجامعة حائل) وعلى عينة غير العينة المختارة للتطبيق بفاصل زمني أسبوعين، حيث بلغ معامل الثبات الكلي بواسطة طريقة الاختبار وإعادةثته (٠.٩٠) وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة على المجالات (٠.٨٤ - ٠.٨٨)، كما تمّ حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات، حيث تراوح الثبات بهذه الطريقة على المجالات (٠.٨٢ - ٠.٨٧) واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول (٥) يبين هذه المعاملات.

جدول (٥): معامل ثبات الثقافة التنظيمية باستخدام طريقة الاختبار وإعادةثته وطريقة

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا		البعد
الاتساق الداخلي	الاختبار وإعادةثته	
0.89	0.92	الثقافة الجماعية
0.91	0.94	الثقافة التطويرية
0.93	0.95	الثقافة العقلانية
0.88	0.95	الثقافة الهرمية التنظيمية
0.90	0.94	ثقافة الاتصال التنظيمي
0.93	0.98	الثقافة التنظيمية ككل

• **تصحيح أداة الدراسة:**

إن مقياس الدراسة يقتصر على خمس درجات يحدد المستجيب درجة الاستجابة عليها باختيار أحد البدائل الموضحة بالجدول (٦):

جدول (٦) : مستويات الاستجابة في أداة الدراسة

درجة الثقافة التنظيمية				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

إذ يمثل الرقم (١) أدنى درجة من درجات السلوك موضوع الفقرة، بينما يمثل الرقم (٥) أعلى درجات السلوك الذي تعكسه الفقرة ويعود استخدام الباحث لهذا التدرج كي يعطي المستجيب الحرية في تحديد الدرجة التي يراها مناسبة، إذ إن التدرج الرباعي يحتم على المستجيب الميل إلى الدرجة الأعلى أو الأدنى من الوسط مما يؤثر على درجة مصداقية الأداة. ولغرض تفسير الأرقام من (١ - ٥) إلى عبارات واضحة ومعبرة عن درجة السلوك بأسلوب تربوي وعلمي فقد تمّ تقسيم تلك المستويات إلى مستويين (مرتفع، متدنٍ)، وذلك اعتماداً على المعادلة التالية لكل منهما: مستوى الثقافة التنظيمية/ دافعية العمل =

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = 5 - 1 = 4 \div 2 = 2$$

وبذلك يكون مستوى الثقافة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي لها فالمستوى المتدني للثقافة التنظيمية متوسطه الحسابي بين (1 - أقل من 3) والمستوى المرتفع متوسطه الحسابي (3 - 5).

• **متغيرات الدراسة الوسيطة :**

- ◀ الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى)
- ◀ الرتبة الأكاديمية: وله أربع مستويات (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- ◀ الخبرة: لها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

• **إجراءات الدراسة:**

تم الرجوع إلى الأدب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال المراجع والكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة، للتمكن من اختيار وإعداد الأدوات اللازمة للدراسة، ثم قام الباحث ببناء أداة الدراسة اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، كما تم التأكد من ثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات الثبات لهما .

وبعد الانتهاء من إعداد استبانة الثقافة التنظيمية ، وصلاحياتها للتطبيق تم الحصول على كتاب لتسهيل مهمة التطبيق . حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة بنفسه وتقديم شرح عن أهداف الدراسة، وبيان أن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية، وقد استغرقت فترة التطبيق أسبوع لأغراض الثبات، وأسبوع لتطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية).

بعد الانتهاء من عملية التطبيق تم فحص الاستبانات واستبعاد ما لا يصلح منها للتحليل، حيث كان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (٥٠٠) استبانة واسترجع منها (٤٧٥) استبانة، واستبعد منها (٧) استبانات لعدم اكتمال البيانات فيها، وبهذا تكون المحصلة النهائية لاستبانات الدراسة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وخضعت لعملية التحليل (٤٦٨) استبانة، ومن ثم تم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج. بعد الحصول على النتائج قام الباحث بمناقشتها، وتبرير النتائج تبريرا منطقيا بناء على الأدب النظري والخبرة العملية من الواقع التربوي، كما تم في مناقشة النتائج وضع نتائج الدراسة الحالية مكانها بين نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتساق والاختلاف بينها، واخيرا تم وضع التوصيات بناء على النتائج.

• **المعالجة الإحصائية**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ◀ للإجابة عن السؤال الأول تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن مستوى درجة الثقافة التنظيمية.
- ◀ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية، واختبار شفيه للمقارنات البعدية.

• **نتائج الدراسة :**

◀ اشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة بعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
◀ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	الثقافة الجماعية	3.43	٠.76	مرتفع
٢	٢	الثقافة التطويرية	3.38	0.82	مرتفع
٣	٤	الثقافة الهرمية التنظيمية	3.32	0.86	مرتفع
٤	٣	الثقافة العقلانية	3.30	0.87	مرتفع
٥	٥	ثقافة الاتصال التنظيمي	3.25	0.87	مرتفع
		الثقافة التنظيمية ككل	3.34	0.77	مرتفع

◀ يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٥-٣.٤٣) وقد بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (٣.٣٤)، وهو يقابل الدرجة المرتفعة، حيث جاء مجال الثقافة الجماعية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، وهو يقابل الدرجة المرتفعة حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الثقافة التطويرية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وهو يقابل الدرجة المرتفعة حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الثقافة الهرمية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، وهو يقابل الدرجة المرتفعة حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاء مجال ثقافة الاتصال التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، وهو يقابل الدرجة المرتفعة حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

◀ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

• **المجال الأول : الثقافة الجماعية**

◀ للكشف عن مستوى الثقافة الجماعية الكلية ومستوى الفقرات الفرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال الثقافة الجماعية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة الجماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	أجد أن الجامعة مكان خاص جداً بالنسبة لي.	3.56	٠.96	مرتفع
٢	١٠	ترسخ الجامعة مبدأ تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	3.51	0.97	مرتفع
٣	١	يتصف أسلوب الجامعة بالعمل الجماعي.	3.48	0.91	مرتفع
٣	٢	تؤمن ثقافة الجامعة بمبدأ الرأي والمشاركة الجماعية.	3.48	0.96	مرتفع
٥	٥	يشارك العاملون في الجامعة زملاء هم في مناسباتهم الاجتماعية.	3.47	0.93	مرتفع
٦	٤	تشبه الجامعة العائلة المتحدة بالنسبة لي.	3.46	1.00	مرتفع
٧	٧	تمنح الجامعة العاملين فيها ثقة عالية.	3.40	1.02	مرتفع
٨	٩	تشجع الجامعة العلاقات غير الرسمية بين الموظفين لإشاعة الجو الاجتماعي بينهم.	3.35	0.96	مرتفع
٩	٨	تشارك الجامعة العاملين بها في صنع القرار واتخاذها.	3.34	0.99	مرتفع
١٠	٦	تمنح الجامعة المكافآت على أداء الفريق وليس على أداء الفرد الواحد.	3.27	1.15	مرتفع
		المتوسط الحسابي الكلي لمجال الثقافة الجماعية	3.43	0.76	مرتفع

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٧ - ٣,٥٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقافة الجماعية ككل (٣,٤٣)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أجد أن الجامعة مكان خاص جداً بالنسبة لي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "تمنح الجامعة المكافآت على أداء الفريق وليس على أداء الفرد الواحد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

• المجال الثاني : الثقافة التطويرية

للكشف عن مستوى الثقافة التطويرية الكلية ومستوى الفقرات الفرعية في هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التطويرية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التطويرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	تعمل الجامعة على رفد المجتمع بأصحاب الكفاءات.	3.49	٠.93	مرتفع
٢	١٩	تهتم الجامعة بالبعثات العلمية إلى الخارج لتحصيل كل ما هو جديد.	3.44	1.04	مرتفع
٣	١٦	تهتم الجامعة بتطوير أداء الأفراد.	3.41	1.05	مرتفع
٤	١١	تشجع الجامعة الأفكار الابتكارية والإبداعية.	3.40	1.02	مرتفع
٤	١٢	تتصف الجامعة بالديناميكية والمشاركة.	3.40	1.04	مرتفع
٤	١٧	تهدف الجامعة إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.40	1.04	مرتفع
٧	١٥	ترسم الجامعة الخطط والتطلعات المستقبلية لكافة عناصر العملية التعليمية.	3.37	0.98	مرتفع
٨	١٤	تسعى الجامعة إلى تطوير مهارات العاملين كل في مجاله.	3.31	0.98	مرتفع
٩	١٣	تهتم الجامعة بإدارة الأزمات والمخاطر.	3.27	1.04	مرتفع
١٠	٢٠	تهتم الجامعة بتكريم الموظفين المبدعين.	3.26	1.05	مرتفع
		المتوسط الحسابي الكلي لمجال الثقافة التطويرية	3.38	0.82	مرتفع

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٦ - ٣,٤٩)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التطويرية ككل (٣,٣٨)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "تعمل الجامعة على رفد المجتمع بأصحاب الكفاءات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "تهتم الجامعة بتكريم الموظفين المبدعين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

• المجال الثالث: الثقافة العقلانية

◀ للكشف عن مستوى الثقافة العقلانية الكلية ومستوى الفقرات الفرعية لهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة العقلانية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة العقلانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٤	تهتم الجامعة بتحقيق النتائج بناء على الأهداف المرسومة	3.41	0.97	مرتفع
٢	٢٧	تحدد الجامعة المهام والأهداف بشكل واضح ودقيق.	3.39	1.04	مرتفع
٣	٢٩	تتوفر في الجامعة معايير موضوعية لتقييم الأداء.	3.35	1.05	مرتفع
٤	٢٨	توائم الجامعة بين الإصالة والمعاصرة	3.34	1.01	مرتفع
٥	٢٣	تهتم الجامعة بالإنجاز الأكاديمي والبحثي.	3.33	1.06	مرتفع
٦	٣٠	تراعي الجامعة مبدأ الفروق الفردية في أداء العاملين.	3.30	1.02	مرتفع
٧	٢٦	ترتب الجامعة أولوياتها بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية.	3.29	1.00	مرتفع
٨	٢٥	تؤكد الجامعة على التنافس بين العاملين فيها.	3.26	1.00	مرتفع
٩	٢٢	تقوم الجامعة بوضع متطلبات تنظيمية تتوافق وقرارات العاملين	3.22	1.02	مرتفع
١٠	٢١	يتصف أسلوب الجامعة بدفع العاملين نحو التنافسية.	3.11	1.06	مرتفع
		المتوسط الحسابي الكلي لمجال ثقافته العقلانية	3.30	0.87	مرتفع

« بين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.١١ - ٣.٤١) وقد بلغ المتوسط الحسابي للثقافة العقلانية ككل (٣.٣٠)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "تهتم الجامعة بتحقيق النتائج بناء على الأهداف المرسومة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤١)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "يتصف أسلوب الجامعة بدفع العاملين نحو التنافسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١١)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

• المجال الرابع: الثقافة الهرمية التنظيمية

« للكشف عن مستوى الثقافة الهرمية الكلية ومستوى فقرات هذا المجال الفرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية في مجال الثقافة الهرمية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١١) يوضح ذلك.

« بين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٤ - ٣.٤٦) وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقافة الهرمية التنظيمية ككل (٣.٣٢) ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على "تلتزم الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها الداخلية والخارجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٨) ونصها "تؤمن الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص

والمكافآت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة الهرمية التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٥	تلتزم الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملتها الداخلية والخارجية.	3.46	٠.86	مرتفع
٢	٣٣	يسود الجامعة مبدأ الانسجام والتوافق الوظيفي مع المؤهلات والخبرات.	3.39	0.98	مرتفع
٣	٣٩	تطبق الجامعة مبدأ الموضوعية في تقييم الأداء.	3.35	1.00	مرتفع
٤	٣٧	تؤكد الجامعة على الفاعلية الإدارية.	3.34	1.00	مرتفع
٥	٣٤	ينصف السلوك الإداري للجامعة بالانضباطية العالية.	3.31	1.10	مرتفع
٦	٣٢	يسود الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي في المراكز القيادية.	3.30	1.16	مرتفع
٧	٣٦	تنصف الإجراءات الإدارية بالسلاسة.	3.29	1.00	مرتفع
٨	٤٠	تتوافر معايير موضوعية وواضحة لتقويم أداء العاملين.	3.28	0.97	مرتفع
٩	٣١	تحقق الجامعة الأمن الوظيفي للعاملين الجدد.	3.27	1.17	مرتفع
١٠	٣٨	تؤمن الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.	3.24	1.05	مرتفع
		المتوسط الحسابي الكلي لمجال الثقافة الهرمية التنظيمية	3.32	0.86	مرتفع

• المجال الخامس : ثقافة الاتصال التنظيمي

◀ للكشف عن مستوى ثقافة الاتصال التنظيمي الكلية ومستوى فقرات هذا المجال الفرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية في مجال ثقافة الاتصال التنظيمي السائد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ثقافة الاتصال التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٤	تشجع الجامعة الموظفين على حضور الدورات التدريبية المختلفة.	3.43	1.01	مرتفع
٢	٤٩	يوفر الهيكل التنظيمي في الجامعة الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة.	3.38	1.03	مرتفع
٣	٤٨	تحترم الجامعة التعددية الفكرية.	3.33	٠.98	مرتفع
٤	٤٧	تؤكد الجامعة على مبدأ توظيف المعرفة في المجالات المختلفة.	3.28	٠.99	مرتفع
٥	٤٥	تعمل الجامعة على إجراء اجتماعات منتظمة بين الموظفين والإدارة.	3.26	1.03	مرتفع
٦	٥٠	يسهل الهيكل التنظيمي عملية الدوران الوظيفي للعاملين؛ مما يساهم في نقل المعرفة.	3.22	1.04	مرتفع
٧	٤٢	يحاول المدبرون في الجامعة الوصول إلى ميول الموظفين حول المعارف والمهارات التي يرغبون في اكتسابها.	3.18	1.08	مرتفع
٨	٤٣	تقوم الجامعة بمناقشة حاجات الموظفين المختلفة باستمرار.	3.17	1.07	مرتفع
٩	٤٦	تهتم الجامعة بتطوير الموظفين أكاديمياً من خلال الدورات المتخصصة والمؤتمرات.	3.16	1.12	مرتفع
١٠	٤١	تقوم الجامعة بمسوح دورية من أجل تقييم اتجاهات الموظفين نحو العمل.	3.09	1.12	مرتفع
		المتوسط الحسابي الكلي لمجال ثقافة الاتصال التنظيمي	3.25	0.87	مرتفع

« بين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٣-٣.٠٩) وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال ثقافة الاتصال التنظيمي ككل (٣.٢٥) ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٤) والتي تنص على "تشجع الجامعة الموظفين على حضور الدورات التدريبية المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٤١) ونصها "تقوم الجامعة بمسوح دورية من أجل تقييم اتجاهات الموظفين نحو العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٩)، ويقابل هذا المتوسط الحسابي الدرجة المرتفعة، حسب المعيار الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

نتائج السؤال الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة

المتغير	المستوى	الثقافة الجماعية	الثقافة التطويرية	الثقافة العقلانية	الثقافة الهرمية التنظيمية	ثقافة الاتصال التنظيمي	الثقافة التنظيمية ككل
الجنس	ذكر	3.52	3.51	3.44	3.41	3.36	3.45
	ع	.63	.67	.72	.75	.73	.63
الرتبة الأكاديمية	أنثى	3.25	3.07	2.97	3.13	3.00	3.08
	ع	.97	1.02	1.06	1.05	1.08	.97
الرتبة الأكاديمية	محاضر	3.17	3.19	3.13	3.13	3.06	3.14
	ع	.78	.91	.95	.93	.91	.85
الرتبة الأكاديمية	استاذ مساعد	3.37	3.35	3.24	3.30	3.16	3.28
	ع	.63	.70	.69	.74	.70	.61
الرتبة الأكاديمية	استاذ مشارك	3.84	3.71	3.63	3.64	3.68	3.70
	ع	.53	.62	.73	.74	.82	.62
الرتبة الأكاديمية	استاذ	3.86	3.57	3.54	3.54	3.50	3.60
	ع	.85	.88	1.02	.93	.97	.85
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.29	3.25	3.18	3.28	3.03	3.21
	ع	.79	.93	.96	.90	.92	.83
سنوات الخبرة	٥ سنوات- أقل من ١٠	3.49	3.45	3.39	3.38	3.40	3.42
	ع	.72	.78	.81	.87	.85	.75
سنوات الخبرة	١٠ فأكثر	3.48	3.39	3.30	3.29	3.26	3.34
	ع	.77	.76	.85	.83	.81	.74

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري
يبين الجدول (١٥) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والرتبة الأكاديمية (محاضر، أستاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ)، والخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ فأكثر). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد للمجالات جدول (١٦) وتحليل التباين للأداة ككل جدول (١٧).

جدول (١٦): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس هو تلنج = ٠.٠٩٤ = ح ٠.٠٠٠	الثقافة الجماعية	6.308	1	6.308	12.888	.000
	الثقافة التطويرية	18.176	1	18.176	30.217	.000
	الثقافة العقلانية	21.317	1	21.317	31.707	.000
	الثقافة الهرمية التنظيمية	6.682	1	6.682	9.628	.002
	ثقافة الاتصال التنظيمي	10.870	1	10.870	16.263	.000
	الثقافة الجماعية	34.799	3	11.600	23.701	.000
	الثقافة التطويرية	15.714	3	5.238	8.708	.000
	الثقافة العقلانية	17.980	3	5.993	8.915	.000
	الثقافة الهرمية التنظيمية	19.122	3	6.374	9.184	.000
	ثقافة الاتصال التنظيمي	23.947	3	7.982	11.943	.000
الخبرة ويكس = ٠.٨١٤ = ح ٠.٠٠٠	الثقافة الجماعية	1.851	2	.926	1.891	.152
	الثقافة التطويرية	1.621	2	.810	1.347	.261
	الثقافة العقلانية	2.624	2	1.312	1.952	.143
	الثقافة الهرمية التنظيمية	3.635	2	1.817	2.619	.074
	ثقافة الاتصال التنظيمي	6.679	2	3.340	4.996	.007
	الثقافة الجماعية	225.627	461	.489		
	الثقافة التطويرية	277.294	461	.602		
	الثقافة العقلانية	309.940	461	.672		
	الثقافة الهرمية التنظيمية	319.935	461	.694		
	ثقافة الاتصال التنظيمي	308.132	461	.668		
الكلية	الثقافة الجماعية	270.017	467			
	الثقافة التطويرية	314.112	467			
	الثقافة العقلانية	351.410	467			
	الثقافة الهرمية التنظيمية	347.054	467			
	ثقافة الاتصال التنظيمي	351.829	467			

يتبين من الجدول (١٦) الآتي:

- « وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- « وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٦).
- « عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال ثقافة الاتصال التنظيمي. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٧).

جدول (١٧): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	22.848	11.935	1	11.935	الجنس
.000	13.660	7.136	3	21.407	الرتبة الأكاديمية
.083	2.501	1.306	2	2.613	سنوات الخبرة
		.522	461	240.818	الخطأ
			467	277.202	الكل

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس. وجاءت الفروق لصالح الذكور.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٩).

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة.

جدول (١٨): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الرتبة الأكاديمية على مجالات الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية ككل

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	محاضر	استاذ مساعد	استاذ مشارك	أستاذ
الثقافة الجماعية	3.17	.20			
	3.37				
	3.84	*.67	*.47		
	3.86	*.69	*.49	.02	
الثقافة التطويرية	3.19	.15			
	3.35				
	3.71	*.52	*.37		
	3.57	*.38	.23	.14	
الثقافة العقلانية	3.13	.11			
	3.24				
	3.63	*.50	*.39		
	3.54	*.41	.30	.08	
الثقافة الهرمية التنظيمية	3.13	.18			
	3.30				
	3.64	*.51	.34		
	3.54	*.41	.24	.10	
ثقافة الاتصال التنظيمي	3.06	.09			
	3.16				
	3.68	*.62	*.53		
	3.50	*.44	.34	.18	
الثقافة التنظيمية ككل	3.14	.15			
	3.28				
	3.70	*.56	*.42		
	3.60	*.47	*.32	.10	

يتبين من الجدول (١٨) الآتي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين محاضر من جهة وكل من استاذ مشارك وأستاذ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك وأستاذ، إضافة إلى ذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استاذ مساعد من جهة وكل من استاذ مشارك وأستاذ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك وأستاذ في الثقافة الجماعية والثقافة التنظيمية ككل.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين محاضر من جهة وكل من استاذ مشارك وأستاذ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك وأستاذ، إضافة إلى ذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استاذ مساعد وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح استاذ مشارك في الثقافة التطويرية، والثقافة العقلانية، وثقافة الاتصال التنظيمي.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين محاضر من جهة وكل من استاذ مشارك وأستاذ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك وأستاذ، في الثقافة الهرمية التنظيمية.

جدول (١٩): المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخبرة على ثقافة الاتصال التنظيمي

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠ فأكثر
ثقافة الاتصال التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	3.03			
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	3.40	*.37		
	١٠ فأكثر	3.26		.23	.14

يتبين من الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات وفئة الخبرة من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات وجاءت الفروق لصالح من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات.

• مناقشة النتائج :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تم مناقشة النتائج وإبراز مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات السابقة واقتراح بعض التوصيات في ضوءها، حسب أسئلة الدراسة وهي كما يأتي:

◀ مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد كشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية حيث جاء مجال الثقافة الجماعية في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال

الثقافة التطويرية، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الثقافة الهرمية التنظيمية بينما جاء مجال ثقافة الاتصال التنظيمي في المرتبة الأخيرة. وتشير نتيجة الدراسة الحالية إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تنتظم العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجوف وحائل عينة الدراسة مع أنهما في طور النشوء والحدثة، وهذا يدل على عراقة البيئة السعودية وقوة ثقافة المجتمع السعودي الذي تعبر عنه الجامعات السعودية. وقد يعود السبب في الدرجة المرتفعة للثقافة التنظيمية في جامعتي الجوف وحائل إلى اهتمام الإدارة الجامعية بنشر رسالتها وتكوين ثقافة خاصة بها سواء في التخطيط وتشريع القوانين أو الممارسة والتنفيذ. ويفسر النتيجة المرتفعة للثقافة التنظيمية في هذه السؤالات إلى إدراك الجامعات والإدارات الجامعية لأهمية الثقافة التنظيمية في حفظ الهوية الجامعية، وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات؛ لذا فإن الجامعات عينة الدراسة كونها تتمتع بالحدثة فإنها تهتم بالثقافة التنظيمية لحماية هويتها وضمان استقلاليتها عن الجامعات الأخرى. وقد يعزى هذا المستوى للثقافة التنظيمية إلى الشراكة السعودية مع الجامعات السعودية الأخرى والجامعات العالمية، وهذا بلا شك يؤثر فهم الإدارات الجامعية في جامعتي الجوف وحائل في كيفية فهم الثقافة التنظيمية على مستوى التخطيط والتنفيذ، مما يساهم في رفع مستواها في تلك الجامعات. كما أن هذه النتيجة التي تعبر عن رأي أعضاء هيئة التدريس يفسرها الثقافة العالية والالتزام التنظيمي والاتصال الفعال بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ مما يؤثر على أفكار ومعتقدات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الالتزام والاهتمام بالثقافة التنظيمية للجامعة التي يعمل بها؛ مما يساهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات. كما أن مجئ الثقافة الجماعية بالمرتبة الأولى يدل على اهتمام الجامعات السعودية بالمهارات الاجتماعية بين الموظفين وتوحيد مشاعر الموظفين من خلال التشجيع على تبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية، واعتماد عمليات التقويم على العمل الجماعي، أما بالنسبة لمجئ مجال ثقافة الاتصال التنظيمي بالمرتبة الأخيرة فيعود ذلك إلى حداثة الجامعة مما يؤدي إلى ضعف ثقافة الاتصال لديهم، حيث إن محاور الاتصال التنظيمي ما زالت تعاني من بعض المشاكل نتيجة لنشوء الجامعة وحداتها. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بارتيل (Bartell, 2003)، ونتائج دراسة الشلوي (٢٠٠٥)، ونتائج دراسة السعدي (٢٠٠٧)، ونتائج دراسة الشمري (٢٠٠٨)، التي أظهرت مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال مع نتائج دراسة الطحاينة، وأبوتبنه، وخصاونه (٢٠٠٥) حيث أظهرت نتائجها في مستوى الثقافة التنظيمية عن درجة متوسطة.

◀ مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟ .. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس. وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ مشارك وأستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

« تمت مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال تقسيم متغيرات الدراسة ومناقشة كل متغير بشكل منفصل، وذلك كما يأتي:

• أولاً : متغير الجنس:

« كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور. مما يدل على أن الذكور أكثر تأثراً في أدائهم بثقافة المنظمة من الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور وبالتالي فهم أكثر احتكاكاً بثقافة المنظمة من الإناث.

« ولم يجد الباحث في حدود بحثه ودراسته أي دراسة اتفقت نتائجها في متغير الجنس مع نتائج الدراسة الحالية، ولكن الباحث وجد بعض الدراسات التي تناولت متغير الجنس وقد اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية مثل دراسة دايان (Diane, 2000)، ودراسة الشمري (٢٠٠٨) التي لم تظهر نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

• ثانياً : متغير الرتبة الأكاديمية:

« كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ مشارك وأستاذ.

« إن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأعلى مثل الأستاذ المشارك والأستاذ يتأثر أداءهم بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ويحافظون عليها على عكس الفئات الأصغر ذات القدرة على التأقلم مع الظروف السائدة في العمل. كما أن الرتبة الأكاديمية الأعلى لعضو هيئة التدريس تعطيه مكانة أعلى ومركز أكبر من غيره من أعضاء هيئة التدريس فيصبح مهمتها بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ويحاول قدر الإمكان الحفاظ عليها ونشرها في مختلف مواقع العمل، وذلك لأنه من المؤسسين لهذه الثقافة بحكم رتبته الأكاديمية ومركزه في الجامعة.

« كما قد يعزى هذا إلى أن أصحاب الرتب الأكاديمية الأعلى يحتاجون إلى ظروف عملية تتناسب ورتبهم الأكاديمية العليا، وبالتالي فمن الطبيعي أن يتأثر أداءهم بالثقافة التنظيمية السائدة.

« وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العبادله (٢٠٠٣)، ونتائج دراسة الطحايينه، وأبوتبنه، وخصاونه (٢٠٠٥)، ونتائج دراسة الشلوي (٢٠٠٥) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح الرتبة الأعلى. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دايان (Diane, 2000)، ونتائج دراسة نوح (٢٠٠٦)، ونتائج دراسة السعدي (٢٠٠٧)، ونتائج دراسة الشمري (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية.

• **ثالثاً : متغير الخبرة:**

- ◀ كشفت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بهذا المتغير عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.
- ◀ وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه الظروف الوظيفية بين أصحاب الخبرات المختلفة في نفس الجامعة، مما أدى إلى تقليل حجم الفروق الإحصائية بين أصحاب الخبرات المختلفة. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ينتظم بها جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس سواء كانوا أصحاب خبرات طويلة أو قصيرة.
- ◀ وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دايان (Diane, 2000) العبادله (٢٠٠٣)، ونتائج دراسة ويلتيشير (Wiltshire, 2006)، ونتائج دراسة الشمري (٢٠٠٨)، ونتائج دراسة السعدي (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نوح (٢٠٠٦) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة.

• **التوصيات :**

- ◀ من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يأتي:
- ◀ الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الجامعات السعودية.
- ◀ عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لتعريفهم بالثقافة التنظيمية في الجامعة: حتى ينطلقوا منها في إعداد الجيل، وتضبط العملية التعليمية وفق أهداف واضحة ومحددة.
- ◀ نشر الثقافة التنظيمية بين أوساط العاملين في الجامعة، وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال عقد الندوات، والكتب الرسمية، وطرح موضوعها ضمن اجتماعات عميد الكلية.
- ◀ التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية وتبادل الزيارات ونقل الخبرات بين تلك الجامعات، والجامعات السعودية.

• **قائمة المراجع:**

• **المراجع العربية:**

- أبو الخير، حسن يوسف. (٢٠٠٦). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: مكتبة نانسى دمياط للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٣). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- التقرير السنوي لجامعة الجوف. (٢٠١٠). جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- توق، محيي الدين وقطامي، يوسف وعدس، عبدالرحمن. (2003). أسس علم النفس التربوي. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- جلدة، سامر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠٠٩). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠١٠). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حمود، خضير واللوزي، موسى. (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال. الشارقة: مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة سيد، إسماعيل، صابر محمد. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار الحريري للطباعة والنشر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (٢٠٠٩). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- داولينغ، غراهام. (٢٠٠٣). تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والاداء. ترجمة: وليد شحادة، المملكة العربية السعودية: مطبعة العبيكان.
- ريان، محمد عادل. (١٩٩٤). ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة سوهاج، جمهورية مصر، (١)، ١٤٣ - ٢٠١.
- السعدي، ماجدة صالح. (٢٠٠٧). دور مديري مدارس منطقة الباطنة شمال عُمان في توفير الثقافة التنظيمية الفعالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (٢٠٠٢). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع.
- السواط، طلق، والعتيبي، سعود. (١٩٩٨). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. (د. م.).
- الشبلي، هيثم حمود والنسور، مروان محمد. (٢٠٠٩). إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم. (٢٠٠٥). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن وهيجان، عبد الرحمن بن أحمد وغنام، بشرى بنت بندر. (٢٠٠٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات. الجزء الرابع. عمان: المكتب الجامعي للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي دباس. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطحايينة، زياد، وأيونية، عبد الله، وخصاونه، سامر. (٢٠٠٦). دراسة تقييمية للثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية. المجلة الأردنية للعلوم التربوية جامعة اليرموك. (١)٢، ٣٥ - ٤٢.
- العبادل، عبد الرحمن فالح. (٢٠٠٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
- عباس، علي. (٢٠٠٩). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض: الإدارة العامة للبحوث.
- العطية، ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الفريحات، خضير كاظم. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: مكتبة إثراء.
- القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن. (١٩٩٣). المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- كنعان، نواف. (١٩٩٥). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المرهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم. (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي.
- مسلم، علي عبد الهادي. (١٩٩٦). أثر الثقافة التنظيمية على خصائص المديرين والممارسات التنظيمية: دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعة والمنظمات الخدمية في مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، المنصورة، (٤): ٣٥ - ٥٢.*
- مشهور، ثروت. (٢٠١٠). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ملحم، احمد عارف. (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- نوح، نجلاء مفرح. (٢٠٠٦). ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

• المراجع الأجنبية:

- Alvesson, M.(2002). **Understanding Organizational Culture**. London, Sage Publications.
- Bartell, M. (2003). A University culture- based framework for internationalization of universities, **higher education**, 45: 43-70.
- Bro Uttal.(1983). **The Corporate Culture, in fortune**, October 17, pp 60-71.
- Chee, W. et al. (2002). The organizational culture of public accounting Firm: evidence from Taiwanese local and us affiliated firm Accounting. **Organizations and Society**. 27 (4-5), 347-360.
- Deem, Rose. (2003). Gender, organizational Cultures and practices of Manger- Academics in UK Universities. Gender, work and organization, **The Journal of Higher Education** 10(2), 239-259.
- Diana M. (2000). Relationship Between the Culture of the School, The Culture, of Individual Teachers and the School Curriculum. Dissertation Abstracts International. **DAI- A 6/01**, P79.
- Folch, Marina, Ion, G. (2009). Analyzing the Organizational Culture of Universities, **Higher Education in Europe**, 34 (1), 143-154.
- Hatch, M. (1997). **Organizational theory, modern, symbolic & postmodern perspective**. Oxford, oxford university press.

- Jones , R. Gareth . (2004). **Organizational theory , Design and change**, 4thed, New Jersey: Prentice Hall.
- Kitching, C., Iorgan, M., Oleary, M. (2009) . Exploring the importance of commonplace events for early. **Career and practice**, 15 (1) ,43 – 58 .
- Mabokela, R. (2003). Donkeys of the University: Organizational culture and its impact on South African women administrators. **Higher Education**, 46: 129 -145.
- Miller , B. P. (2001). **Leadership, organizational culture & Managing**. Change; A Case Study of North Carolina S Johnston community College. North Carolina, state university.
- Muzis, I. (2008). **Organizational Culture in Latvias Schools**. 4th Annual International Scientific Conference- new dimension in the development of society, 257 – 263.
- Pang. N. S.K.(1998). **Organization Culture of Excellent School In Hong Kong**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, April, 13-17.
- Schein, E. (1997). **Organizational change**, 3rd ed, England, prentice hall.
- Smith, j. (200٩). Fiscal reality and academic quality. part time faculty and the challenge to organizational culture at community colleges, **Community college journal of research and practice** (1): 25 – 44.
- Sokugawa , Hellene. (1996). Faculty perceptions of organizational culture in community colleges. Dissertation Abstracts, **ED 430609**.
- Stock, G., McFadden, K & Gowen, A. (2010). Organizational Culture, Knowledge Management, and Patient Safety in U.S. Hosp. **The Quality Management Journal** 17, (2): 7- 18.
- Vithessonthi, C., Schwaninger, M. (2008). importance of commonplace events for early. **career and practice**, 15 (1),43 – 58.
- Wagoner , R ., Metcalfe, A., Olaore, I. (2004). Fiscal reality and academic quality. part time faculty and the challenge to organizational culture at community colleges. **Community college journal of research and practice**. (1), 25 – 44.

