

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة

نظر الإداريين العرب فيها

احلام ابو جامع

باحثة دكتوراة الجامعة العربية الامريكية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيه، وكما هدفت الى معرفة اذا كان هناك اختلاف بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة المتيسرة وكانت بحجم (٧٣) من الإداريين العرب في الجامعات داخل الاخضر ، حيث اعتمدت على مقياس مكون من (٤٥) فقرة موزع على ثلاث محاور المحور الأول ب (١٥) فقرة للتوقعات التنظيمية والمحور الثاني ب (١٥) فقرة للمعتقدات التنظيمية، اما المحور الثالث فقد تم وضع (١٥) فقرة حول القيم التنظيمية وتحقق الباحث من صدق وثبات الاداة، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كانت اهمها ان واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب كانت كبيرة ومتنوعة حيث كانت المعتقدات التنظيمية هي الأعلى بين المتوسطات ، وتبين عدم وجود فروق بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب من حيث الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وبناء على نتائج الدراسة كان اهم التوصيات تعزيز التدريب والتأهيل في مجال الإدارة والتنظيم، وتعزيز ثقافة المساواة بين الجنسين

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

وتشجيع المشاركة الفعالة للجميع في صنع القرارات. كما يجب دعم الأبحاث الثقافية لفهم تفاعل العوامل الثقافية والاجتماعية في بناء الثقافة التنظيمية والاستمرار في البحث والتقييم لضمان تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع احتياجات الجامعات ومتطلبات العصر.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، الإداريين العرب، الجامعات داخل الخط الأخضر.

Abstract:

The study aimed to explore the reality of organizational culture in universities within the Green Line from the perspective of Arab administrators and to determine whether there were differences in the responses of the study sample regarding organizational culture based on gender, years of experience, and academic qualification. To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive survey method and selected a sample of 73 Arab administrators in universities within the Green Line using convenience sampling. The study employed a scale consisting of 45 items distributed across three axes: expectations, beliefs, and values regarding organizational culture. The researcher ensured the validity and reliability of the tool, and the study yielded several results, indicating a significant and diverse organizational culture in universities within the Green Line from the perspective of Arab administrators. Moreover, the study found no differences in responses based on gender, years of experience, or academic qualification. Based on the study's results, key recommendations include enhancing training and qualification in management and organizational fields, promoting gender equality, encouraging active participation in decision-making, supporting cultural

research, and continuing research and evaluation to improve and develop organizational culture in line with the needs of universities and contemporary requirements.

Keywords: Organizational culture, Organizational beliefs, Organizational expectations, Organizational values, Arab administrators, Universities within the Green Line.

المقدمة

منذ عقود وخاصة في العقد الأخير، شهد العالم تطورات سريعة في مختلف المجالات، مما أثر بشكل كبير على طرق إدارة منظمات الأعمال. تسعى المنظمات إلى تطوير قيم وأفكار ومعتقدات موظفيها وتأثيرهم على وجهة نظرهم وتفهمهم للبيئة الداخلية والخارجية للعمل. هذا التفاعل يساهم في تحسين أدائهم وتوجيههم لحل المشكلات التي تنشأ نتيجة التحولات في البيئة. لتحقيق النجاح، تحتاج المنظمات إلى موظفين ملتزمين قادرين على تقديم الجهد اللازم لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق هذا، يجب أن تكون أهداف المنظمة متماشية مع قيم وأفكار ومعتقدات الموظفين، وينبغي نشر ثقافة تنظيمية توجه سلوك الموظفين وتعزز الولاء من خلال تشجيع الإبداع والابتكار (مجينطة، ٢٠٢١).

تواجه منظمات الأعمال، بمختلف أنواعها وأحجامها، تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة، التي تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين. واحدة من هذه المنظمات هي قطاع مؤسسات التعليم العالي، تتطلب هذه التحديات من المؤسسات البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز. ومن أجل ذلك، يجب على هذه المنظمات التركيز على تكييف بيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية لها. وهذا يعني بشكل خاص الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المؤسسة.. (Peter & Andrea, 2021)

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

إذاً من الضروري أن تولي هذه المنظمات اهتماماً بتطوير مهارات وقدرات موظفيها، وتعزيز روح العمل الجماعي والابتكار داخل المؤسسة. كما يجب تبني استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية، وتعزيز ثقافة المرونة والابتكار في كل جوانب العمل داخل المؤسسة، بالتركيز على هذه الجوانب، يمكن لمؤسسات التعليم العالي، وغيرها من المنظمات، تحقيق النجاح والتميز في بيئة متغيرة وتنافسية. . (أبو سمورة، ٢٠١٤)

كما وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات. ينبغي على قادة المنظمات ومديريها فهم أبعادها وعناصرها، لأنها تشكل الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي يتفاعل به موظفوها مع بعضهم البعض ومع العوامل الخارجية. (الأمية، ٢٠٢٢)

حيث تولي المنظمات الإدارية اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة الموظفين، لأنها مقتنعة بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمؤسسة والمحدد الرئيسي للإنتاج. لذا، يتعين على القادة والمديرين في هذه المنظمات تشجيع ثقافة تنظيمية تعزز القيم المشتركة وتعزز التعاون والابتكار، فمن خلال فهم أبعاد الثقافة التنظيمية وتعزيزها بين الموظفين، يمكن للمنظمات تحقيق الاستقرار والتميز، وبناء بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية أكبر. . (عبد الله، ٢٠١٨)

في الجامعات داخل الخط الأخضر، تعتبر الثقافة التنظيمية مسألة مهمة وحيوية تشكل جزءاً لا يتجزأ من نجاح الجامعة وتطورها ، حيث تتميز الجامعات داخل الخط الأخضر بتنوع ثقافي واجتماعي وتعدد للهويات، وهذا يعكس تحديات متنوعة لإدارتها بفعالية. من المهم جداً أن تكون الثقافة التنظيمية في هذه الجامعات مبنية على قيم المشاركة والاحترام المتبادل والتعاون، مما يعزز التواصل الفعال والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، في هذا السياق، يقدم

هذا البحث نظرة شاملة عن واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب. سنستكشف مدى أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز النجاح والتميز في الجامعات، حيث ستمكن من فهم أهمية الثقافة التنظيمية في سياق الجامعات داخل الخط الأخضر، وكيف يمكن لتطويرها وتعزيزها أن يسهم في بناء مؤسسات تعليمية متميزة ومتطورة تلبى احتياجات المجتمع وتسهم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة.

مشكلة الدراسة:

تطلب التطورات السريعة في جميع جوانب الحياة اليومية والعملية التحولات والتحديات المستمرة، وتحتاج المنظمات إلى استراتيجيات تطويرية فعالة لمواكبة هذه التحديات والبقاء في مقدمة المنافسة. ومن ضمن أهم هذه الاستراتيجيات يأتي دور الثقافة التنظيمية، حيث تعدّ الثقافة النواة الأساسية التي تشكل الهوية والسلوك والتوجهات للمنظمة (Mečev, 2022).

بالنسبة للجامعات فإنها تلعب دوراً حيوياً في تأهيل الكوادر البشرية وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التحولات في العمل والمجتمع. ولذلك، فإن فهم وتقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات يعتبر خطوة أساسية لتحقيق أهدافها وتحفيز التطوير التنظيمي اللازم. (علاء الدين، ٢٠١٣).

بمعرفة وفهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات، يمكن للمؤسسات التعليمية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها، وبالتالي وضع خطط تطويرية موجهة نحو تعزيز الجوانب الإيجابية ومواجهة التحديات، لذا، يجب على الجامعات الاهتمام بدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية الخاصة بها وتحديد السبل التي يمكن من خلالها تعزيزها وتطويرها، بما يساهم في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمساهمة الفعالة في تطوير المجتمع، كما يتمحور هذا البحث

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

حول دراسة واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب في هذه الجامعات. تتضمن المشكلة الأساسية التحديات والعوامل التي تؤثر على تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في السياق الجامعي، بما في ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تحدد سلوك وتوجهات الإداريين العرب في هذه الجامعات. يهدف البحث إلى تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للثقافة التنظيمية الحالية وتقديم توصيات لتعزيزها وتحسينها بهدف تعزيز الأداء الجامعي وتحقيق أهداف التعليم العالي في المنطقة.

مشكلة الدراسة

وتحدد مشكلة البحث في إمكانية الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها ؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

١. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها.
٢. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس.
٣. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٤. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية البحث:

١. توفير فهم عميق لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر وذلك من خلال هذا البحث، سيتمكن الباحثون والمهتمون من فهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية للجامعات في هذه المنطقة، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف والمجالات التي تحتاج إلى تطوير.
٢. توجيه السياسات والاستراتيجيات التنظيمية، حيث يمكن لنتائج البحث أن تساعد في توجيه سياسات واستراتيجيات تطوير الثقافة التنظيمية في

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامح

الجامعات داخل الخط الأخضر، بما يساهم في تعزيز الأداء الجامعي وتحسين جودة التعليم.

٣. تحسين بيئة العمل والتعلم وذلك عن طريق فهم وتحليل الثقافة التنظيمية، يمكن تحديد العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل وتعلم إيجابية ومحفزة لأعضاء المؤسسة الأكاديمية.

٤. تحسين التوجيه واتخاذ القرارات، حيث ستساعد نتائج البحث في توجيه الإدارات الجامعية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الجامعي بشكل عام.

بشكل عام، يمكن القول إن هذا البحث يساهم في فهم وتحليل الوضع الحالي وتوجيه التطورات المستقبلية في المؤسسات التعليمية داخل الخط الأخضر، مما يعزز دورها في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية للمنطقة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: تطبق الدراسة على عينة من الإداريين العرب داخل الخط الأخضر
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.
- الحدود المكانية: الجامعات داخل الخط الأخضر

مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية **Organizational Culture** اصطلاحاً؛ هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (Maingi, & Anyango, 2018). وتعرفها الباحثة اجرائياً على انها منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم والأعراف وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون في منظمة ما ، وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية وتؤثر في إنتاجية المنظمة ككل كماً وكيفاً.

الدراسات السابقة

دراسة عبد المجيد. (٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٠٠) من الموظفين الإداريين بالجامعة بما نسبته ٢٨% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي (٣.٦٢ من ٥) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها الأربعة؛ جاءت متوسطاتها مرتبة كالآتي: الأعراف التنظيمية (٣.٦٧) ثم التوقعات التنظيمية (٣.٦١) وثالثاً المعتقدات التنظيمية (٣.٦١) ورابعاً القيم التنظيمية (٣.٦٠)؛ فيما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (٣.٦٥) وجميعها بتقدير لفظي (مرتفعة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (٠.٤٣) وتعكس علاقة طردية (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة: بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع؛ ضرورة إشراك العاملين بكافة المستويات الإدارية في وضع الخطط وصناعة القرارات و جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحدد

دراسة دراوشة (٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (٣٨٢) عضواً من أعضاء هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، من أصل (٥٠٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، تم استخدام استبانة كأداة لأغراض الدراسة على نمط ليكرت خماسي التدرج بعد التأكد من صدقها وثباته، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) يُعزى لنوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وجاءت لصالح الجامعات الحكومية، والرتبة الأكاديمية: أستاذ مشارك، وأستاذ. وعدم وجود فروق يُعزى لمتغير الجنس، أو للتفاعلات الثنائية، أو للتفاعلات الثلاثية، بين متغير: نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس. وتوصي الدراسة بضرورة عقد دورات، وندوات، ومحاضرات، وعمل منشورات، لتعزيز جانب الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وإجراء العديد من البحوث ذات العلاقة بموضوع البحث بتناوله متغيرات أخرى.

دراسة سحنون وزيرق (٢٠٢٢).

انطلق هذا البحث من الدور الكبير للثقافة التنظيمية في حياة كل منظمة، ومن أهمية الجامعة كمنظمة قاطرة لتنمية وتطوير أي مجتمع؛ هدف هذا البحث اعتمادا على نموذج القيم المتنافسة (CVF) إلى التعرف على طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي كنموذج، إلى جانب النمط المرغوب مستقبلا، وكذا تشخيص الفجوة الثقافية الكائنة بينهما من خلال مدركات عينة حصصية قوامها ٢٨٠ فردا من هيئة التدريس بهذه الجامعة، وذلك باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة انطلاقا من ترجمة وتعديل أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لكوين وكامرون، التي تقيس أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، وثقافة السوق، وثقافة الإبداع، والثقافة الهرمية)، اعتمادا على ستة أبعاد (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الإستراتيجي، ومعيار النجاح). وأفضت المعالجة الإحصائية للبيانات إلى النتائج التالية: - نمط الثقافة التنظيمية السائد حاليا هو النمط الهرمي (البيروقراطي). - نمط الثقافة التنظيمية المرغوب مستقبلا هو النمط الإبداعي. وجود فجوة ثقافية معتبرة بين نمط الثقافة التنظيمية السائد حاليا والنمط المرغوب مستقبلا.

دراسة جمالي واخرون (Jamali et al., 2022)

هدفت إلى فحص تأثير أساليب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس، واستكشاف الدور المتوسط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأساليب القيادية وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة Jamshoro MUET. تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، مع تطبيق تقنيات أخذ العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، وبلغ حجم

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

العينة ٣٨٤ فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية SmartPLS. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة Jamshoro MUET. كما كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) تعمل كمنسق يُعدّل سلباً العلاقة بين قيادة سياسة عدم التدخل (Laissez-Faire Leadership) وأداء أعضاء هيئة التدريس، وفقاً لتقييمات أعضاء هيئة التدريس، فإن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم، حيث تُشجع على حساب المنح الثقة المتبادلة وتعزز التعاون والإبداع بين المرؤوسين. بالمقابل، أظهرت قيادة سياسة عدم التدخل أيضاً تأثيراً إيجابياً على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين الأكاديميتين، في حين كان للقيادة المعاملاتية تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أن هذه النتائج تبرز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الفريق التعليمي.

دراسة رجكت واخرون (Riject, 2022)

هدفت إلى استكشاف آثار أنواع معينة من الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. تمت المراجعة باستخدام ١٧ ورقة علمية من قواعد بيانات مرموقة مثل Scopus و Web of Science ، والتي قدمت أدلة متنوعة على تأثير أنواع محددة من الثقافة على أشكال مختلفة من تبادل المعرفة، تركز الدراسة على تصنيف يعتمد على إطار القيم التنافسية، حيث يوفر هذا الإطار النظري أساساً لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. وتشير النتائج إلى أن ثقافة العشيرة تعتبر الأكثر ملاءمة لتعزيز مشاركة المعرفة في الشركات، تليها ثقافة التشعب. بينما يظهر أن ثقافة السوق لها

تأثير سلبي على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات التي تعتمد على نوع التسلسل الهرمي، مع ذلك، يشير الباحثون إلى أن النتائج غير متسقة تماماً، مما يشير إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال. بالنظر إلى النتائج، فإن الشركات التي تسعى لتعزيز تبادل المعرفة بين موظفيها يجب أن تركز على تعزيز القيم مثل العمل الجماعي والثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي، حيث أن هذه الخصائص تعتبر الأساس لثقافة نوع العشيرة والتي تعزز بشكل فعال مشاركة المعرفة في الشركات.

دراسة الحياصي (٢٠٢٢).

يهدف البحث الحالي إلى فهم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية في اليمن. تم استخدام المنهج الكمي الوصفي مع توجيه مسحي وارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من قيادات الجامعات الأكاديمية والإدارية. أظهرت النتائج أن واقع بناء القدرة المؤسسية كان متوسطاً بشكل عام في الجامعات الحكومية اليمنية، مع ترتيب أولويات مختلفة لمجالات البناء. كما كان واقع التطوير التنظيمي متوسطاً أيضاً، مع تفاوت في تقديرات مجالات التطوير. وأظهر واقع الثقافة التنظيمية وجود متوسط مع ترتيب مختلف لمجالاتها. ووجد البحث أن الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية ترتبط بشكل إيجابي، وتأثير الثقافة التنظيمية كوسيط جزئي في هذه العلاقة. يُعزى الفروقات في النتائج لعوامل مثل الجامعة والنوع الاجتماعي. توصل البحث أيضاً إلى نموذج كمي جيد يعبر عن العلاقة غير المباشرة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية من خلال الثقافة التنظيمية كوسيط جزئي. يتضمن البحث استنتاجات مفصلة وتوصيات

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر منه وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

دراسة اكام واخرون (Akam et al., 2021)

أظهرت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية استخدام المنظمات لثقافتها كاستراتيجية للبقاء في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة، تمت مراجعة المقالات السابقة حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية، حيث تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة في المنظمة، بينما تتعلق الاستراتيجية التنظيمية بالإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، أظهرت المراجعة أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية متشابكتان، حيث تبدأ الاستراتيجية التنظيمية بتلخيص معتقدات وقيم المنظمة. وأكدت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها استراتيجية تنظيمية، حيث يخدم كل منهما نفس الهدف، بشكل عام، تشير الدراسة إلى أن المنظمات تحافظ على ثقافتها كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، وأن الثقافة التنظيمية في حد ذاتها تُعدُّ استراتيجية للتطوير التنظيمي.

دراسة الحمدان (٢٠١٨)؛

هدفت إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز المركز الرئيسي، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها - إلكترونياً وورقياً - على عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٩٠) إدارية وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (075) توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦٦) و (٠.٥٥) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد

القيادة الإدارية النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ - (٠.٤٢) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) في آراء الموظفين حول بعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة .

دراسة العبرية، (٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى رضاهم الوظيفي، واستيضاح مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٩٠٣)، في جميع كليات الجامعة، وجرى اختيار (٢٦٠) عضوا بأسلوب العينة المتاحة غير الاحتمالية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي: - جاء مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس مرتفعا بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦١)؛ حيث جاء بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وجاء بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢٣). - جاء مستوى الرضا الوظيفي بجامعة السلطان قابوس مرتفعا، ومتوسط حسابي (٨٤.٣)، وانحراف معياري (٠.٥١). - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس)، و(الرتبة العلمية). - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنسية في مجال (القيم التنظيمية) و(التوقعات التنظيمية) لصالح الجنسية العربية، و(القيم التنظيمية) و(التوقعات التنظيمية) لصالح كلية التمريض،

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر منه وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

ولمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية في مجال (الأعراف التنظيمية) لصالح أصحاب الخبرة الأكاديمية (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير سنوات الخدمة في جامعة السلطان قابوس لصالح أصحاب الخبرة الأكاديمية) أقل من 5 سنوات - (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى أربعة متغيرات، وهي: (الجنس)، و(الرتبة العلمية)، و(الكلية)، و(سنوات الخبرة الأكاديمية). - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في جامعة السلطان قابوس لصالح الذين عملوا في الجامعة لمدة هي) أقل من 5 سنوات، ولمتغير الجنسية لصالح (العربية). - توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,852). وفي ضوء نتائج البحث هذه، تم عرض بعض المقترحات لإجراء المزيد من الدراسات.

دراسة ١٢ اصيلي رجا. (٢٠١٨).

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات الفلسطينية وانتماء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) طالباً وطالبة، في الفصل الدراسي الثاني، للعام ٢٠١٢/٢٠١١ في جامعة الخليل، ويولتيكنيك فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة/ فرع الخليل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت الدراسة أن درجة الثقافة التنظيمية القيمية التي تحرص الإدارة الجامعية على تنميتها داخل نفوس الطلاب لزيادة إنتمائهم للوطن هي درجة "عالية"، كما تبين أن أبرز الفقرات كانت "تحث الإدارة الشباب ليتطلعوا إلى أن يكون وطنهم حراً مستقلاً"، ثم "تعتبر الإدارة أن الإحساس بالأمان ضرورة للانطلاق والعمل الجاد للشباب"، و"توجه الشباب على أن

الوحدة الوطنية تمثل الضمان الأكيد لتحرير فلسطين". أما في مجال مظاهر إنتماء الشباب الجامعي الفلسطيني للوطن فقد كانت "متوسطة"، وتبين أن أهم الفقرات كانت، "أحرص على نظافة البيئة الجامعية"، و"أرى أن لحرية التعبير حدوداً حتى لا تعم الفوضى داخل الوطن، و"أحرص على احترام أعضاء هيئة التدريس". كما لم تظهر الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة.

دراسة مانج واخرون (Maing et al,2018)

هدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RA) Limited) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي تم استخدام أخذ العينات الطبقية عبر أقسام RAG Limited وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت ١٢٦ موظفا بينت النتائج أن أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي. القيادة التحويلية، كما تم العثور على الأسلوب والثقافة التنظيمية ليس لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ولكن بطريقة إيجابية. كما استنتج الباحثون أن الأداء التنظيمي مدعوم بفاعلية أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في RAG Limited. وأبرزها أنه تم استنتاج أن القيادة تتنبأ بسلوكيات النمط بشكل مشترك بالأداء التنظيمي.

دراسة نوري الود (٢٠١٧).

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي وطبيعة معاييرها، وأيضا معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس والسن

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر مع وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

والمؤهل العلمي وطبيعة المنصب والأقدمية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فكانت النتائج كالتالي: - مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة مستوى جيد. - تختلف معايير الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة، حيث محور القواعد في الترتيب الأول ثم تلاه محور المعايير ثم محور الانتماء ثم محور الاحترام ثم محور التعاون، وفي الترتيب الأخير محور القيم. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصب. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

دراسة ابن زرعة، (٢٠١٥).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل). وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١١٨ بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة ٨٧، والتي تمثل ٧٣.٧٪ من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجداً في الجامعة هي: "التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال" و"الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" و"الرقابة والمتابعة المستمرة"، أن أقل الممارسات الإبداعية تواجداً من وجهة نظر قيادات الكليات هي: "تساهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية" و"تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في بعد الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح رئيسات الأقسام.

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات سابقة أجريت في مجال الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات تسلط الضوء على مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء والتطوير. يشير العديد من هذه الدراسات إلى أهمية فهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الأفراد وأداء المؤسسات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة عبدالمجيد (٢٠٢٢) وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، في حين أشارت دراسة دراوشه (٢٠٢٢) إلى مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية. من جانبها، استهدفت دراسة سحنون وزيرق (٢٠٢٢) طبيعة الثقافة التنظيمية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وتشخيص الضجوة الثقافية فيها، تتركز هذه الدراسات على استخدام مختلف الأدوات والمنهج البحثية لفهم وتحليل الثقافة التنظيمية، مثل الاستبانات والتحليل التحويلي والاستبانات المحكمة والمراجعة النظرية. تتضمن الدراسات أيضاً توجيهات وتوصيات لتعزيز فهم الثقافة التنظيمية وتطويرها في الجامعات والمؤسسات التعليمية، بالنظر إلى النتائج والتوصيات الواردة في هذه الدراسات، يمكن ربطها بالدراسة المقترحة التي

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

تهدف إلى فهم واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب. يمكن استخدام النتائج السابقة كأساس لفهم تفاصيل أكثر دقة حول التحديات والفرص التي تواجه الثقافة التنظيمية في هذه الجامعات، وتطبيق التوصيات المقترحة لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي.

أولاً- الإطار النظري

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، وتشتمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، ولها دور كبير في التأثير على السلوك الإنساني، سواء أكان الناس أفراداً أم جماعات، وهي تكتسب بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في إعادتهم على التواصل فيما بينهم، وتسهم في كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهة، وداخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. وبما أن للمنظمات بيئاتها المباشرة ضمن أطر مجتمعاتها الأشمل، فإن ثقافة المنظمة تتأثر بثقافة المجتمع السائد، وتؤثر بها عبر جميع العاملين في المنظمة لهذه الثقافة، وانطلاقهم منها في عملية صناعة القرارات والأنماط السلوكية والاتجاهات لديهم (دودين، ٢٠١٥).

والمنظمات في أي مجتمع هي أنظمة فرعية تتفاعل وتتعايش مع ما يرافقها من نظم اجتماعية أخرى، وما يمكن أن يؤدي إليه هذا التفاعل والتأثير في أنظمتها الفرعية من جهة، وبين هذه الأنظمة وبيئاتها الخارجية من جهة أخرى. لذا فمن الطبيعي أن تتشكل المنظمات مراعية لما هو موجود في المجتمع، وهذا ما يعطيها التمايز والتباين عن غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر. وهذا ما يفسر الاختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقته من مجتمع إلى آخر، وفي المجتمع نفسه من وقت لآخر (عايض، والعويضي، ٢٠١٩).

ونظرية الثقافة التنظيمية تعني أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب والسلوكيات البادية للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم الخارجية. فالثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا ينشأ من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الايجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأساسية الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته (الحمدان، ٢٠١٨).

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، وتختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى. وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي. حيث تعبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات. (Mečev, 2022)

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة" (شهاب، ٢٠١٤).

وعرف (الدعجة، ٢٠١٣). الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة، ومجموعة القيم هذه تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر مع وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة فتشكل بذلك معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض".

كما يشير (الفرجاني، ٢٠١٩) إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية: " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال".

وعرف (Peter & Andrea, 2021) الثقافة التنظيمية بأنها: " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

ويستخلص الباحث تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً، ومميزاً في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية جانباً ذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدون الثقافة كأصل مهم، والمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن

الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة. وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعّالة، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات (عبدالمجيد، ٢٠٢٢)

إذاً أهمية الثقافة التنظيمية تتجلى في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية، ومنها: (الحمدان، ٢٠١٨).

١. توجيه الأفراد والأنشطة: تعمل الثقافة التنظيمية كمرشد للأفراد والأنشطة داخل المنظمة، مما يوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

٢. تشكيل نموذج السلوك: تقدم الثقافة التنظيمية للإدارة نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاستشارة بها، مما يعزز التوجهات الإدارية والعملية داخل المؤسسة.

٣. تحديد سرعة الاستجابة: تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، مما يساهم في تحقيق نمو واستقرار المنظمة.

٤. تحقيق التكامل الداخلي والخارجي: تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التكامل بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال عمليات الاتصال والتكيف مع البيئة الخارجية.

٥. إيجاد الهوية المؤسسية: تعزز الثقافة التنظيمية إيجاد الشعور والإحساس بالهوية لأعضاء المنظمة، مما يساعد على خلق الالتزام بالسلوك المناسب وتعزيز الانتماء المؤسسي.

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر مع وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

٦. تعزيز الولاء التنظيمي: ترسخ الثقافة التنظيمية مفاهيم الولاء وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين أفرادها.
٧. نقل المعرفة والخبرات: تعمل الثقافة التنظيمية كدليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل، مما يسهل توجيه السلوك الوظيفي وتحسين مستويات الأداء داخل المؤسسة.
٨. استشعار التوجهات الثقافية: تثير الثقافة التنظيمية اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم، وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف، مما يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي داخل المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص منها (العميان، ٢٠١٣)

١. العملية والمكتسبة: تعتبر الثقافة التنظيمية نتيجة للتفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، حيث يكتسب الفرد هذه الثقافة من مختلف السياقات مثل البيت، والمدرسة، والعمل. وعندما يكون الفرد جزءاً من المنظمة، تصبح الثقافة جزءاً من سلوكه وتوجهاته.
٢. العملية الإنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، حيث يشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة جزءاً هاماً من الثقافة التنظيمية.
٣. التغير والتطور: تتأثر الثقافة التنظيمية بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، وعلى الرغم من قابليتها للتغيير، إلا أن عملية تغييرها تواجه بعض الصعوبات نظراً لاعتماد الفرد على سلوك معين ونظم معينة.

٤. تحديد نمط الحياة: تلعب الثقافة دوراً كبيراً في تحديد نمط حياة الفرد، حيث تختلف من شخص لآخر ومن مكان لآخر، وبالتالي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد في بيئات مختلفة.

٥. قابلية الانتقال من جيل لآخر: تعتبر الثقافة التنظيمية موروثاً، حيث يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتنتقل من جيل إلى آخر، مما يساعد في نقل القيم والتوجهات داخل المؤسسة عبر الأجيال.

هذه الخصائص تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل المنظمة، وتأثيرها الكبير على الأداء والتفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل.

عناصر الثقافة التنظيمية

تتمثل في الآتي: (الحريري، ٢٠١٧)

أ. القيم التنظيمية: تمثل الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. توجه السلوك والقرارات داخل المنظمة، وتشمل العدالة بين العاملين وإدارة الوقت والحفاظ على العلاقات الإنسانية.

ب. المعتقدات التنظيمية: تمثل الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. تتضمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وسعي تحقيق أهداف المنظمة.

ج. الأعراف التنظيمية: تمثل معايير السلوك التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، وتعتبر مهمة لضمان النظام والفعالية داخل المنظمة. تشمل مثلاً عدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، وتفضيل المعايير المكتوبة والواجبة الاتباع.

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

د. التوقعات التنظيمية: تمثل مجموعة التوقعات التي يحددها الأفراد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة، وتشمل توقعات الأداء والتفاعلات والتوجهات المستقبلية.

ثانياً: الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الجزء شرح السياق البحثي وإجراءاته لهذه الدراسة من خلال عرض المنهج المعتمد والمتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى شرح المجتمع العيني والمشاركين فيه، وتوضيح الأداة المستخدمة والإجراءات المتبعة لتحقيق موثوقيتها وثباتها. كما سيتم مناقشة مجموعة الخطوات المتتالية الواجبة اتباعها لتنفيذ الدراسة، فضلاً عن استعراض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة الفروض البحثية، وفي الختام سيتم تقديم أبرز التوصيات.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، كما ويعرف المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Methodology) على انه نهج بحثي يُستخدم في العلوم الاجتماعية والعديد من التخصصات الأخرى لفهم واستقصاء الظواهر والظواهر الاجتماعية والسلوك البشري. يعتمد هذا النهج على جمع البيانات من مجموعات كبيرة من الأفراد أو الكيانات أو الأماكن وتحليلها بشكل كمي وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة (Alawneh,2022)

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الإداريين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر، تم اختيار عينة تمثل جزءاً من هذا المجتمع، حيث شملت (٧٥) اداري. تم توزيع استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرداد (٧٣) استبانة صالحة للتحليل. فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

الجدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائصها المهنية

المتغير	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	56.2
	انثى	32	43.8
	المجموع	73	100.0
سنوات الخبرة	اقل من خمسة سنوات	19	26.0
	من خمسة الى عشرة سنوات	32	43.8
	من ١١ الى ١٥ سنة	13	17.8
	اكثر من ١٥ سنة	9	12.3
	المجموع	73	100.0
المؤهل العلمي	بكلوريوس فأقل	49	67.8
	دراسات عليا	24	33.2
	المجموع	73	100.0

اداة الدراسة

تم تطوير استبانة خاصة للحصول على الإجابات الملائمة لأسئلة الدراسة المتعلقة أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في بئر السبع

تألفت أداة الدراسة من (٤٥) فقرة موزعة على ٣ محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية حيث خصص المحور الأول ب (١٥) فقرة للتوقعات التنظيمية والمحور الثاني ب (١٥) فقرة للمعتقدات التنظيمية، اما المحور الثالث فقد تم وضع (١٥) فقرة حول القيم التنظيمية ، وتم بناؤها وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأبعاد. تمنح الدرجات بالاتجاه الإيجابي على النحو التالي: (موافق بشدة: ٥ درجات، موافق: ٤ درجات، محايد: ٣ درجات، معارض: ٢ درجات، معارض: ١ درجة). تم تصميم هذه الأداة

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر منه وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

بعناية لضمان تغطية شاملة لمكونات البحث وتوزيع الأسئلة بشكل منظم للحصول على البيانات اللازمة.

الخصائص السايكومترية للأداة

الاختبار للصدق الظاهري /صدق المحتوى:

تم لاختبار باختبارين رئيسيين: ظاهري و المحتوى. فيما يتعلق بالصدق الظاهري، تمت مراجعة الأداة من قبل لجنة خبراء في ميدان التربية والادارة لذوي الاحتياجات الخاصة لضمان توافقها مع المفاهيم المراد قياسها. أما فيما يتعلق بصدق المحتوى، فقد تم تقديم الأداة لعينة من المبحوثين في الدراسة، وتم تجميع لتعليقاتهم ولآرائهم حول مدى توافق محتوى مع المفاهيم المستهدفة، تم تحليل نتائج الاختبار للصدق باستخدام الإحصاءات المناسبة، وأظهرت نتائج التحليل توافقاً يتجاوز نسبة ٦٠٪ بين آراء الخبراء والمحكمين. حيث تم التأكيد أن مجمل العبارات تحمل درجات واضحة ومناسبة للاستخدام في الدراسة وعلى مجتمع الدراسة.

ثبات الأداة:

أيضاً تم تنفيذ اختبار لاستقرار الأداة بطريقة إحصائية باستخدام (الاتساق الداخلي) بموجب كرونباخ ألفا. تبينت النتائج أن قيم معامل ألفا لكل من الفقرات المختلفة والاستبانة ككل كانت مرضية ومتفوقة، مما يدل على استقرار الأداة وموثوقيتها في قياس المفاهيم المدروسة، فيما يتعلق بالمحور كان معامل كرونباخ قيمته (٠.٨٥) فيما كان للمحور الثاني (٠.٧٥) اما المحور الثالث فقد كان (٠.٩٠) اما فيما يتعلق بالدرجة الكلية ، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا (٠.٩١) وهذه القيمة كانت جيدة جداً مما يعكس ثبات الأداة في قياس المفاهيم المختلفة، يمكن للباحثة أن تكون واثقة تماماً من قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة واختبار للفرضيات المطروحة.

متغيرات الدراسة:

ستحتوي الدراسة على نوعين من المتغيرات وهي:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables) والمكونة من:

١. الجنس: ويتكون من فئتين وهما (ذكر، انثى).
٢. المؤهل العلمي: ويتكون من مستويان وهي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
٣. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات وهي (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، من ١١ - ١٥ أكثر من ١٥ سنة).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables): وتمثل في استجابة افراد عينة الدراسة في مجالات مقياس أداة الدراسة والمكونة من مجموعة من الفقرات والتي تختص واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها

المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). استخدمت مجموعة من المعالجات الإحصائية، بما في ذلك الوسطيات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ ألفا، بالإضافة إلى اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي

نتائج الدراسة

تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة. ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على واقع

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامح

الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب

فيها ، حيث تم الاعتماد على المعيار الاتي (Abu Shkheedim,2022):

- اكبر من ٣.٥ كبيرة
- من ٣.٤٩ - ٢.٥ متوسطه
- اقل من ٢.٥ قليلة

السؤال الاول: ما هو واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها ؟

من أجل الاجابة على السؤال اللاتي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقارنتها بالمعيار المحدد للدراسة والجدول (٢) يوضح ذلك

الجدول رقم (٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيه

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	التوقعات التنظيمية	4.30	.404	كبيرة
٢.	المعتقدات التنظيمية	4.23	.408	كبيرة
٣.	القيم التنظيمية	4.04	.477	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.19	.361	كبيرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيه جاءت كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (٤.٠٤ - ٤.٣٠) وجميعها كبيرة وهذا يدل الى ان واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيه بناحية كبيرة كما وبلغت الدرجة الكلية عليها (٤.١٩) وهي تعتبر كبيرة حيث جاء في المرتبة الأولى مجال « التوقعات التنظيمية » وفي المرتبة الثانية جاء

مجال « المعتقدات التنظيمية » ، وجاء في المرتبة الثالثة مجال القيم التنظيمية، وهذا يدل على أن أكثر ابعاد الثقافة التنظيمية هو البعد المتعلق بالمعتقدات التنظيمية لدى الإداريين العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر وقد يعزى السبب لهذا الواقع إلى عدة عوامل قد تشمل الثقافة المحلية والقيم الاجتماعية والتقاليد الثقافية التي تؤثر على تشكيل وتطور الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر. قد تكون التوقعات التنظيمية القوية تعكس التفاعل الإيجابي بين الإداريين والبيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى توجيه التركيز نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين الأداء. كما قد يكون للمعتقدات التنظيمية الإيجابية تأثير كبير على تعزيز الروح الجماعية والانتماء للجامعة، مما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل عام. ويمكن أن تلعب القيم التنظيمية دوراً حيوياً في توجيه السلوك واتخاذ القرارات داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تعزيز التماسك والتوافق داخل البيئة التنظيمية، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة دراسة عبدالمجيد. (٢٠٢٢). حيث توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي (٣.٦٢ من ٥) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها، كما اتفقت مع دراسة العبرية (٢٠١٨) جاء مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس مرتفعا بمتوسط حسابي (٣.٦٤)

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس؟

ومن اجل الاجابة على هذا السؤال والمتعلق بمتغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها
احلام ابو جامه

الجدول (٣) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	41	4.37	.409	1.840	.070
	انثى	32	4.20	.381		
النمط التسلسلي	ذكر	41	4.23	.411	.181	.857
	انثى	32	4.22	.410		
النمط الترسيبي	ذكر	41	4.04	.522	-1.107	.915
	انثى	32	4.05	.420		
الدرجة الكلية	ذكر	41	4.21	.369	.693	.490
	انثى	32	4.15	.353		

يتبين من الجدول (٣) أنه عدم وجود اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (٠.٤٩) وهذه القيمة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا ما يؤكد ان لا يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير الجنس، تلك النتائج تشير إلى أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يمكن تعزيتة للجنس فيما يتعلق باستجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها

تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحث ذلك بوجود عدة عوامل محتملة. فقد تكون هناك قيم ومعتقدات ثقافية تشجع على المساواة بين الجنسين في القطاع التعليمي داخل الخط الأخضر، مما يقلل من الفروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالتصورات حول الثقافة التنظيمية. كما قد يتساوى الذكور والإناث في الحصول على التدريب والتأهيل في مجال الإدارة والتنظيم، مما يؤدي إلى تشابه في الفهم والتقدير للثقافة التنظيمية بينهما. كما قد يكون لدى الذكور والإناث تجارب مشابهة في العمل أو الدراسة داخل الجامعات، الأمر الذي يعزز التشابه في آرائهم وتصوراتهم حول الثقافة التنظيمية. وأخيراً، قد يكون لدى الإداريين العرب توجه نحو التعامل بشكل متساوٍ وعادل بين الجنسين، مما يؤدي إلى استجابات متجانسة بين الذكور والإناث حول الثقافة التنظيمية داخل الجامعات، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العبرية (٢٠١٨) حيث أظهرت عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس) بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتفقت مع دراسة نوري الود (٢٠١٧). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

ومن اجل الاجابة على هذا السؤال والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامح

الجدول (٤) اختبار ANOVA لدلالة الفروق إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
٠.548	٠.711	.117	3	.352	بين المجموعات	النمط الديمقراطي
		.165	69	11.382	داخل المجموعات	
			72	11.734	الإجمالي	
٠.171	1.717	.277	3	.832	بين المجموعات	النمط التسلسلي
		.161	69	11.139	داخل المجموعات	
			72	11.971	الإجمالي	
٠.111	2.078	.452	3	1.357	بين المجموعات	النمط الترسيبي
		.218	69	15.022	داخل المجموعات	
			72	16.379	الإجمالي	
.253	1.389	.178	3	.534	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.128	69	8.843	داخل المجموعات	
			72	9.377	الإجمالي	

يتبين من الجدول (٤) أنه عدم وجود اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (٠.٢٥) وهذه القيمة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا ما يؤكد ان لا يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول ذات دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويعزو

الباحث تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بوجود عدة عوامل. حيث قد يكون هناك توجه نحو توفير فرص متساوية للخبراء والمبتدئين في مجال الإدارة داخل الجامعات، مما يقلل من التباين في فهم وتقدير الثقافة التنظيمية بين الفئتين. و قد يعكس عدم وجود فروق دلالة إحصائية تأثير الخبرة المتنوعة للإداريين العرب، حيث قد يكون لديهم خلفيات وتجارب متنوعة في مجال الإدارة، مما يؤدي إلى تباين متقارب في استجاباتهم حول الثقافة التنظيمية. وأخيراً، قد يكون لدى الإداريين العرب توجه نحو تعزيز الاستقرار والتماسك الوظيفي داخل الجامعات، مما يعكس على تشابه الآراء والتصورات بين الفئات المختلفة من حيث الخبرة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية. بناءً على هذه العوامل، يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة، واتفقت الدراسة مع دراسة نوري الود (٢٠١٧). حيث اظهر انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي كما اتفقت دراسة دراوشة (٢٠٢٢) التي بينت عدم وجود فروق يُعزى لمتغير الجنس، أو للتفاعلات الثنائية، أو للتفاعلات الثلاثية، بين متغير: نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

ومن اجل الاجابة على هذا السؤال والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

الجدول (٥) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة احصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لتغير المؤهل العلمي

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بكالوريوس	48	4.30	.417	-.015	.988
	ماجستير فأعلى	22	4.30	.401		
النمط التسلسلي	بكالوريوس	48	4.25	.448	.744	.459
	ماجستير فأعلى	22	4.17	.340		
النمط الترسيبي	بكالوريوس	48	4.03	.503	-.490	.626
	ماجستير فأعلى	22	4.09	.425		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	48	4.20	.377	.062	.950
	ماجستير فأعلى	22	4.19	.350		

يتبين من الجدول (٣) أنه عدم وجود اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (٠.٩٥) وهذه القيمة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا ما يؤكد ان لا يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها تعزى لتغير المؤهل العلمي ، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى عدة عوامل تعكس التقدم والتطور في مجال التعليم والثقافة التنظيمية في المنطقة. يظهر أن المشاركين في الدراسة، بغض النظر عن مستوى تعليمهم، قد استفادوا من تدريب وتأهيل متشابه في مجال الإدارة والتنظيم، مما يعكس على توحيد الفهم والتقدير للثقافة التنظيمية. كما يشير ذلك إلى وجود توجهات تعليمية تشجع على المساواة في الفرص التعليمية وتعزيز الثقافة المؤسسية لتحقيق التعليم العالي النوعي والشامل. بالإضافة إلى ذلك، تظهر القيم والمعتقدات الاجتماعية دعماً للمساواة

بين مختلف المستويات التعليمية، مما يؤدي إلى توزيع متساوٍ للفهم والتقدير للثقافة التنظيمية. هذه العوامل تعكس التطور والاستقرار في البيئة التعليمية والثقافية داخل الخط الأخضر، مما يساهم في تحقيق التطوير المستدام وتعزيز التميز الأكاديمي والمهني في المنطقة، اتفقت النتائج مع دراسة دراسة العبرية، (٢٠١٨). حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس)، و(الرتبة العلمية). بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت مع دراسة نوري الورد (٢٠١٧) حيث كان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي

التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدة توصيات لتحسين فهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر، وتشمل هذه التوصيات ما يلي:

١. ينبغي على الجامعات داخل الخط الأخضر توفير برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة في مجال الإدارة والتنظيم، تستهدف كل الفئات العمرية والمستويات التعليمية، بهدف توحيد المفاهيم وتعزيز الفهم للثقافة التنظيمية.
٢. يجب على الجامعات داخل الخط الأخضر تعزيز ثقافة المساواة بين الجنسين في مجال التعليم والتدريب والفرص الوظيفية، وذلك من خلال سياسات وبرامج تشجع على المشاركة المتساوية والتطور المهني للجميع.

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر منه وجعة نظم الإدارة العرب فيها احلام ابو جامه

٣. ينبغي على الجامعات داخل الخط الأخضر دعم الأبحاث الثقافية التي تسلط الضوء على تفاعل العوامل الثقافية والتعليمية والاجتماعية في بناء الثقافة التنظيمية، واستخدام النتائج في تطوير سياسات وبرامج الجامعات.
٤. على الجامعات داخل الخط الأخضر تعزيز التوجهات الديمقراطية والمشاركة الفعالة لجميع أفراد المجتمع الجامعي في صنع القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.
٥. ينبغي على الجامعات داخل الخط الأخضر الاستمرار في إجراء البحوث والتقييمات المستمرة لفهم تطورات الثقافة التنظيمية وتقديم التوصيات الملائمة لتحسينها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العصر واحتياجات الجامعات.

المصادر والمراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- اصيلي رجا. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات الفلسطينية وانتفاء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب، مجلة التربية -الجمعية المصرية المقارنة والإدارة(٤٣)، ١١- ٦٨ .
- سحنون عبد الرزاق و زيرق سعاد. (٢٠٢٢). واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية من خلال وجهة نظر هيئة التدريس -جامعة ام البواقي نموذجا. دراسات نفسية، ١٣(١)، ٢٣٣- ٢٤٦ .
- دراوشه، نجوى. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، ٩(٢) ٩١- ١٣١ .
- العبرية، زكية بنت مرهون بن خلفان. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، عمان.
- نوري الود (٢٠١٧). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٠(٣) 613-638.
- ابن زرعة، سوسن بنت محمد (٢٠١٥). "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قادة الكليات". مجلة التربية، ١٢(٣) ١٣٣- ١٥٩ .

واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر منه وجهة نظر الإداريين العرب فيها احلام ابو جامه

الحياسي ، سماح محمد صالح . (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية، مجلة التربية وعلم النفس، ١٢(٨)، ١٥٥- ١٨٩.

أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد. (٢٠٢٢). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 2(15), 163-183.

أبو سمورة، أحمد موسى المهدي؛ أبو سن أحمد إبراهيم (٢٠١٤). "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، مجلة العلوم التربوية، ١٢(٨)، ١٣٤- ١٦٢.

الحريري، رافده (٢٠١٧). "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية". عمان: دار اليازوري.

الحمدان، صفاء بنت عبد الله (٢٠١٨). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(٢) ٧٧٧ - ٩٨٣.

الدعجة، فراس محمود؛ ابن منصور، عبد الله عبد الكريم (٢٠١٣). "أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية". "الثقافة والتنمية"، ١٤(٧٥)، ٢٣١- ٢٥٦.

دودين، أحمد يوسف (٢٠١٥). "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي". عمان: دار اليازوري.

شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٤). "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية". عمان: الأكاديميون للنشر.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). "التطوير التنظيمي". الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

عايض، عبد اللطيف مصلح؛ العويضي، نجاة عبده (٢٠١٩). "أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية، ١٢(٨)، ٢١١-٢٤٨.

عبد الله، آلاء الياس؛ إبراهيم، صديق (٢٠١٨). "البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الإلتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

علاء الدين، رسلان (٢٠١٣). "التطوير التنظيمي". دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.

العميان، محمود سلمان (٢٠١٣). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". الطبعة الخامسة، عمان: دار وائل.

الفرجاني، فاطمة علي؛ الترهوني، ريما محمد (٢٠١٩). "أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي". مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ١٢(١٠)، ٧١-٤٠.

محيطة، ميسون؛ بولحية شابونية؛ كريمة (٢٠٢١). "أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة جن جن بولاية جيجل (اطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة جيجل.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية

- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). "Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education." *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). "Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education." *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
- Maingi, A. M., Rotich, G., & Anyango, W. (2018). "Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group." *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(1) pp 894-915.
- Maingi, A. M., Rotich, G., & Anyango, W. (2018). "Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group." *Strategic Journal of Business & Change Management*, 1(5) pp 894-915.
- Mecev, d. (2022). "the influence of organizational culture types from cvf model on knowledge sharing." *zbornik veleučilišta u rijeci*, 10(1), 279-295.
- Mecev, d. (2022). The influence of organizational culture types from cvf model on knowledge sharing." *zbornik veleučilišta u rijeci*, 10(1), 279-295.
- Peter akpamah & ernest ivan-sarfo & andrea matkó (2021). "organizational culture as a strategy." *crosscultural management journal, fundația română pentru inteligența afacerii, editorial department*, 9 (3)15-26.

Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ
(2021). "Organizational Culture As A Strategy."
CrossCultural Management Journal, Fundația Română
pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department,7(2) p 15-
26,