

## الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء

### هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات

د. نجوى عبد الحميد دراوشه

الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا / الأردن

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (382) عضواً من أعضاء هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، من أصل (500) 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 الثلاثية، 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.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إقليم الشمال، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات.

**at the Teaching Staff Organizational culture as Perceived by  
Jordanian Universities, in Light of Some Variables**

**By**

**Dr. Najwa Abdel Hamid Darawsheh  
Jordan College of Science and Technology – Jordan**

**Abstract**

The Dominant Organizational Culture as Perceived by Teaching Staff at the Jordanian Universities, in Light of some Variables. A Sample of (382) Teaching staff from different ranks, was chosen randomly from a study population of (500). A questionnaire with five likert scale as a tool for the study purposes. Reliability and validity were investigated. The study results showed that there were significance differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the organizational culture with regard to teaching staff rank and type of to University, with no difference. According to their gender. Upon the addition to the study results, the researcher recommended to hold courses, training, lectures, to encourage organizational culture among the teaching staff, also the study recommended doing more research regarding the study variables.

**Key words: organizational culture, Universities North County.**

**خلفية الدراسة**

تظهر أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، وتشكل الثقافة إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، ولكل مؤسسة أو منظمة ثقافتها الخاصة تتطور مع تقدم الزمن، وتتميز المؤسسات العاملة بثقافة خاصة تختلف عن المؤسسات أو المنظمات الأخرى، وهذا يدل على أن لكل مؤسسة ثقافة وهوية تنتمي للمجال والمكان الخاص بها يميزها عن ثقافة المنظمات الأخرى. لما لها من أهمية كبرى في التأثير على سلوك العاملين، فالثقافة التنظيمية هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على جميع

العاملين. مما أدى إلى إثارة اهتمام الكتاب والباحثين والمهتمين بأهمية الثقافة وعلاقتها بالمنظمة (الرشيد، 2004)، ويرى ملحم (2003:7) بأن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت من الضرورات التي تحتم علينا دراستها، لما يتميز عالمنا المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما يواكبها اهتزازات في القيم، والاتجاهات، وأنماط السلوك، مما يترتب على ذلك ظهور كثير من المشكلات النفسية، والاجتماعية، وتظهر آثارها على سلوكيات الأفراد وأفعالهم".

وأكد الشريف (2005:57) على "إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً على جميع

المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري فهي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، فهي إطار معرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها، فهي تؤثر على أداء المنظمة، وأداء الجماعة، وأداء الفرد، من خلال القيم والمعايير النابعة من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمنظمات". فقد عرف شاين (Schien:1997:9) الثقافة التنظيمية: بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها، لكنها تعد قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير، والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات". وعرفها الكبيسي (1998) بأنها المناخ الإيجابي الذي يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، ويزيد في الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وهذه جميعاً تزيد من الرضا والانتماء للعمل.

أما هوفسد (Hofsted,1991) فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: البرمجية الذهنية

الجماعية التي تميز أفراد مؤسسة عن غيرها ويرى أن الثقافة التنظيمية تعكسها الممارسات

التنظيمية في كل من الرموز والطقوس والقصص والأساطير والتي تشكل الجزء الظاهر والمرئي من الثقافة، بينما تمثل القيم الجزء الخفي المتضمن للسلوك. ووصفها هودج وانطوني (Hodge & Anthony, 1991) بأنها: منظومة المعاني والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية التي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وتساعد في حل مشكلاتهم.

أما شيرموبورن (Schermerborn,1992) يرى بأنها: نظام القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في التنظيم". وأكد الفاعوري(2005:152) بأنها: "السعي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ، تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، من خلال إيجاد طريقة لتنظيم الأعمال، في ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تمثلها المنظمة". أما جونز (Jones,2004:195) الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع الأفراد الآخرين خارج المنظمة".

- ويرى أبو بكر(2006:129) بأن سر الاهتمام المتزايد بثقافة المنظمة على اعتبار أنها: " من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة". وتتمثل الثقافة التنظيمية بعدة عناصر نذكر منها، كما ورد عن المدهون، والجزراوي(1999:397-401)، والعميان(2005:312)، والحريري(2011) بأنها: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية والأعراف، والتوقعات". للثقافة التنظيمية خصائص تتمثل بشكل عام، بمجموعة من القيم والاتجاهات، والأفكار، والمبادئ التي تربط العاملين داخل المؤسسة، كما أشار إليها كل من: حريم (2004:331)، والعميان(2005:315)،

والسكارنه(2009)، وأبو زيادة (2010)، نذكر منها الآتي: الثقافة التنظيمية نظام مركب، ونظام مرن متغير ومتطور، و القيم المتحكمة، والفلسفة والمعايير والقواعد، وأعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية، وتسهيل الإلتزام الجماعي، وتعزيز استقرار النظام المؤسسي.

أما القريوتي(2008:150) "الثقافة التنظيمية تعتبر مصدراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بانها تنقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز، والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت". ويرى العميان (2008) أن الثقافة التنظيمية شيء 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، والقدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

إن لكل مؤسسة ثقافة مؤسسية إما أن تكون جيدة أو تكون سيئة، والثقافة الجيدة تؤدي إلى سعادة العاملين في تلك المؤسسة، ويوجد لدينا عدة معايير نحتاج إليها في تطوير الثقافة المناسبة لكي تكون الثقافة قوية مترابطة وذات أهمية، والأمر يحتاج إلى أن تمتلك الثقافة القدرة الداخلية على التكيف مع المتغيرات المؤثرة في الحياة التنظيمية ، مثل كيفية صنع القرار، ومن يتخذه، وكيف توزع المكافآت، وغيرها. كما تؤثر الثقافة التنظيمية في آراء العاملين وسلوكياتهم في العمل ولها دور فعال في انجاز العمل المؤسسي.(Singh, and & Mehta's,2010)

(Sinha

يعد الوعي بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات ضرورة ملحة للعاملين فيها بشكل عام، وطالما الحديث عن إطار الجامعات أصبح الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية من الأمور الضرورية

للإداريين والعاملين في الجامعات، وذلك لإعطاء صورة واضحة لأنماط التفاعل الإداري داخل قنوات الجامعة، وتعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين، لتشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعات. ويرى بطاح (2006:56) أن الثقافة التنظيمية هي: ما يشارك فيه أعضاء المؤسسة من أفكار، ومبادئ، ومعايير، واتجاهات توجه سلوكهم، وتساهم في حل مشكلاتهم. كما تمثل الثقافة التنظيمية جانباً ذو أهمية كبيرة في بيئة المنظمة، وهي نظام القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً من مكونات الأساسية في البيئة الداخلية للمنظمة، لذلك قد تجد بعض المنظمات نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيها التناقض، وهذا يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة تتداخل في تركيبها كثير من العناصر". (عسكر، 2012:74). ويتمثل نجاح الثقافة التنظيمية المؤسسية وتعزيزها باتباع طرق مختلفة نذكر منها، كما ورد عن ماهر (2005)، جلاب (2011)، العميان (2008)، بالآتي :

- الأنظمة : **Systems** : وتعني السياسات وأساليب العمل، ويعبر عنها في مدى التزام المنظمة بقيم، ومعايير سلوكية تجاه العاملين والمجتمع.
- إعلان المبادئ: **Statements of Principles** وتعني أن تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها بمسميات مختلفة من وقت لآخر، وفيها تظهر المنظمة الحقوق والواجبات ، لكافة الأطراف ذات العلاقة.
- الشعارات: **Symbols**: وهي رسائل منطوقة تعبر عن ثقافة المنظمة باستخدام دلالات ورموز، تدل على قيم ومعتقدات ومعايير السلوك للمنظمة.
- القصص: **Stories**: وهي القيم وأنماط السلوك التي تعبر تاريخ المنظمة، الذي يجب الحفاظ عليه، وتذكره وسرده أثناء اللقاءات والاجتماعات بهدف توجيه سلوك الأفراد.
- اللغة الدارجة: **Jargon** : وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي ويومي بين العاملين، وهي ذات دلالات ومعنى عند الأفراد.

- الطقوس والشعائر: Ceremonics: وهي ممارسة الثقافة بشكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به المنظمة من طقوس وشعائر واحتفالات بهدف الشراكة الإجتماعية ومدالجسور بين المنظمة والعاملين فيها، والمجتمع الذي تنتمي إليه.
  - وبعد ما تتشكل لدى العاملين ثقافة المؤسسة لا بد من العمل الجاد على الحفاظ عليها وتعزيزها والعمل على ترسيخ قيم وعادات واعتقادات المؤسسة وديمومتها، ويتم ذلك من خلال وسائل عدة، كما ورد عن سترز، وبرتير(Steers & Porter, 1991):
  - أفعال وممارسات الإدارة العليا: من خلال قيامها بالأفعال والسلوكيات الظاهرة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها.
  - إدارة الموارد البشرية: وتشمل اختيار العاملين حيث تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم محدداً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة وضمان استمراريتها.
  - التطبيع: استيعاب العاملين الجدد، وذلك بتثريتهم عناصر الثقافة التنظيمية، ويقع على عاتق الإدارة مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وتتم عملية الإستيعاب من خلال برامج التنوير والتعريف، والتدريب.
  - أنظمة الحوافز والمكافآت الشاملة: بحيث لا تقتصر على المال فحسب بل تشمل الأعراف، والتقدير، والقبول. كما يجب أن يركز على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالإنتماء للمنظمة.
- أعضاء هيئة التدريس يمثلون قاعدة الهرم للتعليم العالي في تشكيل الجامعات الأردنية، وأهمية الدور الذي يناط بهم لتحقيق أهداف الجامعات التي يعملون بها، وتحقيق أهداف مجتمعهم، كما يمثل عضو هيئة التدريس عضواً حيوياً في إدارة الجامعات وتنظيمها، ومن خلال الثقافة التنظيمية التي تسود داخل الجامعات الأردنية بوصفها مؤشراً للثقافة التنظيمية، في مختلف أقسام الجامعة الأكاديمية. وترى الباحثة بأن للثقافة التنظيمية الجامعية خصائص جوهرية، تتمثل بقدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات، من خلال تمتعها بخصائص المرونة والتطور والتكيف مع مستجدات العصر بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على الشعور بالاستقرار النسبي مقابل التغيير، والاهتمام بالأمر الإيجابية في المؤسسات الجامعية التي

تساعدها على النجاح والتميز من خلال العمل ضمن الفريق الواحد مع العاملين بها.

### الدراسات السابقة

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، فقد أجرى فرحان(2007). دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء باليمن، تكونت عينة الدراسة ( 242) فرداً ، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة صنعاء جاءت متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( العمر ، الجنس ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإداري.

أما سميث (Smith,2009) فقد أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولاية فلوريدا الأمريكية، وبين المتغيرات الشخصية مثل الرتبة الأكاديمية، المنصب، العمر، الجنس، العرق، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، الثقافة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من(661) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم من (27) كلية مجتمع في ولاية فلوريدا الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وبين المتغيرات الشخصية.

وأجرى دراسة هدفت إلى التعرف على مدى حاجة المنظمات العامة لبناء ثقافة تنظيمية ايجابية ، وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي



التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، وتم تطبيق الدراسة على موظفي الأمانة العامة بجده، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تكونت من (265) موظف من مختلف المستويات أخضعت بياناتها للتحليل الإحصائي. ومن أبرز نتائج الدراسة: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية من خلال (القيم ، المعتقدات ، والتوقعات) السائدة في المنظمة وبين زيادة الشعور بالرضاء الوظيفي. وتتشابه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسات في البيئة المحلية السعودية ، كما تناولت الدراسة السابقة (القيم التنظيمية . المعتقدات التنظيمية . التوقعات التنظيمية ) كعناصر رئيسية لمتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، في حين إضافة الدراسة الحالية بعد الأعراف التنظيمية للإبعاد السابقة . واختلفت في بيئة تطبيق الدراسات . أما أوجه الاختلاف فتتمثل في تركيز الدراسة السابقة على كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية الايجابية من خلال إبعادها (القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، وبين الرضاء الوظيفي للعاملين ، بينما الدراسة الحالية ركزت على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها، وبين الانتماء الوظيفي، كما تختلفان في طبيعة بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة السابقة على منظمة ،أما الدراسة الحالية فتطبق على الجامعات الأردنية بإقليم الشمال.

وأجرى هويس (Hopes,2009) دراسة هدفة إلى الكشف عنى العلاقة بين الثقافة التنظيمية في الجامعات والكليات ذات المصادر المالية المحدودة وبين الثقة التنظيمية والسلوك التنظيمي السائد في هذه الجامعات والكليات. تكونت عينة الدراسة مكن (033) من أعضاء هيئة التدريس و(162) عاملاً في مجموعة من الجامعات والكليات منخفضة المصادر المالية في ولاية الاباما الأمريكية. استخدمت الدراسة المقابلة، وتحليل الوثائق، والملاحظة في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج هذه الدراسة أن الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس

والإداريين في نفس الجامعة أو الدراسة، 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 مصدراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الجامعة أو الكلية.

أما هيومنكو (Hue-MinKuo,2009) فقد أجرى دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تهدف إلى تعزيز فهم علاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال الإداري من وجهة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، استخدم الباحث المقابلات للحصول على المعلومات، فقد أجرى الباحث المقابلات مع (18) عضواً هيئة التدريس والإداريين في (18) جامعة بحثية كبيرة العام في الولايات المتحدة. وتشير النتائج إلى ثلاثة أنماط من العلاقات: المهنية، التفاضلية ومجزأة. كما أن الثقافة الذاتية والتنوع والتعقيد جزءاً لا يتجزأ من كل نمط، وأوصت الدراسة إلى فهم تصورات معقدة من العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين تثير حساسية وعي الأفراد في تقديرهم لكيفية بناء العلاقات، وتساعد على التفكير ملياً في الخصائص الثقافية في مؤسسة أكاديمية. حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابق في عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) والمكان الذي طبقت فيه، وفي النتيجة، واختلفت في كيفية تطبيق الأداة التي تمثلت بالمقابلات.

وهدفت دراسة أبو حشيش (2010) التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى في قطاع غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي بلغ قوامها (306) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وأن

مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس أيضاً ضعيفة. وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابق في المنهجية، والأداة وطريقة اختيار العينة، واختلفت في النتيجة (ضعيفة)، ومكان تطبيقها (فلسطين). واختلفت في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، بينما الدراسة الحالية تتناول علاقتها بالانتماء الوظيفي.

وهدفت دراسة عبداللطيف، وجودة (2010): لتحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من أربع جامعات أردنية خاصة تم اختيارها بصفة عشوائية، ووزعت (280) استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث استرجع منها (226) استبانة. وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83%. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

أما جيمز (James, 2010) أجرى دراسة هدفت الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعة ولاية أيوا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة (3070) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بولاية أيوا في أمريكا.

ولأغراض الدراسة طبقت الاستبانة التي تضم قسمين: القسم الأول ويشتمل على فقرات

الثقافة التنظيمية، والقسم الثاني يشمل على متغيرات الوظيفية كالأداء، والفاعلية الوظيفية، والإبداع، وكشفت نتائج الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية، على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية، والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابق في المنهجية، والأداة وطريقة اختيار العينة. واختلفت في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية، بينما الدراسة الحالية تتناول علاقتها بالانتماء الوظيفي، واختلفت في النتيجة (العالية).

كما أجرى السرحاني (2011): دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف والحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعتهم للعمل. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ، تكونت عينة الدراسة من (468) عضو هيئة تدريس في جامعتي الجوف والحائل في المملكة السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة على مجالات درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدافعية وبين الثقافة التنظيمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، ووجود فروق احصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

أما في نيجيريا فقد أجرى أديوالي (Aedwaly,2013)، دراسة تبين أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الكوادر البشرية في بعض الجامعات النيجيرية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (237) مشاركاً في الجامعات

الخاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة قائمة بين الثقافة التنظيمية ، وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، أداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض. توصلت نتائج الدراسة: أنه يجب على الموظفين المحتملين أو الباحثين عن عمل إلى التعرف على الثقافة التنظيمية قبل قبول عروض العمل.

لقد أجري كل من كار، وزافار (Kaur & Zafar, 2015) دراسة هدفت إلى معرفة الثقافة السائدة بين الجامعات العامة والخاصة في جامعات بنجاب بولاية لاهور في باكستان، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على 500 عضو هيئة تدريس في مختلف الجامعات، توصلت نتائج الدراسة: أن ثقافة المنظمة تختلف في الجامعات الخاصة والعامة. كما تبينت النتائج أن الثقافة التنظيمية هي الكفاءات الأساسية لأية منظمة في العصر الحاضر، مما ينعكس تأثيره على أداء أفراد المجموعات والمنظمة ككل. في ضوء ما سبق فقد قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة الحالية لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية في ضوء العديد من المتغيرات المستقلة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

لقد تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية، وتنوعت بين دراسات عربية وأجنبية، معظمها تناول بأسلوب كمي مسحي، وبعضها الآخر بأسلوب السؤال المفتوح عبر البريد الإلكتروني، وبالرغم من التنوع بالأساليب إلا أن هناك تشابهاً في بعض الجوانب واختلافاً في بعضها الآخر. وقد استفادة الباحثة في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة. إذا تشابهة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضع

الثقافة التنظيمية في الجامعات، واختلفت معها بعدم اتخاذ الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتغيرين معاً.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردنية بإقليم الشمال في ضوء متغيرات الدراسة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الثقافة التنظيمية الجامعية إحدى أهم الركائز التي تبنى عليها المبادئ الجامعية، حيث أنها تعد بمثابة الحافز للاستقرار والثبات الذي يساهم في تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحقيق انتمائهم للجامعات التي يعملون بها، وبالنظر الى الأدب السابق للثقافة التنظيمية، ودورها في رفع كفاءة الإنجاز، والتي تعد الركيزة الأساسية التي تبنى عليها نجاح وفشل المؤسسات، من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس الآتي: "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

**السؤال الأول:** ما درجة توافر الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة) ؟

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم

الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، علاقتها بمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة.

**أهمية الدراسة:** تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل مستوى أهمية الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من كونها تؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وتحديد كيفية آلية التفاعل بين الأعضاء والإدارة الجامعية والطلبة. حيث تنبثق أهمية الدراسة من الآتية:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بأهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز انتمائهم لجامعاتهم.
- اعطاء تصوراً كاملاً لأعضاء هيئة التدريس عن الواقع الراهن لدرجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**الثقافة التنظيمية:** عرفها كلٌّ من هودج وانطوني (Hodge & Anthony, 1991)

بأنها: منظومة المعاني والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية التي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وتساعد في حل مشكلاتهم. وتعرفه الباحثان إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من المعتقدات، والقيم، والممارسات السائدة والمعبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتي سيتم قياسها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات أداة الدراسة التي أُعدت لأغراض هذه الدراسة.

**أعضاء هيئة التدريس:** هم الأشخاص المؤهلين علمياً، ويحملون الرتب العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس)، ويدرسون في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال (جامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا، وجامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك) في العام الدراسي 2014 / 2015م.

**محددات الدراسة:** المحدد البشري والمكاني والزمني : اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2015/2014). حيث حددت الاداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة أعضاء هيئة التدريس على فقرات استبانة الثقافة التنظيمية المكونة من (34) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات .

#### **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، البالغ عددهم الإجمالي (2570) عضو هيئة تدريس، للعام الدراسي (2015/2014).

وتكوّنت عينة الدراسة من (500) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ممن هم: برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (20%)، وقد استرجع (382) استبانة من الاستبانات التي قامت الباحثة بتوزيعها.



## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد تم بناء وتطوير هذه الاستبانة بالرجوع الى: الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ولأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين. وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: معلومات شخصية عن المجيبين، وشملت (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس). تكون القسم الثاني: بصورته النهائية من (34) فقرة موزعة على ستة مجالات. تم اعتماد نموذج ليكرت خماسي التدرج (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وهي تمثل رقياً (1،2،3،4،5) على الترتيب للفقرات الإيجابية وعكست للفقرات السلبية.

**معيار تصحيح أداة الثقافة التنظيمية:** تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة و فقراتها. والجدول (1):

المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة

المستوى	المتوسط الحسابي
متدني جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
متدني	من 1.80 - أقل من 2.60
متوسط	من 2.60 - أقل من 3.40
عالي	من 3.40 - أقل من 4.20
عالي جداً	من 4.20 - 5.00

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ بلغ عددهم (20) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية وتم الأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث: ( ومدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية). انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات). وقد تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من حيث حذف بعض الفقرات، أو الإبعاد، أو الدمج، أو إعادة الصياغة، وبلغ مجموع فقرات الاستبانة بعد التحكيم (34) فقرة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كروباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha).

وجداول (2): يمثل معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي

(كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية وفقرات الثقافة التنظيمية ككل

رقم	المجال	عدد الفقرات	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ)
1	القيم التنظيمية	6	0.75	0.81
2	المعتقدات التنظيمية	5	0.81	0.84
3	ثقافة الأعراف التنظيمية	5	0.76	0.81
4	ثقافة البحث العلمي	6	0.74	0.80
5	ثقافة البيئة التنظيمية	5	0.78	0.84
	<b>الثقافة التنظيمية ككل</b>	<b>34</b>	<b>0.81</b>	<b>0.84</b>

ويلاحظ من الجدول (2) أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بلغت (0.81)، ومجالاتها تراوحت بين (0.74-0.81)، في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة بلغت قيمته (0.84)، ومجالاتها تراوحت بين (0.80-0.84). وتعد هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

تمثلت إجراءات الدراسة بالآتي: تم بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. والحصول على كتاب تسهيل مهمة لإجراءات الدراسة، ثم جمع البيانات وتبويبها، وإدخالها على الرزم الإحصائية في العلوم الإنسانية والاجتماعية SPSS.

**متغيرات الدراسة :** تناولت هذه الدراسة نوعين من المتغيرات الآتية:

**أولاً: المتغيرات المستقلة:** نوع الجامعة: وله مستويان: (حكومية، وخاصة). والرتبة الأكاديمية: ولها أربع مستويات: (مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، والنوع: وله مستويان ( ذكر، أنثى).

**ثانياً: المتغير التابع:** مستوى الثقافة التنظيمية، ولها خمس مستويات: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً).

المعالجات الإحصائية : تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين

المتعدد، حيثما لزم وحسب متغيرات الدراسة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق ذلك تمت الاجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة توافر الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الجنس، والرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة) ؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس).

والجدول (3): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة

### الأكاديمية، والجنس)

الكلية	الرتبة الاكاديمية								الجنس	نوع الجامعة
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
7	3	.	.	3	.	3	.8	2.80	9	ذكر
8	.19	77	.54	74	.26	66	.10			
.	2	.	.	3	.	2	.8	2.70	4	أنثى
81	.93	81	.38	76	.07	74	.70			
.	3	.	.	3	.	2	.8	2.76		الكلية

80	.10	78	.48	75	.19	72	.95	7			
.	2	.			2	.	2	.9	2.43	ذكر	خاصة
82	.78	78	.12	71	.92	74	.67	9			
.	2	1			3	.	2	.1	1.88	أنثى	
96	.59	.11	.24	84	.27	91	.38	6			
.	2	.			3	.	2	.8	2.29	الكلية	
87	.72	83	.15	74	.01	83	.52	8			
.	3	.			3	.	3	.9	2.69	ذكر	الكلية
80	.10	78	.45	74	.18	69	.02	2			
.	2	.			3	.	2	.8	2.55	أنثى	
85	.86	84	.35	76	.10	79	.62	3			
.	3	.			3	.	2	.8	2.64	الكلية	
83	.02	80	.42	75	.15	76	.85	9			

يُلاحظ من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA)، والجدول (4): تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس) أو التفاعل بينهما.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة	5.232	1	5.232	*8.800	.003
الرتبة الأكاديمية	20.043	3	6.681	*11.237	.000
الجنس	1.095	1	1.095	1.842	.176

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة الرتبة الأكاديمية	1.617	3	.539	.906	.438
نوع الجامعة الجنس	.167	1	.167	.280	.597
الرتبة الأكاديمية × الجنس	1.880	3	.627	1.054	.369
نوع الجامعة × الرتبة الأكاديمية الجنس	1.362	3	.454	.764	.515
الخطأ	217.614	366	.595		
المجموع المعدل	260.527	381			

يظهر من الجدول (4): وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha$  ( $0.05 =$  بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقافة التنظيمية ككل، يُعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ( $0.003$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 = \alpha$ )، ومن جدول المتوسطات الحسابية الجدول (14) تبين ان الفرق الدال احصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة في الجامعات (الحكومية). وتعزو الباحثان الاختلاف إلى: أن الجامعات الحكومية تتمتع بمعايير وقوانين واضحة، فهي مؤسسة اجتماعية غير ربحية هدفها الاستقرار، بعكس الجامعات الخاصة على الرغم من توفر تطبيق القوانين والأنظمة إلا انها مؤسسات ربحية والقوانين والأنظمة تكيفها حسب مصالحها وحاجاتها،

بالإضافة عدم تمتع عضو هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالاستقرار الوظيفي، وكثرة الضغوط الإدارية، وتعدد الأدوار التي يقوم بها الأعضاء والقيادات التربوية التي تمتاز بعدم الثبات.

وأظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة احصائياً وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ تم استخدام اختبار شيفيه ('Schaffer') للمقارنات البعدية (post-Hoc Analysis).

والجدول (5) يبين: نتائج اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على الثقافة التنظيمية ككل، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الفرق بين المتوسطين الحسابيين				
الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
مدرس	2.64	-	*	*
أستاذ مساعد	2.85		*	*
أستاذ مشارك	3.15			-
أستاذ	3.42			

يظهر الجدول (5) فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة

(أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (محاضر، وأستاذ مساعد) مقارنة بالمتوسط

الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك). ووجود فرق دال

احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (محاضر، وأستاذ مساعد) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ). وقد تعزو الباحثان إلى أن أصحاب الرتب الأكاديمية الأعلى، يحتاجون إلى ظروف عملية لتناسبهم، وبالتالي فمن الطبيعي أن يتأثر أداؤهم بالثقافة التنظيمية السائدة. بينما أصحاب الرتب الأكاديمية الأخرى غالباً ما يكونوا مندفعين غير مستقرين يسعون بشكل جاد إلى الحصول على الفرص الوظيفية مهما كانت طبيعتها، ومن السهل التخلي عن عمله إذا وجد مكاناً أفضل. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاور & زافار (Kaur&Zafar,2015). التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السرحاني (2011)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية. وأظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقافة التنظيمية ككل، يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.176)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وقد تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الإدارة الجامعية التي تتسم بالمنافسة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس من ذكور وإناث، على الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس لا تتأثر بجنس الفرد، بل



بكيفية إدراكه لأهمية الثقافة التنظيمية، وإلى مستوى الاتصال والديمقراطية والتشاركية بينهم، لا تترك أثراً للجنس. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السرحاني (2011) ، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاور & زافار (Kaur & Zafar, 2015).

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقافة التنظيمية ككل، تُعزى للتفاعل الثنائي بين متغيري: (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية) ومتغيري: (نوع الجامعة، والجنس) ومتغيري: (الرتبة الأكاديمية، والجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على الترتيب (0.438، 0.597، 0.369)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

كما وأظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الثقافة التنظيمية ككل، تُعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على الترتيب (0.515)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). كما تم من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية) تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية)، تبعاً لمتغير (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three way MANOVA) ، حيث تبين وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة

التدريس) على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية) يُعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) > ومن جدول المتوسطات الحسابية الجدول (17) يتبين ان الفرق الدال احصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات (الحكومية). وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية) تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة احصائياً وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ حيث تم استخدام اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدية، وتبين وجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (محاضر، وأستاذ مساعد) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك). ووجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (محاضر، وأستاذ مساعد) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

وتوصلت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية) يُعزى لمتغير نوع الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.176)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة

البيئة التنظيمية) تُعزى للتفاعل الثنائي بين متغيري: (نوع الجامعة، والرتبة الاكاديمية)، ومتغيري: (نوع الجامعة، والجنس)، ومتغيري: (الرتبة الاكاديمية، والجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على الترتيب (0.438، 0.597، 0.369)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية) تُعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير (نوع الجامعة، والرتبة الاكاديمية، والجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على الترتيب (0.515)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: نص على: " ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات الثقافة التنظيمية ككل، وكل مجال من مجالات القيم التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية)، والجدول (6) التالي يبين ذلك.

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات الثقافة التنظيمية ككل، وكل مجال من مجالات القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
5	ثقافة البيئة التنظيمية	3.24	1.09	1	عالي
2	المعتقدات التنظيمية	3.07	0.94	3	متوسط
3	ثقافة الأعراف التنظيمية	2.92	1.05	4	متوسط
4	ثقافة البحث العلمي	2.90	0.96	5	متوسط
1	القيم التنظيمية	2.88	0.86	6	متوسط
	الثقافة التنظيمية ككل	3.02	0.83		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.02). حيث جاء المجال الخامس (ثقافة البيئة التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) وبمستوى (عالياً)، في حين جاء المجال الأول (القيم التنظيمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) وبمستوى

(متوسط). كما يلاحظ من الجدول (10) أن مجال واحد فقط جاء بمستوى عالي وهو مجال (ثقافة البيئة التنظيمية)، في حين جاءت باقي المجالات الخمسة بمستوى متوسط وهي على الترتيب (ثقافة المعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، والقيم التنظيمية). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لذلك: فقرات المجال الأول (القيم التنظيمية)

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات المجال الأول (القيم التنظيمية)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
5	تحتزم إدارة الجامعة التعددية الفكرية بين العاملين	3.13	1.35	1	متوسط
6	تطبق إدارة الجامعة القوانين والأنظمة على العاملين بالمساواة.	2.96	1.11	2	متوسط
3	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الأكاديمي	2.90	1.18	3	متوسط
4	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات للخدمات التي تقدمها للطلبة	2.81	1.19	4	متوسط
2	تشجع الإدارة العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	2.76	1.05	5	متوسط
1	تكترم إدارة الجامعة العاملين الذي يُسهمون في بناء ونشر قيم الانتماء في الجامعة.	2.74	1.25	5	متوسط
	فقرات المجال الأول ككل	2.88	0.86		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.74)

و(3.13) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على " تحتزم إدارة الجامعة

التعددية الفكرية بين العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وبمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على " تكرم إدارة الجامعة العاملين الذي يُسهمون في بناء ونشر قيم الانتماء في الجامعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وبمستوى (متوسط). كما يتبين من الجدول (6) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى (متوسط).

### فقرات المجال الثاني (المعتقدات التنظيمية)

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة

التدريس) على فقرات المجال الثاني (المعتقدات التنظيمية)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

#### الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
2	توجد قناعات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.17	1.30	1	متوسط
3	تمتلك المهارات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح من الإدارة العليا.	3.14	1.36	2	متوسط
4	تهتم الإدارة بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها.	3.03	1.36	3	متوسط
1	تطبق إدارة الجامعة معايير موضوعية قادرة على تقييم أداء العاملين.	3.01	1.24	4	متوسط
5	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل الأكاديمي	2.98	1.34	5	متوسط
	فقرات المجال الثاني ككل	3.07	0.94		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (2.98) و(3.17) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على " توجد قنوات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وبمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على " يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل الأكاديمي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98) وبمستوى (متوسط). كما تبين من الجدول (12) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى (متوسط).

#### فقرات المجال الثالث (ثقافة الأعراف التنظيمية)

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات المجال الثالث (ثقافة الأعراف التنظيمية)، مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
1	تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف من مستجدات بيئة العمل.	3.02	1.34	1	متوسط
3	يقدم العاملون الأكثر خبرة في العمل بمساعدة زملائهم الأقل خبره بالعمل	2.97	1.27	2	متوسط
4	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على زيادة التعاون بين العاملين	2.97	1.28	2	متوسط
5	تلزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز إنجازاتهم	2.84	1.30	3	متوسط

متوسط	4	1.32	2.82	2 تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع الإبداع.
متوسط		1.05	2.92	فقرات المجال الثالث ككل

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.82) و(3.02) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على " تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع مستجدات بيئة العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وبمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على " تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع الإبداع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وبمستوى (متوسط). كما يتبين من الجدول (13) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى (متوسط).

فقرات المجال الرابع (ثقافة البحث العلمي)

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات المجال الرابع (ثقافة البحث العلمي)، مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
3	توفر إدارة الجامعة للعاملين مصادر المعرفة العلمية الكافية لإنجاز بحوثهم.	3.16	1.29	1	متوسط
2	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين بمؤتمرات وندوات علمية حديثة.	2.89	1.35	2	متوسط



متوسط	2	1.27	2.86	5	تهيئ إدارة الجامعة للعاملين فرص نشر بحوثهم في المجالات العلمية .
متوسط	4	1.30	2.84	4	تحرص على تفعيل الشراكة البحثية بين العاملين والمجتمع المحلي.
متوسط	4	1.46	2.82	6	تتبنى إدارة الجامعة أفكار بحثية جديدة هادفة لحل مشكلاتها
متوسط	5	1.29	2.80	1	توفر إدارة الجامعة للعاملين الدعم المادي والمعنوي لإجراء بحوثهم العلمية.
متوسط		0.96	2.90		فقرات المجال الرابع ككل

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع تراوحت بين (2.80) و(3.16) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على " توفر إدارة الجامعة للعاملين مصادر المعرفة العلمية الكافية لإنجاز بحوثهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.16) وبمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على " توفر إدارة الجامعة للعاملين الدعم المادي والمعنوي لإجراء بحوثهم العلمية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وبمستوى (متوسط). كما يتبين من الجدول (14) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى (متوسط).

#### فقرات المجال الخامس (ثقافة البيئة التنظيمية)

**الجدول (11):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) على فقرات المجال الخامس (ثقافة البيئة التنظيمية)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
2	تُقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين.	3.39	1.35	1	عالي
1	تُحقق إدارة الجامعة مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين لديها.	3.25	1.47	2	عالي
3	تهيئ إدارة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً	3.20	1.34	3	عالي
4	تطبق إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت لجميع العاملين	3.20	1.39	3	عالي
5	تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين.	3.18	1.36	5	متوسط
	فقرات المجال الخامس ككل	3.24	1.09		عالي

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس تراوحت بين (3.18) و(3.39) بمستوى (عالي). حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على " تُقدر إدارة الجامعة الاحترام المتبادل بين العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وبمستوى (عالي)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على " تلتزم إدارة الجامعة بالإجراءات الرسمية في معاملاتها بين العاملين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وبمستوى (متوسط). كما تبين من الجدول (15) أن أربع فقرات جاءت بمستوى (عالياً) وفقرة واحدة فقط جاءت بمستوى (متوسط).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الفجوة ما بين الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، وأن الجامعة غالباً ما تهمل أعضاء هيئة التدريس سواء من حيث تشجيعهم على البحث العلمي، ونشر بحوثهم العلمية، وتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل وخارج الجماعة وإشراكهم فيها،

وضعف اهتمام الإدارة الجامعية بنشر رسالتها، وتكوين ثقافة خاصة بها سواء في التخطيط، وتشريع القوانين والأنظمة، أو الممارسة والتنفيذ، من خلال العمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات الجامعة، وضعف إدراك الجامعات وإدارتها لأهمية الثقافة التنظيمية في حفظ هويتها، ودورها المبدع والمحفز للعاملين. وهذا يتوافق مع ما ورد عن أبو بكر (2006:129) بأن سر الاهتمام المتزايد بثقافة المنظمة على اعتبار أن: "ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة أو فشلها". وأن الثقافة التنظيمية: "تشكل دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للمؤسسة" (عكاشه، 2008:2). كما يظهر هذا المجال أن الثقافة التنظيمية، جاء بالمرتبة الأخيرة لأن قيم الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت قليل مقارنة مع غيره من المجالات، وخاصة مجال البيئة التنظيمية. وهذه النتيجة منطقية فالاحترام المتبادل، والاستقرار الوظيفي، وتوفير الاحتياجات، يؤدي إلى بيئة تنظيمية إيجابية. اتفقت نتيجة هذا السؤال في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات مع نتائج دراسة أبو حشيش، 2010، ودراسة أيدوالي، (2013، Aedwaly)، ودراسة كاور وزافار (Kaur & zafar, 2012)، التي كشفت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال مع نتائج دراسة السرحاني (2011). التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للثقافة التنظيمية في الأردن جاءت عاليةً.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال الثقافة التنظيمية من خلال تحسين نظام البيئة الجامعية، وتوفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقة طيبة بين أفراد المجتمع الجامعي، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتميز، مما يساهم في تعزيز الانتماء في نفوسهم اتجاه جامعاتهم.
- ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر في عملية صنع القرارات الجامعية، وتخفيف الأعباء الملقاه على عضو هيئة التدريس، لاتاحة الوقت الكافي لهم للقيام بالنشاطات البحثية، ولا سيما أن كثير من القضايا الأكاديمية تتصدى لمعالجتها الأنظمة والتعليمات، دون إعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس للبحث والكشف عن حلول مناسبة، لذا لا بد من النظر إليها لتعزيز الروح المعنوية والانتماء للجامعاتهم.
- كما وتوصي الباحثة الجهات المعنية بالدراسة بالأخذ بعين الاعتبار بنتائج الدراسة، والعمل على عقد دورات، وندوات، ومحاضرات لتعزيز جانب الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى أداءهم إلى المستوى المتميز.

## المراجع :

- أبو بكر، مصطفى.(2006). ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركة ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى"، *المجلة العربية للتجارة والتمويل*، جامعة طنطا، 2(1):95-139.
- أبو حشيش، بسام. (2010). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى*

- بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد 25(1): 111-140.
- أبو زياد، رائده مصطفى. (2014). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد ودورها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين والمشرفين التربويين (نموذج مقترح لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية). اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جلاب ، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال . (2009). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السرحاني، حسين بن مريزيق . (2011). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف - وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل . رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك - الاردن.
- الشريف، على فهد الفعر. (2005). الثقافة التنظيمية ودورها في الآبداع الإداري بالجامعات السعودية :دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- فرحان، عبدالله. (2007). تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة،: اليمن.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم(2005). إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- القريوتي، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة المتعلمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- حريم، حسين (2009): "السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الرشيد، عادل محمود (2004). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال: استخدام منهجية هوفستد إلى إدراك العاملين لممارسات العمل. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 19(1)، 1640.
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- العميان، محمود سليمان (2008). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وجودة، محفوظ أحمد. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد (26)، ج (2): 119-156.
- عكاشه، أسعد احمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية علل اي شركة بيل في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية\_ غزة : فلسطين.

- عسكر، عبد العزيز محمد(2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، غزة: فلسطين.
- الكبيسي، عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد.(2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ملحم، أحمد عارف(2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان للدراسات العليا: الأردن.
- المدهون، موسى، الجزراوي، إبراهيم(1999). تحليل السلوك التنظيمي، ط1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ص:401.

## References:

- Alvesson, M.(2002). **Understanding Organizational Culture**. London: Sage Publications.
- Andewal, O.O. and Antonia, A. (2013).Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. **Journal of Competitiveness**. 4: 115-133.
- Hodge. B. & Anthony . W . (1991). **Organization Theory: A Strategic Approach**.(4<sup>th</sup> ed). Boston; Mass Ally and Bacon
- Hofsted ,G.(1991). **Culture and Organizations : Software of tge mind**. New York; McGraw– Hill.

- Hopes, C. (2009). Trust in times of challenge Career Motivation to Medical Faculty Members, Production of Academic Publications. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 73(3), 180- 186
  - Hui-Min Kuo(2009). Understanding relationships between academic staff and administrators: an organizational culture perspective , **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 31, No. 1, February 2009, 43–54
  - James, H. (2010). **A Study of organizational trust and related variable among faculty members at HBUCS**. Unpublished dissertation . The University of Iowa, IOWA, USA.
- Jon, R Gareth. (2004). **Design and Change**.(4<sup>th</sup>.ed), New Jersey:  
Prentice Hall.
- Kaur ,T. and Zafar .S .(2015) . Does Organization Culture in Universities of Punjab: A comparative study of public and private universities. **Innovative Journal of Business and Management** 4: 2 ; 31 – 34
  - March, R.M. and Mannari, H.(1997). Organizational Commitment and Turnover a Prediction Study. **Administrative Science Quarterly**, 22, P.57-75.
  - Mehta's.&Singh, T. Bakers.andSinha, B. (2010). Employee Loyalty towards Organization – A study of a academician. **Int, j. Bj. Buss. Mgt. Eco. Res.**, 1(1), 98-108.
  - Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – **Medical Teacher**. 26 (4) : 12-23.
  - Porter L.O. (1994). Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, P.603-609.
  - Porter, L. Steers, R, Mowday, R & Boulian, P. (1991), **Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover. Among Psychiatric Technicians**.*Jo of Applied Psychology*, P 59.
  - Robbins, Stephen.(1990). Organization **Theory, Structure Designs and Application**.(3<sup>th</sup> ed). Englewood cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.



- Schein, E.(1997). *Organizational Change* .(3<sup>th</sup>.ed). England, Prentice Hall.
- Schermerborn, J.R.(1992). **Management For Productivity**. (4<sup>th</sup>ed), Home wood, Irwin. USA: John Willey & Sons.
- Smith, J. (2009). 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.